

Nuove tecnologie:

gli "alleati" del *Travel Manager*



La presenza di **nuovi tool** è oggi sempre più una costante. Viaggiatori e travel manager li considerano talvolta come una **panacea**, ma per quali obiettivi possono essere **davvero utili**?

Quando rappresentano un "alleato" per chi gestisce le trasferte? Come si possono **semplificare** i processi, evitando inutili complicazioni? **Pro e contro della scelta tecnologica.**

Accomodate sulla Migliore Poltrona di Business Class al Mondo

Vivi l'esperienza di un grande design e di un'oasi ad alta tecnologia, dove potrai rilassarti, riposarti e sognare. La nostra Business Class offre ampio spazio per le gambe e raggiunge il top dell'eccellenza grazie ai sedili reclinabili fino a trasformarsi in un comodo letto. Rendi produttivo il tuo tempo in volo grazie all'ampia superficie di lavoro, scegli fra le oltre 1.000 opzioni di intrattenimento di bordo e assapora la nostra cucina a cinque stelle.



QATAR
AIRWAYS القطرية

Privacy per il tuo Business

Ogni postazione dispone di tutto lo spazio necessario per permetterti di portare avanti i tuoi affari in tutta riservatezza, concentrandoti sul lavoro che hai da fare. Troverai prese per computer portatile, porte USB, telefono personale, accesso live alle notizie e quotidiani da tutto il mondo. Alcuni aerei forniscono anche il nuovo servizio OnAir, che ti consentirà di usare il tuo smartphone anche in volo.



Arriva fresco e rilassato a destinazione

I tuoi desideri saranno esauditi, il servizio giusto al momento giusto. L'attenzione ai particolari che appagherà i tuoi sensi. Una scelta delle fragranze più raffinate della linea Giorgio Armani per rinvigorirti e rinfrescarti. Un lussuoso corredo di biancheria da notte in lino firmato "Frette" per un sonno sereno.



Servizio On Demand

Due Celebrity Chefs di fama internazionale ed un esperto Sommelier sono stati scelti per creare menù esclusivi per la nostra Business class. Squisite prelibatezze sapientemente presentate, esclusivi vini e un servizio su richiesta che ti permetterà di assaporare delicatezze dolci o salate in qualsiasi momento tu ne abbia voglia.



Benvenuto all'Hamad International Airport

Efficienza, comfort, praticità e ampia scelta di servizi. Questi sono gli aspetti che contano di più per il viaggiatore odierno e che rappresentano il cuore dell'Hamad International Airport, il moderno hub di Qatar Airways. L'aerostazione non si limita a contemplare queste qualità, ma le celebra.



La **Al Mourjan Business Lounge** di Qatar Airways promette di impostare nuovi valori di riferimento dell'eccellenza aeroportuale, offrendo un'esperienza di lusso pari a un hotel a 5 stelle. Nel momento in cui entrerai, i tuoi sensi saranno deliziati da una splendida

rappresentazione del patrimonio arabo, un ambiente rinfrescante simile a un resort, allettanti menù à la carte e sale buffet e l'ospitalità di cui Qatar Airways è orgogliosa.

CWT
WHITE
PAPER

index

Editoriale di Loretta Bartolucci

Introduzione pag. 3

➔ **Capitolo 1** La **scelta tecnologica** e **l'integrazione** pag. 5

- 1.1 Perché conviene automatizzare
- 1.2 Cosa automatizzare?
- 1.3 Come scegliere il proprio tool
- 1.4 Integrazione: tempi e fasi
- 1.5 Questione di mentalità: il change management
 - Automatizzare i processi conviene
 - Quali famiglie di tool
 - Modelli e tipologie di pricing

➔ **Capitolo 2** Dalla **reportistica** alla **Business Intelligence** pag. 17

- 2.1 Dai Big agli Smart Data
- 2.2 Un salto in avanti nella tecnologia
- 2.3 Interpretare e comparare
- 2.4 Dai numeri alle ottimizzazioni
 - I punti di forza di CWT AnalytIQs
 - Business Travel 3.0, 4.0, ... back to the future?
 - Analizzare le spese grazie a un albero

➔ **Capitolo 3** **Comunicare** con i **viaggiatori** pag. 25

- 3.1 Tanti modi per comunicare
- 3.2 Promuovere la compliance
- 3.3 Dalle parole ai numeri
- 3.4 Motivare è un gioco
- 3.5 Risparmi a tre cifre
 - Un'unica app per i business traveller
 - Rafforzare la conoscenza per migliorare la compliance
 - Scegliere l'hotel giusto
 - Le regole del gaming

➔ **Who is Who** I travel manager intervistati pag. 33

Testo a cura dell'ufficio Marketing & Communication

Carlson Wagonlit Travel | Italia
Gianluca Trezzi | Sasa Carpaneda
marketing@carlsonwagonlit.it

© 2016 CWT

CWT white paper

Editoriale



Il mondo del business travel è in continua evoluzione. **Nuovi prodotti e servizi** vengono lanciati sul mercato dai fornitori della filiera - compagnie aeree, hotel e trasporto ferroviario, in primis -, cambiando logiche commerciali, tariffarie, logistiche e organizzative. **Cambiano le destinazioni** di riferimento per le aziende operanti in Italia e risentono delle criticità sulla sicurezza e della mappa economica e geopolitica, con i suoi cicli e incertezze.

Si modificano le abitudini e il modo di viaggiare, sulla spinta della passione ormai largamente condivisa per i viaggi - che fanno dei dipendenti in missione di lavoro spesso dei traveller esperti ed esigenti - e soprattutto in virtù della iperconnettività che ci porta ad essere ormai **sempre connessi al web e operativi** grazie ai dispositivi portatili. Ed è proprio il fronte delle **tecnologie** - anche

nel business travel - che presenta in continuazione nuove opportunità, nuovi strumenti, nuove funzionalità, ampliando da un lato le possibilità d'azione sia dei viaggiatori sia dei responsabili viaggi aziendali, ma al contempo rendendo necessaria una gestione attenta e consapevole.

Non a caso, nel confronto quotidiano che CWT ha con le aziende italiane e multinazionali, clienti e prospect, in occasione degli eventi formativi o dei meeting di lavoro, uno degli hot topic ricorrenti è proprio quello della **gestione della complessità** delle nuove tecnologie che interessano il travel. Le aziende guardano, infatti, con grande interesse alle nuove prospettive che si aprono per esempio sul fronte dell'analisi dei dati, delle prenotazioni, della comunicazione con i viaggiatori, ecc., ma ci chiedono consulenza per orientarsi tra le tante possibilità e per la **corretta ed efficace integrazione** dei vari tool in azienda.

Ecco perché abbiamo deciso di dedicare una serie di **approfondimenti** a questi argomenti - su cui nel 2015 sono stati centrati anche una serie di Focus Group formativi di CWT -, riportando in agili ebook esperienze e punti di vista di **esperti del settore, responsabili viaggi aziendali, case history** e dati provenienti dal profilo internazionale di CWT.

Questo **CWT White Paper** è quindi dedicato ai **travel manager, direttori Acquisti, IT e HR** e a chi deve gestire le trasferte aziendali e vuole ottimizzarne i risultati grazie all'adozione di nuovi strumenti tecnologici. Richiamiamo innanzitutto l'attenzione su tutte le fasi della **scelta tecnologica e della necessaria integrazione**, spesso affrontate in modo non adeguatamente approfondito, o con scarsa visione d'insieme. Per passare poi ai tool che possono supportare i travel manager soprattutto in termini di reportistica e **business intelligence** e di **comunicazione con i viaggiatori**. Perché avere a disposizione i dati veramente utili al processo decisionale e riuscire a far passare determinati messaggi ai dipendenti, motivandoli, rappresentano due passaggi fondamentali per una gestione davvero efficace del business travel. Nei successivi White Paper ci concentreremo invece sugli online booking tool e sugli strumenti utili ai viaggiatori. Non perdeteli!

Uno dei driver per il successo dei progetti di scelta e integrazione degli strumenti tecnologici in azienda è la **condivisione**: tra le funzioni aziendali (HR, IT, acquisti, amministrazione e contabilità, travel management, ecc.), con i viaggiatori che dovranno utilizzarli, con i fornitori e i partner, come le TMC, che ne consentono tecnicamente l'operatività. Questo White Paper, e i prossimi che verranno, vogliono stimolare la condivisione di esperienze e, perché no, **aprire un dibattito tra i professionisti** interessati, che speriamo possa **continuare nei prossimi eventi CWT e sui social**. Non esitate, quindi, a inviarci i vostri feedback, dubbi e domande, perché è utile il contributo di tutti.

Buona lettura e buon lavoro!

Loretta Bartolucci
L. Bartolucci

Introduzione

Il modo di viaggiare sta cambiando e stanno cambiando di conseguenza aspettative ed esigenze di viaggiatori e responsabili viaggio aziendali. La gestione delle trasferte e le soluzioni offerte dalle travel management company - le agenzie specializzate nei viaggi d'affari - stanno evolvendo di pari passo e assai velocemente, grazie soprattutto allo **sviluppo di nuove tecnologie** che rendono possibile o facilmente accessibile ciò che fino a poco tempo fa era difficile e costoso.

A livello della domanda, in particolare, un trend emergente è la cosiddetta **consumerization**. Gli utenti, come i consumatori, vogliono cioè essere sempre più protagonisti dei processi d'acquisto e disporre di **strumenti semplici e veloci**, accessibili da ovunque e in qualsiasi momento. Non solo, i viaggiatori richiedono nuove soluzioni che **li assistano proattivamente** mentre sono in trasferta, soprattutto in caso di criticità e inconvenienti. La diffusione esponenziale di smartphone e tablet - considerando che già oggi oltre il 60% dei viaggiatori ha uno smartphone aziendale (secondo una ricerca internazionale CWT) - sta modificando in modo diretto anche il modo di gestire e vivere i viaggi di lavoro. In particolare, secondo lo studio condotto dal CWT Travel Management Institute dal titolo *Tap into mobile: managed travel in the digital economy* le prenotazioni via mobile sono destinate a salire vertiginosamente nel prossimo decennio, raggiungendo entro il 2017 il 25% del totale delle transazioni effettuate online.

Le aziende, dal lato loro, stanno parallelamente riservando una crescente attenzione alle necessità e al benessere dei viaggiatori, mettendo loro a disposizione nuovi strumenti che rendono i processi veloci ed efficienti. Una delle priorità dei travel manager è infatti la cosiddetta **traveller centricity**, ossia la volontà di porre il viaggiatore, con le sue esigenze, al centro dell'attenzione e da cui partire per identificare le soluzioni più adatte alla gestione delle trasferte. È molto importante però che questa traveller centricity sia integrata e valorizzata nelle strategie di management delle aziende, per migliorare sì la soddisfazione del viaggiatore ma anche i risultati per l'azienda, sia in termini di **ROI dei viaggi d'affari** sia di **cost saving**. Negli ultimi tempi è perciò cresciuta anche tra le aziende italiane, culturalmente più restie di quelle anglosassoni, la **richiesta di strumenti tecnologici più sofisticati** che aiutino a gestire e monitorare la spesa in un'ottica end-to-end e mettano in

evidenza il costo totale del viaggio. Sta quindi aumentando l'adozione di una gamma diversificata di **online booking tool**, sempre

più avanzati e di immediato utilizzo, in grado di ottimizzare il processo d'acquisto, tracciare le spese e favorire il rispetto della travel policy, e di **strumenti di reporting** che consentano un approccio da business intelligence all'analisi della spesa travel.

Le innovazioni tecnologiche richiedono, però, un impegno importante per garantire la personalizzazione, l'integrazione con i processi e tool aziendali e, in definitiva, la **corretta implementazione**. Il rischio è altrimenti quello di dotare l'azienda di una serie di strumenti che si integrano solo parzialmente e che lasciano ancora troppi margini ai processi manuali, alle duplicazioni, agli errori, con notevoli perdite economiche e di tempo. L'offerta commerciale di strumenti tecnologici è del resto estremamente variegata e in continua evoluzione e non è semplice compiere la scelta giusta. Ecco perché è importante **affrontare in modo strutturato la decisione di adottare nuovi strumenti** per la gestione del travel in azienda, e può essere importante il contributo di consulenti esperti in processi e tool anche appartenenti alle TMC.

Nell'analisi degli strumenti che possono essere **utili a travel manager e decisori aziendali** per ottenere ottimizzazioni di processo e cost saving, partiamo dunque innanzitutto dalla fase di **scelta, progettazione e integrazione** in azienda. Rimandando ad altre future pubblicazioni l'approfondimento delle soluzioni più avanzate utili invece ai viaggiatori o della complessa famiglia degli online booking tool. Un buono studio preliminare è fondamentale per far sì che gli strumenti tecnologici acquistati e implementati non producano - come invece può accadere - ulteriori complicazioni, ma abbiano un buon tasso di adozione e diventino un reale supporto all'ottimizzazione della gestione del travel. Vediamo come.



MILANO CENTRALE, TORINO PORTA NUOVA E VERONA: COSÌ CRESCE ITALO.



dal
13
Dicembre

Le novità di Italo si fanno sempre più numerose e si moltiplicano le proposte per i passeggeri. La crescita dell'offerta complessiva aumenta in maniera significativa, passando dagli attuali 48 treni giornalieri ai 56 in vigore dal 13 dicembre.

Con la stagione invernale inoltre Italo approda sui binari di nuove stazioni e si ferma alla stazione CENTRALE DI MILANO, facilitando le interconnessioni con il sistema ferroviario regionale ma senza abbandonare la fermata di MILANO ROGOREDO, tanto apprezzata dai milanesi e da chi si reca nel capoluogo lombardo per lavoro. Sono 15 i treni no-stop che collegano ROMA TERMINI a MILANO CENTRALE in 2 ore e 55 minuti. Un'offerta complessiva di 40 treni al giorno che nelle ore di punta connettono la Capitale a Milano ogni mezz'ora.

Altra novità dell'orario invernale è l'arrivo di Italo in centro città anche a Torino. L'offerta raddoppia all'ombra della Mole: la fermata di Porta Nuova si aggiunge a quella di Porta Susa.

Da oggi inoltre i passeggeri di Italo possono raggiungere la città di Verona, altra meta turistica molto ambita, che ogni giorno ospita visitatori provenienti da ogni parte del mondo. Verona Porta Nuova è collegata a Roma da 8 treni che, passando per le stazioni di Firenze Santa Maria Novella e Bologna, collegano tre dei principali siti turistici italiani. Confermati i collegamenti tra Venezia e Roma in 3h45 m. La città lagunare infatti rappresenta da sempre una delle eccellenze turistiche nazionali, richiamando vacanzieri e non in tutte le stagioni dell'anno.

VIAGGIA CON
.italo

La scelta tecnologica e l'integrazione

La presenza di nuovi tool - sviluppati dalle stesse TMC (come CWT), dai GDS (Global Distribution System) o altri soggetti - a supporto dei processi di trasferta è oggi sempre più una costante. Viaggiatori e travel manager li considerano talvolta come una panacea in grado di risolvere tutti i mali, rendendo i processi più semplici e automatici e riducendo spesso anche i costi. Ma le realtà aziendali presentano, invece, situazioni ben più complesse, con una pletera di tool acquistati nel corso degli anni, alcuni dei quali **utilizzati solo parzialmente**, o perfino non utilizzati, **poco integrati tra loro** o personalizzati all'eccesso, al punto che all'uscita di ogni nuova release è necessario un lungo lavoro di adattamento. La scelta di utilizzare un tool deve essere quindi ponderata con grande attenzione.



1.1 Perché automatizzare conviene

Il mondo del travel è uno dei settori che più velocemente è **impattato dalle innovazioni tecnologiche** e che anche grazie ad esse sta crescendo, offrendo sempre nuovi servizi, potenziando l'offerta e rendendo possibile ciò che fino a pochi anni fa non si immaginava nemmeno. Basti pensare che in meno di un secolo l'industria dell'aeronautica è passata da piccoli velivoli sperimentali ai moderni aeromobili, costruiti in fibra di carbonio, e che il traffico aereo continua a svilupparsi, tanto che oggi 65.000 voli sono operati al giorno nel mondo e circa 2.000 atterrano/decollano dall'Italia.

Questo esponenziale sviluppo dell'industria dei trasporti, con i relativi servizi di biglietteria, gestione del traffico, ecc., è stato reso possibile e richiede parallelamente adeguate soluzioni tecniche, dato che **senza un'avanzata infrastruttura tecnologica il settore non potrebbe funzionare**.

I principali player - GDS, travel management company, società di servizi IT - stanno poi investendo in modo importante, anche in chiave competitiva, per offrire servizi innovativi e opportunità interessanti per i propri clienti. Tuttavia, la mancanza di aggiornamento o una cultura aziendale restia al cambiamento, così come i tempi e i costi di implementazione degli strumenti tecnologici, scoraggiano talvolta le aziende dall'abbracciare innovazioni che invece potrebbero offrire importanti vantaggi, facilitando la vita dei viaggiatori e migliorando i risultati aziendali.

«Da anni i responsabili viaggi aziendali sono impegnati nella ricerca di soluzioni per ottimizzare la gestione del travel - racconta **Massimo Musio**, Facility Manager di **Vitrociset** -. Confrontandomi con i colleghi del settore, sento giusto richiamare



l'attenzione al fatto che una delle sfide che dobbiamo affrontare è innanzitutto trasferire nelle organizzazioni complesse e, talvolta molto strutturate, le innovazioni del mercato, che fa enormi passi avanti grazie alle nuove tecnologie, in modo anche più veloce di quanto possa essere recepito dalle aziende».

La chiave per far passare in azienda una **scelta tecnologica** può essere trovata in modo **pragmatico** grazie all'**analisi dei possibili benefici** ottenibili.



«La grande attenzione ai costi che ha caratterizzato gli ultimi anni offre maggiori opportunità di "convincere" il management aziendale ad **abbracciare le innovazioni perché se ne possono evidenziare i vantaggi economici** - racconta **Debora Piovesan**, travel & event manager di **Daiichi Sankyo Italia** -. Inoltre i benefici spesso impattano tutte le funzioni aziendali. Nel processo decisionale per l'adozione di un online



Debora Piovesan

booking tool, per esempio, abbiamo coinvolto gradualmente tutte le funzioni impattate (oltre al travel, finance, IT, human resources, acquisti e general affairs), mostrando l'impatto positivo ricavato da un solo fornitore e un solo SBT. In questo modo il progetto è stato approvato con la partecipazione di tutti».

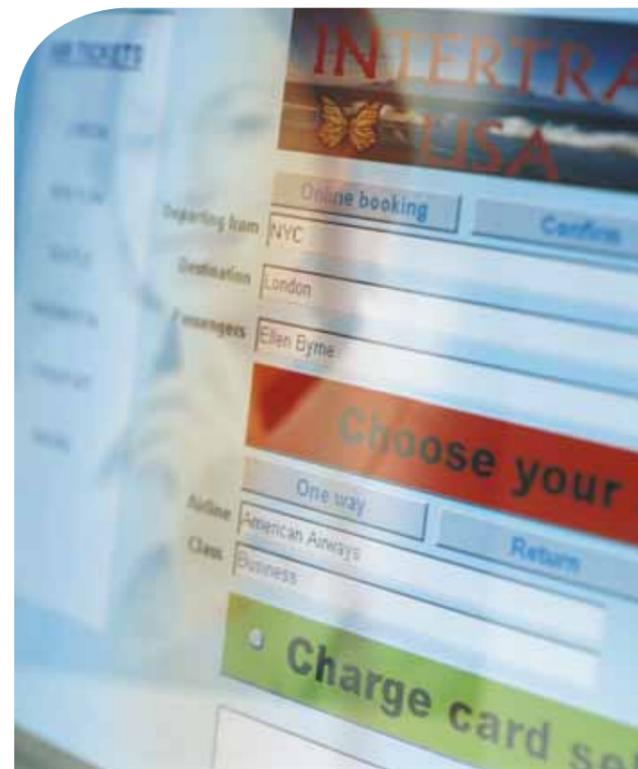
In altri casi, l'automazione dei processi è conseguenza di precise scelte aziendali, come è accaduto per **IRI Group**, multinazionale americana specializzata in ricerche di mercato e consulenza con sede a Milano e Roma, che ha adottato un radicale cambiamento nell'organizzazione del lavoro, promuovendo su larga scala lo **smart working** da casa, dove i dipendenti in media passano da 1 a 4 giorni alla settimana.

«Questa scelta, che si basa sulla condivisione degli obiettivi e sulla **fiducia tra azienda e dipendenti** - racconta **Francesca Ordanini**, da dieci anni responsabile viaggi di **IRI Group** - ha comportato una completa riorganizzazione della vita aziendale, compreso il travel».



Francesca Ordanini

Gli strumenti utilizzati fino a quel momento - essenzialmente il ricorso a un ufficio travel interno - sono diventati di conseguenza non più rispondenti alle necessità dei dipendenti e di efficienza. «Con la consulenza di CWT - racconta Ordanini - abbiamo **integrato nei nostri sistemi**, che già prevedevano un software per la gestione delle note spese e della parte amministrativa, anche un **tool per la richiesta delle prenotazioni** delle trasferte e ne abbiamo incentivato l'utilizzo da parte dei viaggiatori. In linea con lo spirito dello smart working, i colleghi sono stati responsabilizzati a **operare direttamente le scelte** per le proprie trasferte (che sempre più li vedono partire, quindi, non dalla sede aziendale ma dal proprio domicilio), con il mandato di contemperare le proprie esigenze di viaggio con le logiche di ottimizzazione dei costi dell'azienda».



Quasi tutte le **fasi** della **gestione** di una **trasferta** trovano corrispondenti **soluzioni digitali**, dalla **richiesta di viaggio**, alla **prenotazione dei servizi**, alla **gestione delle note spese e analisi dei dati**.



Dario Bongiovanni

1.2 Cosa **automatizzare**?



Oltre ai benefici economici che spesso si possono ottenere grazie a tool automatizzati, i benefici più importanti si possono registrare sul fronte dei viaggiatori, mettendo loro a disposizione più strumenti possibili per **organizzare le proprie trasferte in modo comodo ed efficiente**, e sul fronte di chi gestisce il business travel sollevandoli da attività operative e standardizzabili. «I travel manager sono solitamente impegnati in attività operative oltre a mansioni di controllo e di vero e proprio management - fa notare **Dario Bongiovanni**, esperto del settore e amministratore di t&e consultancy -. Se il tempo di controllo è maggiore di quello operativo, è indice che i processi sono ben strutturati e che i **travel manager si stanno effettivamente dedicando ad attività di management**; se viceversa il tempo operativo è maggiore, la situazione è a rischio perché si perdono di vista le scelte strategiche a favore dell'operatività, che invece è maggiormente proficuo demandare alla TMC o affrontare tramite adatti strumenti tecnologici».

Ma quali processi si possono automatizzare? Attualmente ormai quasi tutte le fasi della gestione di una trasferta trovano corrispondenti soluzioni digitali, anche se con diversi livelli di automazione e copertura del servizio in ottica end-to-end. Sicuramente i principali strumenti riguardano i processi di **richiesta di viaggio, prenotazione dei servizi, gestione delle note spese, analisi dei dati**; ma sono state notevolmente semplificate le attività che richiedono un apporto umano come i processi autorizzativi, e la **rendicontazione contabile** e amministrativa. Riguardo alla scelta delle fasi da automatizzare, occorre però che ogni azienda individui la soluzione più adatta alla propria cultura e struttura aziendale e alle proprie esigenze.

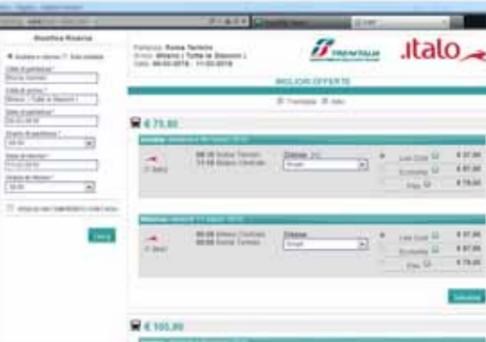
Si sente, per esempio, molto parlare degli **online booking tool**, che con interfaccia user-friendly e pochi clic consentono di prenotare i servizi della propria trasferta comodamente da pc o laptop, ovunque ci si trovi e a qualsiasi ora. E che **migliorano il tracking delle spese, la possibilità di localizzare i viaggiatori, il rispetto della compliance alla travel policy**, nonché aiutano a ottenere risparmi nei costi. Sono quindi uno strumento di cui non si può più fare a meno? Non è detto, in quanto non sempre sono la soluzione adatta alla propria situazione.

«La nostra struttura viaggi è piuttosto complessa e i viaggi che affrontano i nostri dipendenti presentano dinamiche articolate, perciò dubitiamo che una soluzione tecnologica possa soddisfare da sola le nostre esigenze - dichiara **Cristiana Frattucci**, travel manager di **Salini Impregilo** -. Se si devono considerare, oltre alle tratte complesse, la necessità di visti, le pratiche per la salute, l'ottimizzazione di tempi e scali, risulta evidente che **solo un consulente di viaggio specializzato può offrire risposte complete**.

Nel nostro caso potrebbe essere sufficiente implementare

perciò un travel tool per comunicare velocemente tutti i dati della trasferta e averli subito disponibili in formato digitale».

Le perplessità



sulla opportunità di utilizzare un self booking tool possono essere legate anche a motivazioni più strategiche per la



Elisa Arensi

volontà, per esempio, di non aggravare i collaboratori aziendali coinvolgendoli nelle scelte operative per le trasferte, lasciandone il compito all'agenzia incaricata. In altri casi invece l'online booking tool può davvero consentire di ottenere i tanti benefici che promette, come spiega **Elisa Arensi**,

travel manager di **Generali Assicurazioni**: «A livello di gruppo siamo impegnati a promuovere un progetto di consolidamento che porterà ad avere la stessa agenzia di riferimento, la stessa policy e gli stessi strumenti utili per la gestione delle trasferte in tutti le aziende e i Paesi. E la direzione in cui vogliamo andare è senz'altro quella dell'**innovazione**, con la scelta di tecnologie adatte alle nostre esigenze e in grado di offrirci vantaggi e valore aggiunto.

«In precedenza per esempio - continua Arensi - si utilizzavano i canali off-line (email e telefono) per prenotare una trasferta, con un **processo lungo e dispendioso**. Nel 2015, con il passaggio alla nuova TMC (CWT), abbiamo deciso di implementare un online booking tool per automatizzare e rendere più efficienti e veloci le richieste, dapprima in Italia e Germania, per procedere poi nella prima metà del 2016 a Hong Kong, in Repubblica Ceca e Brasile».

AUTOMATIZZARE i processi conviene

Automatizzare i processi è possibile e conviene. Ecco quando, secondo Dario Bongiovanni, si deve seriamente considerare l'opzione di automatizzare uno o più processi legati alla gestione delle trasferte:

- i margini di saving sui costi diretti sono in esaurimento (le negoziazioni per i costi di voli e hotel sono giù state ottimizzate). Conviene allora cercare di intervenire sulla gestione, sull'effort speso dall'azienda per ottenere un miglioramento sui conti;
- il rapporto qualità/prezzo sui servizi è in calo e non si trova il modo di migliorarlo;
- il travel non è considerato come strategico, anche se in realtà può rappresentare un'importante voce di spesa

tra gli acquisti non core;

- è difficile per l'azienda conoscere il costo globale della gestione della trasferta, perché impatta tante funzioni aziendali, e non si riescono a integrare i vari passaggi in modo completo;
- non si conoscono con sufficiente dettaglio i comportamenti d'acquisto dei propri viaggiatori;
- non vengono correttamente misurate le performance dei fornitori.

In tutti questi casi, una possibile risposta può essere offerta dalla revisione delle procedure e dall'utilizzo di specifici tool.

Per Portogallo e Brasile nessuno può offrirti di più.



A BRACCIA APERTE

C'è posto per l'allegria.

TAP
TAP PORTUGAL
a braccia aperte



flytap.it

A STAR ALLIANCE MEMBER

1.3 Come scegliere il proprio tool

In concreto, di quali tool stiamo parlando? Quali possono dare un contributo utile e fare al proprio caso? Per rispondere a queste domande, va innanzitutto tenuto presente che **l'offerta del mercato è molto complessa** e presenta modelli di gestione, di pricing e funzionalità estremamente diversificati.

«Mancano purtroppo degli standard tecnici, di protocollo IT e di metodo condivisi da tutti i player del settore, -

sostiene **Massimo Musio** di

Vitrociset. I vari fornitori ci presentano spesso strumenti e modelli molto diversi, che è perfino difficile confrontare, figuriamoci scegliere».

Il rischio è di non **essere pienamente consapevoli di quello che si sta acquistando** e di ciò di cui si avrebbe, invece, bisogno. E così si arriva al

punto di acquistare il tool sbagliato o poco utile nei fatti: «Capita purtroppo spesso - segnala Bongiovanni - che i tool non vengano poi utilizzati per gli scopi per cui sono stati acquistati dalle aziende, che li modificano all'inverosimile, e perfino rispetto all'uso originale per cui sono stati prodotti, ottenendo un ibrido poco performante».

Errori senz'altro da evitare, così come non si deve pensare di poter **personalizzare troppo un tool**, anche perché

la personalizzazione va poi ripetuta ogni volta che esce una nuova release.

Essenzialmente i fornitori che producono tool dedicati al presidio e alla gestione del bt sono tre: le travel management company - come CWT - che sviluppano applicativi integrabili con gli erp aziendali e con quelli dei fornitori primari; i GDS che offrono sistemi di prenotazione non solo per i voli ma sempre più per un'ampia gamma di servizi; e terze parti indipendenti che propongono tool gestionali con varie funzionalità.

Gli strumenti si distinguono poi secondo le **funzionalità principali offerte** tra quelli che permettono l'organizzazione del flusso di informazioni tra viaggiatori, travel arranger ed eventuale TMC di riferimento, quelli che consentono invece l'effettiva prenotazione diretta dei principali servizi da parte degli utenti, quelli che riescono a coprire la trasferta door-to-door (dall'esatto punto di partenza a quello di arrivo, compresi taxi e mezzi pubblici) e quelli per la gestione delle note spese.

Ognuno di questi tool, spesso, presenta poi **modelli e tipologie di pricing diverse**. Occorre perciò partire dal proprio modello di consumo e dall'**analisi della domanda** interna per valutare quale soluzione è più adatta alla propria organizzazione, ricordandosi anche di allineare il modello di pricing con quello eventualmente già contrattualizzato con la TMC. Può essere utile, infatti, sapere quante persone viaggiano rispetto alla popolazione aziendale, quante note spese vengono emesse in un anno e da chi all'interno dell'azienda, quali tratte sono percorse e acquistate più di frequente e attraverso quali canali, etc., per poter essere pienamente consapevoli delle proprie necessità e quindi delle soluzioni più adeguate.

«Per quanto riguarda la scelta del prodotto occorre **diffidare da chi vende il migliore prodotto del mercato** - avverte Dario Bongiovanni -, non ne esiste uno in assoluto per tutte le esigenze. Così come bisogna **diffidare di chi propone un'implementazione semplice e veloce**, sul modello "plug & play". Bisogna valutare tutte le possibili ricadute ed esigenze e cercare di contemperarle per valutare le soluzioni più adatte, mettendo intorno a un tavolo tutti gli attori aziendali coinvolti, compresa la stessa TMC di riferimento».



Massimo Musio



1.4 Integrazione: tempi e fasi

Una volta capito cosa si può automatizzare e quali soluzioni sono a disposizione sul mercato, si deve affrontare la parte più delicata, ossia **la scelta della tecnologia** da adottare e la sua **integrazione in azienda**.

Sono fasi troppo spesso gestite velocemente e non con i dovuti approfondimenti. Invece è solo grazie a una gap analysis sui bisogni, a studi di fattibilità, alla valutazione degli impatti interni ed esterni all'azienda che si possono effettuare le scelte più corrette e proficue nel medio e lungo termine.

Si deve quindi partire da una **mappatura preventiva degli applicativi e delle procedure già in essere** in azienda, per capire quali aspetti necessitano di una ottimizzazione, quali processi sono gestibili attraverso un tool rispetto a quelli offerti dal mercato, quali strumenti si possono

integrare e con **quali ricadute** sull'intera gestione dei viaggi, senza sottovalutare nessun passaggio: dalle conseguenze sulla travel policy, agli impatti sui viaggiatori, ai sistemi di pagamento necessari, alla rendicontazione amministrativa, solo per fare qualche esempio.

«Le fasi iniziali di **assessment** dell'esistente e **gap analysis** su ciò che manca devono essere molto approfondite così da restituire una fotografia quanto più possibile dettagliata della situazione aziendale - sottolinea **Loretta Bartolucci**, Senior



Quali famiglie di tool

Gli strumenti utili per la gestione del travel possono essere raggruppati secondo le funzionalità in alcune grandi "famiglie". Ecco:

- **Travel Tool.** Strumenti di supporto alla **comunicazione per la richiesta dei servizi di viaggio**, tramite email o form strutturati che velocizzano e tracciano le richieste dei viaggiatori rivolte all'ufficio viaggi aziendale o all'agenzia di riferimento. Possono essere integrati ad altri sistemi gestionali ERP dei clienti (come Sap) e consentono la gestione dell'anagrafica e la profilazione dei passeggeri.
- **Online Booking Tool.** Sono sistemi per la **prenotazione online di alcuni servizi** di viaggio, da non confondere con i siti internet o gli aggregatori per l'acquisto di voli e hotel, innanzitutto perché si appoggiano sempre a una TMC (che finalizza la prenotazione) e poi perché presuppongono il rispetto della policy aziendale. Gli OBT - che automatizzano l'anagrafica e la profilazione dei viaggiatori - sono pensati soprattutto per **la gestione del traffico semplice**, point-to-point; per itinerari complessi invece è necessaria la consulenza degli agenti. Spesso sono utilizzati dall'ufficio viaggi interno all'azienda, dalle travel arranger o dalle assistenti.
- **Self Booking Tool.** Sono online booking tool che consentono al **singolo viaggiatore** aziendale di effettuare ricerche e confermare la prenotazione dei servizi di viaggio disponibili per le proprie trasferte.

gio disponibili per le proprie trasferte.

- **Door-to-door.**

Rappresentano la nuova frontiera dei self booking tool e partono dal punto di vista del viaggiatore. Considera-

no quindi l'esatto pun-

to di partenza (casa o ufficio) e quello di arrivo (hotel e luogo del meeting motivo del viaggio) includendo tutti gli spostamenti e i servizi necessari (compresi taxi e trasporto pubblico), con relativo calcolo dei tempi e dei costi totali.

- **EPA - Expense Process Automation.** Servono per gestire in modo automatizzato l'insieme delle operazioni relative alle note spese, dal controllo del rispetto della travel policy, alla verifica e registrazione delle ricevute, alla contabilizzazione.

- **BTMS - Business Travel Management System.** Sistemi per la gestione della trasferta in ottica end-to-end, che includono gestione dell'anagrafica e del profilo passeggeri, prenotazioni e note spese a fine viaggio.



Director Sales, Marketing & Advanced Client Solutions di CWT Italia -. Bisogna nel concreto capire dove e come sono gestiti i dati relativi al travel e quali strumenti sono già in uso, prima di capire **come si può innovare**, quanto si può fare e quanto invece è meglio rinviare, per limiti che per varie ragioni possono essere in quel momento insuperabili». Il primo passo da compiere in un progetto di adozione di un nuovo strumento tecnologico è quindi un'attenta **verifica delle dotazioni** e dei processi aziendali: «Volendo migliorare la gestione delle trasferte con il passaggio a una nuova TMC (CWT), siamo partiti dall'analisi dell'esistente - spiega **Roberto Laffranchi**, Group Travel Manager di **Coesia** -. Abbiamo quindi deciso di **automatizzare il processo di richiesta** e prenotazione attraverso un travel **tool completamente integrato** al nostro sistema gestionale per migliorare così la qualità dei dati, riducendo i margini di errore, ottimizzare le analisi di reporting e la gestione dal lato contabile, e per facilitare il processo di controllo e autorizzazione.

«Grazie, in particolare, alla **integrazione automatica del flusso di dati** tra il gestionale e il sistema della TMC - continua Laffranchi - la richiesta procede ora in modo automatico e veloce e l'adoption rate è quasi del 100%, anche perché l'utilizzo di altri canali deve essere giustificato e del tutto occasionale. L'integrazione che siamo riusciti a ottenere consente quindi di facilitare processi e tempi di gestione delle trasferte e riduce anche le fee generando saving».

Anche in **Barilla**, per portare un altro esempio, si è seguito questo approccio per la gestione del travel e l'introduzione di un self booking tool, come racconta **Davide Stocchi**, Facility Management Department: «Siamo partiti nel 2009



Davide Stocchi

con una mappatura dello status quo, rilevando la presenza di molteplici agenzie e la difficoltà di avere dati omogenei e talvolta addirittura di reperirli. Si è quindi deciso innanzitutto di **adottare un'unica TMC (CWT)**, in tutti i 26 Paesi, un'unica Global Travel Policy e uno **stesso online booking tool**, utile anche per la gestione delle note spese per tutti i dipendenti Barilla. In questo processo il supporto di CWT è stato estremamente

Modelli e tipologie di pricing

Gli strumenti e i provider offrono diverse tipologie di pricing, adattabili alle esigenze e ai modelli amministrativi/finanziari delle aziende clienti, ma tendenzialmente così suddivisibili:

- > **OBT/SBT:** fee per ogni servizio emesso o pratica generata (PNR - Passenger Number Record), in aggiunta alla fee della TMC;
- > **TMC:** fee per transazione o per biglietto, oppure canone annuo;
- > **EPA:** fee per ogni nota spesa gestita o per viaggiatore;
- > **BTMS:** fee per ogni utente registrato, più un contributo fisso che comprende fino a un certo numero di note spese, più una fee per ogni servizio/trasferta relativa al SBT.

importante - spiega ancora Stocchi - sia in termini strategici che operativi. CWT ci ha offerto infatti un benchmark di mercato e ci ha introdotto presso i player di mercato che potevano rispondere alle nostre esigenze. Abbiamo dunque esaminato a fondo le varie opzioni e scelto il tool che ci permetteva di **gestire in modo integrato anche le note spese** e aveva una adeguata copertura nei Paesi per noi più interessanti».

Nell'introduzione di un tool, bisogna però evitare i due estremi opposti, spesso contemporaneamente presenti in azienda, che vedono richieste e attese eccessive rispetto ai risultati, ma anche **resistenze al cambiamento** - si sente spesso dire -, "perché si è fatto sempre così o perché la tal funzione e le sue procedure non si possono toccare". «Se stressiamo i fornitori all'estremo, focalizzandoci solo sull'ottenere un abbassamento delle fee - dichiara provocatoriamente **Massimo Musio** di **Vitrociset** -, ma non guardiamo ai processi interni dell'azienda che magari sono la vera causa di inefficienze e perdite di saving, e non li andiamo a modificare, sarà inutile innovare e introdurre nuovi strumenti!».

Occorre inoltre verificare se il tool che si vuole acquistare è rigido e deve essere implementato entro precisi standard o viceversa se può / deve essere personalizzato, prevedendo quali potrebbero essere le ricadute delle possibili variazioni.

Così come può essere utile **condividere le best practice** di mercato (che un buon consulente o una buona TMC ha ben presenti), così da evitare errori o introdurre soluzioni migliorative già individuati da altri player.

Un particolare focus è da riservare poi ai **tempi di implementazione** - per un progetto di self booking tool integrato al gestionale aziendale e al sistema delle note spese anche di 6/10 mesi - e i relativi tempi di rientro dall'investimento.



Si tratta di dare vita a un vero **progetto complesso**, da seguire con il conseguente **rigore e approccio metodologico**, al pari di altre importanti iniziative aziendali come il lancio di **nuovi prodotti**.



Roberto Laffranchi

Per questo motivo è necessario **coinvolgere fin dalle prime fasi tutte le funzioni aziendali impattate** e, se presente, **anche la TMC** di riferimento che dovrà poi farsi carico dell'integrazione operativa del nuovo tool, anche se fornito da un soggetto terzo.

«Il processo di integrazione che abbiamo approntato è piuttosto

complesso - spiega **Laffranchi** di **Coesia** - e ha coinvolto **molte funzioni interne** - IT, contabilità, HR, ufficio acquisti e travel - ma **anche i consulenti esterni** sia della TMC (CWT) sia degli altri tool gestionali già in essere in azienda». Solo un passaggio attento e graduale può poi consentire di controllare progressi e correggere errori. Per questo c'è chi coinvolge i viaggiatori già nella prima fase di scelta e implementazione, come racconta **Arensi** di **Generali**: «Il processo di studio e integrazione dell'online booking tool in Italia è stato piuttosto complesso e ha coinvolto non solo diverse funzioni, dal Procurement all'Amministrazione, Finance, Contabilità, IT, e le corrispondenti funzioni della nostra TMC di riferimento (CWT), ma anche alcuni **key user in qualità di utenti pilota**.

«Abbiamo quindi integrato il flusso di dati tra l'OBT e Sap - continua Arensi - in modo tale che la richiesta della trasferta avviene attraverso il gestionale già in uso, ma l'OBT **riconosce in automatico l'anagrafica, il relativo centro di costo, l'autorizzatore** e gli altri dati utili. In questo modo, grazie a un aggiornamento automatico e quotidiano,

non ci sono disallineamenti tra i dati inseriti e quanto risulta poi all'amministrazione in fase contabile, generando importanti benefici di processo ed economici». Per ogni integrazione di un nuovo strumento è buona pratica, infatti, prevedere alcuni step a impatto crescente: iniziare con una **fase test** che coinvolge l'adozione del tool da parte di un piccolo gruppo selezionato di utenti; verificare l'andamento del servizio, prevedendo idonei **strumenti per raccogliere i feedback** dei viaggiatori, oltre che indicatori numerici sulle performance; introdurre le migliorie che si rendono evidenti già dalla prima fase; allargare la base utenti e operare un **fine tuning** con piccoli aggiustamenti che vanno a rendere il servizio ancora più fluido ed efficiente, prevedendo successive verifiche a scadenze temporali fisse (ogni sei mesi/anno).

AUTOMATIZZARE: la road map

Introdurre innovazioni tecnologiche e automatizzare processi non è semplice né veloce, è un progetto che va strutturato e pensato in più fasi, con controlli e aggiustamenti in corso d'opera. Ecco le fasi principali:



1.5 **Questione di mentalità: il change management**



Quale che sia il tool prescelto, è necessario supportare sempre il cambiamento con politiche e azioni finalizzate a **facilitare l'adozione delle nuove regole** e procedure, ossia occuparsi del cosiddetto Change Management. Occorre cioè supportare gli utenti ad **affrontare gli aspetti procedurali, razionali ma anche emotivi legati al cambiamento**, fornendo le necessarie informazioni, in modo semplice e chiaro, prevedendo tempi di implementazione gradualità, e includendo strumenti di feedback e ascolto. I cambiamenti devono poi essere adattati al contesto culturale aziendale, tenendo presente le dinamiche di comunicazione interna, i valori percepiti come importanti, i passaggi necessari.

È utile perciò predisporre sempre dei **semplici manuali d'uso, corsi di formazione a piccoli gruppi**, una comunicazione adeguatamente anticipata, considerando che in molti casi le resistenze sono innanzitutto di ordine psicologico.

«Di fronte a lamentele e resistenze bisogna capire cosa effettivamente attiene alle deficienze del tool e cosa a blocchi personali - racconta Bongiovanni -. Molte volte rispetto agli online booking tool ci si sente dire che sono difficili da usare, ma in realtà ormai non è poi così vero, in quanto sono simili a quelli dei portali leisure per i viaggi che gli stessi viaggiatori aziendali usano con perizia per organizzare le proprie vacanze personali. Basti dire che un self booking ben profilato in cinque clic consente di completare una prenotazione, molto meno di quelli necessari sul web».

Nel passaggio a una **nuova procedura** occorre **comunicare** tutte le **informazioni** in modo **semplice e chiaro**, prevedere **tempi** di implementazione gradualità e includere **strumenti di feedback e ascolto** degli UTENTI.

Gli errori da evitare



È possibile codificare una serie di **errori tipici o di situazioni a rischio**, da conoscere al momento di intraprendere un progetto di automazione dei processi aziendali. Eccone alcuni evidenziati da Dario Bongiovanni:

- Automatizzare processi esistenti tollerando inefficienze per non turbare equilibri interni;
- Voler trasferire nei sistemi la modulistica in uso;
- Porsi obiettivi troppo bassi di adoption rate o con tempi troppo lunghi;
- Ipotizzare progetti su scala di breve durata temporale (modello "plug&play");
- Privilegiare vantaggi economici offerti dallo stressare la trattativa, a discapito della propria necessità di presidio e gestione, della funzionalità ed efficienza;
- Non adottare politiche serie di change management del personale coinvolto.

I tool digitali in realtà sono talvolta mal visti in quanto **responsabilizzano maggiormente l'utilizzatore finale**, perchè è lui stesso a inserire i dati e quindi risponde in prima persona di qualsiasi scelta o eventuale errore. Per questo è importante coinvolgere il viaggiatore nella valutazione e nelle ragioni che hanno portato alla scelta del tool, così che sia complice, per poi diventare un utilizzatore convinto.

«Un self booking tool presenta senz'altro molti vantaggi, evitando rallentamenti nella comunicazione viaggiatore-agenzia e relative autorizzazioni, perciò lo stiamo prendendo in considerazione - racconta **Sara Pavesi**, travel manager di **Sky** -. Bisogna però riuscire a diffondere in azienda una **cultura condivisa**, secondo cui, poste certe regole e dato un buono strumento, i viaggiatori non debbano poi metterlo continuamente in discussione. Purtroppo però bisogna ammettere che **tutti i dipendenti sono ormai viaggiatori** e si sentono quindi in diritto di esprimere pareri e critiche in tema di viaggi, cosa che invece non avviene in altre attività e scelte aziendali, senza conoscere approfonditamente tutte le complesse dinamiche che sottendono la gestione di una trasferta in azienda in ottica end-to-end». Ecco perché ogni implementazione di un tool non può prescindere da un **piano di comunicazione e di formazione** adeguato, su cui la TMC (CWT) può offrire adeguato supporto.

«Il processo di change management interno è stato uno dei punti focali del progetto di implementazione dell'OBT - racconta **Arensi di Generali** -. Prima del lancio del tool abbiamo preparato un piano di comunicazione, organizzando anche a valle dell'implementazione **azioni mirate** su gruppi di travel arranger, promosso **sessioni di comunicazione ad hoc** e distribuito materiali informativi, così da accompagnare gli utilizzatori nel cambio di abitudini e processi». L'OBT è stato implementato a luglio 2015 ma l'uso massivo è partito da settembre. «Il nostro obiettivo di adoption rate per i primi tre mesi era del 25% - continua Arensi - ma abbiamo registrato risultati ancora migliori, arrivando al 40%, **al di sopra della media** di altre realtà simili del mercato, e rilevando dopo qualche mese di "assestamento" feedback positivi degli utilizzatori (attraverso un apposito tool). Ci riteniamo perciò soddisfatti».

È importante quindi ricordare che se è vero che gli strumenti digitali possono automatizzare molte azioni, resta però fondamentale la **motivazione** e la **collaborazione degli utenti** per il loro ottimale utilizzo e perché diano i risultati attesi: il change management delle risorse umane è pertanto una fase da considerare sempre e su cui vale la pena investire.

La stessa esperienza è stata vissuta da Barilla per l'implementazione della nuova travel policy e del self booking tool: «Abbiamo dedicato una particolare attenzione alla **condivisione con i viaggiatori** delle importanti novità in ambito di travel management - racconta ancora **Stocchi di Barilla** -. La nuova policy è stata pubblicata sulla Intranet, comunicata adeguatamente e sono state promosse **diverse ore di formazione** in piccoli gruppi per condividere il senso e il valore delle novità più importanti e spiegare l'utilizzo dello strumento di prenotazione». Grazie a queste accortezze i risultati hanno superato le aspettative: «Avevamo un obiettivo di adoption rate pari all'80% entro due anni, ma in un anno abbiamo raggiunto l'85% - afferma Stocchi -. Un risultato estremamente soddisfacente che ha confermato la bontà della scelta fatta. Inoltre, il tool ci ha effettivamente permesso sul piano operativo di semplificare estremamente il processo amministrativo e di rendicontazione, automatizzando il sistema delle note spese con minor mole di lavoro in azienda, minori margini di errore e tempi veloci di riaccredito (sceso a 2/3 giorni)».





We invest in the future

At the **International Fund for Agricultural Development**, we're in the business of ending rural poverty. Since 1978, the loans and grants we provide, along with cofinancing from our many partners, have empowered about 459 million people in rural areas. When IFAD invests in rural people, good things grow. Food supplies increase. Incomes rise. Nutrition improves. Natural resources are protected. Families become more resilient. Communities thrive.

Learn more at www.ifad.org



Investing in rural people

Dalla reportistica alla business intelligence

Entrando nel vivo degli **strumenti tecnologici più utili per travel manager e responsabili viaggi aziendali**, una priorità - segnata anche da importanti, recenti innovazioni - è l'analisi dei dati di spesa tramite la reportistica automatizzata.

Chi gestisce il business travel in azienda ha, infatti, la necessità di programmare in anticipo i budget di spesa e di controllarne attentamente l'andamento nel corso dell'anno, così da intervenire sia nelle negoziazioni con i fornitori sia coinvolgendo i viaggiatori per ottenere delle ottimizzazioni. Le nuove frontiere del travel management richiedono, tra l'altro, una visione *end-to-end*, che copra cioè tutte le fasi della trasferta, valutando il *total cost of travel*. Per fare ciò si ha innanzitutto la necessità di disporre di dati completi e aggiornati sul travel.



2.1 | Dai Big agli Smart Data

Negli ultimi anni sono esponenzialmente cresciute le informazioni pubblicate da fonti private e pubbliche (dai centri ricerca alle aziende, dalle università alle Borse) rese accessibili da chiunque via web, così come sono cresciuti i dati registrati e archiviati in formato digitale dalle aziende. La grande sfida è saperle trovare, analizzare e utilizzare. Ecco perché si moltiplicano convegni, eventi e articoli dedicati ad approfondire il tema dell'**uso dei Big Data**, sentito da enti di diverso tipo e aziende di tutti i

settori merceologici, ed è ormai altrettanto chiaro che la sfida è giungere agli **Smart Data** ossia a quella parte dei dati disponibili che è effettivamente utile analizzare.



Le possibili applicazioni dell'uso degli Smart Data sono molte sia a livello macro sia a livello particolare. Molti **studi e ricerche di mercato** si basano proprio sul loro utilizzo per compilare analisi e previsioni, come accade, in ambito travel, per lo studio **CWT Travel Price Forecast** che Carlson Wagonlit Travel realizza ogni anno per fornire indicazioni sull'andamento delle tariffe dei servizi di viaggio per l'anno nuovo, utili alle aziende per la pianificazione dei budget.

Ma sul fronte aziendale è fondamentale anche poter **disporre di dati sulla propria spesa travel attendibili e aggiornati**, meglio se consultabili online, e di strumenti di reporting, che solo le agenzie più strutturate possono offrire, grazie a cui effettuare un'efficace analisi e produrre report dettagliati e condivisibili all'interno dell'azienda. In questo modo per esempio si può operare un **confronto tra gli obiettivi fissati e le performance effettivamente realizzate**, mediante l'utilizzo di indicatori chiave che possono essere selezionati da ciascun cliente sulla base delle specifiche necessità, o si possono indagare livelli di spesa e comportamenti d'acquisto delle varie funzioni aziendali, e vederne l'andamento in ottica pluriennale.

2.2 Un salto in avanti nella tecnologia

Una delle **principali peculiarità** della **Business Intelligence** è che permette di **REALIZZARE in modo flessibile analisi** ancora più **dettagliate e letture "intelligenti"** dei dati.

Consapevole dell'importanza di rendere gli strumenti di reporting da un lato più semplici nell'utilizzo, dall'altro ancora più avanzati, CWT ha investito specificamente in ricerca in questo ambito e ha messo a punto **un nuovo tool di proprietà per la business intelligence, CWT AnalytiQs**.

Lo strumento è stato studiato insieme ai travel manager di importanti aziende multinazionali - coinvolti attivamente a livello internazionale nella fase di progettazione e di test - per essere il prodotto di riferimento che i travel manager utilizzano per gestire complessivamente le trasferte aziendali e avere un controllo ancora più dettagliato della spesa.

«Sono molto contenta che CWT abbia creato un forum coinvolgendo i propri clienti per definire contenuti e strategie di CWT AnalytiQs - ha commentato **Cindy Morse**, Corporate Travel Services Manager di **Shell Oil Company** -.



Cindy Morse

Quale utente del tool nella fase pilot, ho riscontrato che le funzionalità sviluppate costituiscono davvero un grande passo in avanti».

Il nuovo tool è di fatto **l'evoluzione del più volte premiato CWT Program Management Center** - che in Italia è stato riconosciuto per due anni consecutivi Miglior Sistema di Reportistica agli IMA Awards - di cui amplia decisamente le funzionalità nell'ottica di una vera e propria business intelligence applicata ai viaggi d'affari. Si può dire anzi che questo prodotto di punta di CWT rappresenta un **significativo balzo in avanti rispetto a quanto**

disponibile finora sul mercato a livello nazionale e internazionale.

«CWT AnalytiQs è stato costruito per e insieme ai travel manager - spiega

Alessandra Pisanu, senior Director Program Management di CWT Italia -. I riscontri ottenuti sono stati molto positivi: il tool è estremamente innovativo perché cambia il modo di raccogliere e analizzare i dati di viaggio, passando da un insieme di cifre e statistiche a una **visione più completa, dinamica, ricca di collegamenti** e anticipazioni che possono fare davvero la differenza nel monitorare e gestire la spesa travel».

Il tool copre innanzitutto una più ampia gamma di dati, in quanto include non solo i consueti dati sulle trasferte, ma anche numerose altre informazioni, attinte da diverse fonti, come note spese, carte di credito, dati sui fornitori e sui profili dei viaggiatori, biglietti non utilizzati e, perfino, prenotazioni effettuate tramite altri canali.

Tra le caratteristiche più utili, sono senz'altro da annoverare la flessibilità e la possibile personalizzazione, così da generare analisi mirate - per esempio per singole voci di spesa, Paesi, funzioni aziendali, intervalli temporali -, e anche la freschezza dei dati, grazie a un **aggiornamento in tempo reale** - che copre automaticamente sia i biglietti emessi sia quelli prenotati in tutto il mondo -, che può consentire ai responsabili viaggi aziendali di intervenire tempestivamente con eventuali cambi di strategia o azioni correttive.

Le soluzioni tecnologiche molto evolute possono però talvolta risultare troppo complesse da utilizzare; per questo CWT ha prestato particolare attenzione alla semplicità d'uso



I punti di forza di CWT AnalytiQs



- **interfaccia user-friendly** - per utilizzare il tool non sono necessarie particolari competenze IT o di statistica;
- **traveller tracking dettagliato** - è possibile localizzare in qualsiasi momento i viaggiatori, effettuando ricerche per Paese, compagnia aerea, e perfino singolo volo o albergo;
- **copertura globale** - in tutto il mondo, con la possibilità di analisi specifiche per aree o singoli Paesi.

Novità 2016

Il nuovo strumento è stato implementato gradualmente presso tutti i clienti CWT e nel corso del 2016 sarà ulteriormente arricchito con nuove funzionalità, come:

- **dati aggiornati in tempo reale** mano a mano che ogni transazione di viaggio viene registrata dal sistema, sono inclusi sia i biglietti emessi che quelli prenotati;
- **benchmarking integrato** - le aziende possono confrontare le loro prestazioni con quelle di altre società top performer e con la media dei clienti CWT;
- **suggerimenti proattivi** - il sistema evidenzia dove è possibile intervenire per ottenere miglioramenti, offrendo anche delle simulazioni di ciò che accadrebbe e scenari *what if*;

- **chat** - permette di condividere esperienze in una community dedicata ai responsabili delle trasferte aziendali;
- **monitoraggio della travel policy** - i ticket dei servizi di viaggio acquistati fuori dalle regole previste dalla travel policy saranno messi in evidenza in tempo reale nella home page della dashboard;
- **integrazione con il tool CWT Program Messenger** per l'invio in automatico di comunicazioni relative al rispetto della travel policy;
- **copertura M&E** - integrazione per il monitoraggio delle spese per meeting ed eventi.

di *CWT AnalytIQs*. Per rendere più facile il lavoro di analisi anche a chi non abbia elevate competenze statistiche e tecniche, la dashboard di controllo è chiara e sintetica, con un'interfaccia d'uso friendly, e consente anche di creare rapidamente grafici e tabelle e di condividerli facilmente su presentazioni ppt o file excel.



Rita Visser

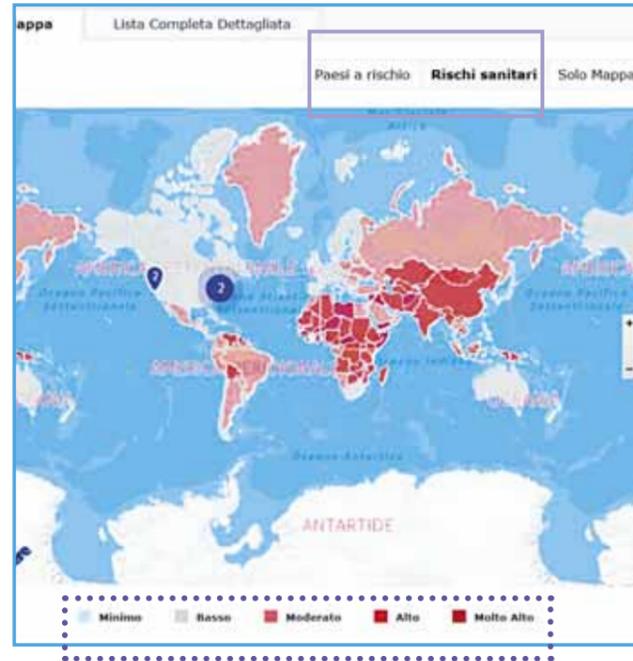
«*CWT AnalytIQs* è un prodotto che io e i miei colleghi possiamo consultare ogni giorno, grazie alla estrema facilità d'uso - sottolinea **Rita Visser**, Global Travel GPO Director di **Oracle** -. La natura in tempo reale dei dati e la **flessibilità** delle ricerche che consentono di vedere

quello che mi serve, quando e come lo desidero, trovo che lo rendano un grande strumento. Inoltre, il **livello di dettaglio dei dati disponibili** lascia posto alla costruzione di strategie sia in ottica globale, sia in specifiche aree geografiche e fino a livello di singolo Paese, se e quando necessario, e questo è molto utile».



Grazie alla funzione di **traveller tracking**, è poi possibile localizzare in qualsiasi momento i viaggiatori aziendali - effettuando ricerche per Paese, compagnia aerea, e perfino singolo volo o albergo - e contattarli in caso di emergenza.

In più, in un'ottica di business intelligence, il tool offre un **benchmarking integrato** grazie a cui le aziende possono confrontare immediatamente le loro prestazioni su parametri chiave **con quelle dei top performer e con la media dei clienti CWT**.



«Il nuovo strumento di reporting è semplice e intuitivo, la soluzione ideale per chi deve gestire grossi volumi in una realtà aziendale complessa - dichiara **Roberto Laffranchi** di **Coesia** -; le informazioni rilevanti sono evidenziate a colpo d'occhio, i **KPI si possono personalizzare** con flessibilità e sarà molto utile poter effettuare **in modo autonomo** i benchmark con altre realtà simili del mercato, così da avere un parametro di riferimento esterno». Il tool evidenzia poi proattivamente dove il cliente può apportare miglioramenti, raccomandando alcune azioni; e consente di ipotizzare degli scenari *What if* per non farsi cogliere impreparati. E, in un mondo che è ormai social, permetterà anche di condividere esperienze all'interno di una community dedicata ai responsabili delle trasferte aziendali.



«L'analisi dei dati che finora abbiamo fatto attraverso il sistema di reportistica **CWT Program Management Center** estraendo dati "grezzi" con query personalizzate sarà ancora più semplice grazie al nuovo tool **CWT AnalytIQs**. Oltre al **look & feel** totalmente rinnovato, più fresco e leggibile, e una grande usabilità, ci sono funzionalità importanti come il **benchmark** con altri realtà omogenee, la **dashboard** con diversi KPI automaticamente visualizzati o la possibilità di avere a disposizione **grafici accurati** che faciliteranno il nostro compito».

Elisa Arensi,
travel manager di **Generali**

2.3 Interpretare e comparare

«CWT ci ha recentemente presentato la nuova release dello strumento di reporting e ne siamo rimasti entusiasti - dichiara ancora **Alessandra Bresciani** di **Kedrion** -. In particolar modo, è interessante l'idea che la nostra azienda possa confrontare le sue performance con quelle degli altri clienti CWT, nel rispetto della riservatezza dei dati, e porsi così sempre nuovi obiettivi». Naturalmente, le tecnologie mettono a disposizione dei dati "nudi e crudi" che occorre saper leggere e interpretare. Ecco perché è sempre più importante per i travel manager **accrescere le proprie competenze**, specie **in ambito statistico e tecnico**, anche attraverso percorsi qualificati di formazione come quello proposto dall'Università di Bologna e che CWT sostiene con convinzione sin dalla sua prima edizione, riscontrandone insieme ai partecipanti tutto il valore. Solo così diviene possibile - a meno che il manager non abbia una preparazione matematico/statistica già consolidata - poter davvero gestire i dati in tutte le loro sfumature, organizzarli in funzione degli obiettivi, effettuare proiezioni, identificare e valutare in modo critico scenari alternativi. D'altro canto, anche le **TMC vedono rafforzare il proprio ruolo di consulenti** esperti che affiancando i travel manager aziendali - grazie anche all'esperienza e alla condivisione di best practice di altri Paesi - li supportano per analizzare i trend di spesa, le abitudini dei viaggiatori, i processi e la travel policy e identificare così nuove modalità di ottimizzazione, sia sulle voci di spesa più tradizionali ma anche su quelle fino a oggi poco considerate. Come conferma **Debora Piovesan** di **Daiichi Sankyo**: «Il nostro approccio al reporting si è evoluto nel tempo. In principio l'analisi era annuale o periodica e fornita in forma elettronica dall'agenzia, nel nuovo approccio invece verranno realizzati **report avanzati personalizzati in modo indipendente**, grazie al nuovo strumento messo a disposizione da CWT. Estremamente importante resta comunque il contributo di CWT in termini di consulenza per focalizzare le voci di spesa e i trend da ottimizzare».

Alessandra
Bresciani

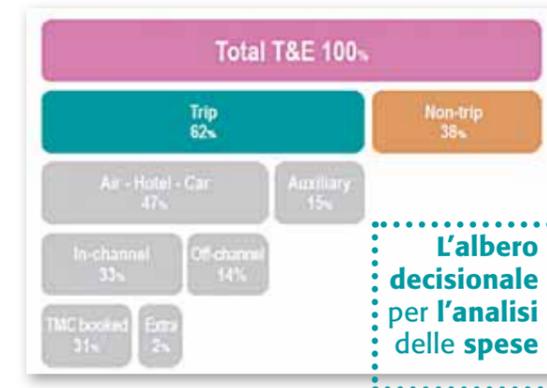
2.4 Dai numeri alle ottimizzazioni

Gli strumenti di reportistica diventano così estremamente utili per i travel manager, perché controllando la spesa è possibile per esempio **ottenere saving**, come fa notare **Bresciani di Kedrion**: «Ottimizzare la gestione del Travel in azienda significa anche fare saving. È un obiettivo specifico che abbiamo ben presente e che cerchiamo di raggiungere attraverso un costante aggiornamento della Travel Policy da un lato e accurate analisi dei report dall'altro».

La **personalizzazione dei report** rende quindi possibile estrarre quei dati che in quel momento per l'azienda sono più interessanti, per esempio, per correggere comportamenti dei viaggiatori o indirizzarne le scelte verso fornitori preferenziali e modalità operative che consentano di raggiungere gli obiettivi prefissati.

«Nell'analisi della spesa per i voli, per esempio, che rappresenta la voce di spesa più consistente per il bt - continua Bresciani -, le nostre analisi non prendono come riferimento solo il risparmio rispetto alle tariffe di riferimento IATA, ma anche e soprattutto l'evoluzione dei prezzi medi dei biglietti nel corso degli anni: domestici, continentali e intercontinentali divisi per classi di volo, oltre che i relativi **mancati saving**. Questi ultimi, segnalati dall'agenzia nei report con precisi codici di rifiuto, ci aiutano a capire in maniera realistica il comportamento dei nostri viaggiatori in fase di acquisto. Analizzando tali dati è possibile identificare i nostri punti di forza e le aree di miglioramento». Un'altra novità importante del tool è l'aggiornamento dei dati in tempo reale, che include anche la spesa per i biglietti prenotati e non ancora utilizzati, che si può rivelare molto utile: «Abbiamo sempre prestato molta attenzione,

anche con la versione precedente del tool, al tema dell'advanced booking - spiega **Cindy Morse di Shell Oil Company** -. Il fatto che ora lo strumento includa anche le prenotazioni in tempo reale ci permette di avere una visione chiara del peso economico dei tempi di prenotazione e di poter intervenire con azioni correttive».



Business Travel 3.0, 4.0, ... back to the future?



Le nuove tecnologie stanno cambiando il business travel profondamente e rapidamente - da ultime le app per dispositivi mobile e gli strumenti di business intelligence fino a pochi anni fa impensabili - ma quali vantaggi concreti stanno portando? Quale sarà l'impatto di questo cambiamento?

Lo abbiamo chiesto a **Loretta Bartolucci**, Senior Director Sales, Marketing & Advanced Client Solutions di CWT Italy.

Quali sono gli ambiti nei quali la tecnologia ha modificato maggiormente il bt e si sta rivelando davvero più utile?

«Le tecnologie stanno effettivamente ridisegnando giorno dopo giorno il modo di gestire e vivere le trasferte in azienda. Da un lato sta crescendo la velocità con cui ai viaggiatori sono offerte le informazioni di cui hanno bisogno e sta **augmentando la loro autonomia** e capacità di gestire in modo veloce le principali attività legate a una trasferta. Dall'altro lato, i responsabili dei viaggi aziendali hanno a disposizione più dati e un'approfondita capacità di analisi grazie a cui monitorano la spesa e possono interpretare i comportamenti dei viaggiatori, e vedono dunque crescere il proprio **potere di controllo**. In definitiva, i processi sono più fluidi e ottimizzati, il viaggiatore è posto al centro dei servizi ed è dotato di nuovi strumenti anche per dare i propri feedback che vengono attentamente presi in considerazione; l'azienda, quindi, chiede sì più rispetto per la travel policy ma è anche in costante ascolto, preoccupata di ottenere la soddisfazione dei propri collaboratori in missione di lavoro. Possiamo dire, dunque, che, quando si studiano con attenzione l'integrazione nei processi aziendali, la personalizzazione e la corretta implementazione delle soluzioni, la tecnologia può fare davvero la differenza».

Quali sono gli scenari futuri? Come vi state preparando ad affrontare le sfide del mercato di domani?

«L'**innovazione** è nel dna di CWT e al centro delle nostre strategie e ci vede sempre più impegnati, come dimostra la costituzione di un team internazionale, chiamato **Corp-I**, interamente dedicato a stringere partnership trasversali con tutti i protagonisti della filiera del travel e per lo sviluppo di nuove tecnologie e prodotti a beneficio dei clienti e dell'intero comparto».

«CWT del resto grazie anche alla sua **esperienza globale** con clienti di tutte le tipologie ha **precorsato i tempi** e da molti anni propone alle aziende soluzioni innovative per la gestione del ciclo completo della trasferta in ottica end-to-end. Operazioni complesse come **l'integrazione dei nostri sistemi** con l'ERP dell'azienda cliente, con strumenti di terze parti per la gestione delle note spese o dei processi autorizzativi automatizzati, piuttosto che soluzioni sviluppate ad hoc per il mercato italiano, come l'online booking tool **CWT Book2Go**, richiedono una grande expertise, ma possono davvero fare la differenza per i nostri clienti».

L'ultima novità tecnologica che avete introdotto?

«Abbiamo attivato la possibilità di **prenotare gli hotel direttamente dal proprio smartphone**, tramite la app **CWT To Go**, attingendo anche al ricco database di strutture offerte da booking.com. E in futuro le funzionalità della app saranno ancora arricchite e si potranno prenotare anche i voli».



Analizzare le SPESE grazie a un albero: un metodo efficace da CWT

Le spese di viaggio e rappresentanza rappresentano una quota significativa dei **costi aziendali**, quindi controllarle è fondamentale. Tuttavia, la grande quantità di dati correlati rende difficile elaborare, gestire e interpretare a fondo queste spese. CWT ha elaborato **un nuovo approccio strategico** che supporta le aziende a capire e analizzare le loro spese, presentato in un *CWT White Paper* dal titolo **T&E Decision Tree**. Il T&E Decision Tree semplifica offre una visione immediata di come un'azienda può ridurre la spesa. In particolare, utilizza algoritmi per organizzare i dati all'interno di un **modello di lettura molto chiaro**, partendo da tre semplici domande: quali servizi e prodotti sono stati acquistati, come e perché? Le categorie di spesa evidenziate sono le seguenti:

- **Servizi essenziali di viaggio acquistati attraverso la TMC**, tra cui voli, hotel e autonoleggio;
- **Spese extra legate ai servizi di viaggio**, come le spese ancillari sui voli o i costi per i navigatori GPS l'autonoleggio;
- **Prenotazioni fatte "fuori-canale"**, non tramite la TMC;
- **Spese per servizi ausiliari occorse durante la trasferta**, come pasti, taxi o parcheggi;
- **Spese non legate al viaggio (Non-Trip)**.

Oltre a fornire una visione strategica della spesa complessiva di viaggio e rappresentanza, il modello è flessibile e consente di gestire altre **sottocategorie di spesa**, da evidenziare in base alle specifiche esigenze. Risulta così più semplice per esempio identificare le aree su cui focalizzare l'attenzione, considerare il *total cost of travel* o ridurre le spese ausiliarie, extra e Non-Trip.

Il *CWT White Paper* è **scaricabile gratuitamente**.

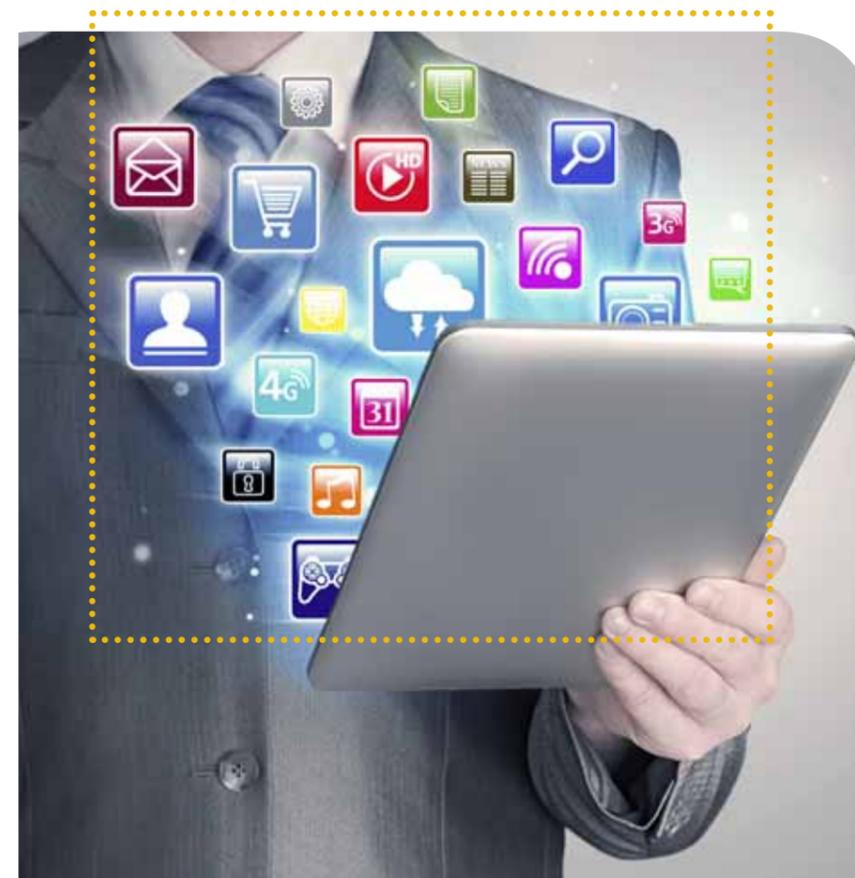


NON TI PIACE
FARE ASPETTARE
i TUOI CLIENTI, VERO?
NEANCHE A NOI.

Con la Tariffa Optima di Vueling,
puoi anticipare il tuo volo.

POSSIBLE by vueling

Comunicare con i viaggiatori



Le innovazioni tecnologiche stanno supportando i responsabili viaggi aziendali dunque nel perseguire importanti obiettivi come il monitoraggio delle spese, l'ottimizzazione dei costi e l'automatizzazione dei processi. Ma un altro importante fronte su cui possono agire e potenziare le azioni riguarda la **comunicazione con i viaggiatori**. Sta diventando infatti sempre più importante fornire ai viaggiatori **le informazioni più utili e rilevanti** attraverso il mezzo che hanno a disposizione in quel momento, nonché garantire l'accuratezza di un servizio di assistenza personalizzato in caso di criticità e inconvenienti. La corretta informazione può consentire ai dipendenti aziendali da un lato di organizzare la propria trasferta in modo semplice e veloce, trovando **tutti i servizi di cui hanno bisogno**, dall'altro di essere più vicini e fedeli

alla policy aziendale, utilizzando **gli strumenti adeguati** e seguendo le regole stabilite a vantaggio di tutti.

3.1 Tanti *modi* per *comunicare*

Un imperativo per le comunicazioni rivolte ai viaggiatori oggi è la **multicanalità** e l'**accessibilità 24/7** da ovunque ci si connetta, soprattutto grazie agli strumenti **digitali e web-based**. Pare scontato, ma non è così, ancora troppe informazioni sono condivise su materiali cartacei, bacheche, manuali e guide che è difficile reperire quando si è in ufficio, figuriamoci in trasferta.

 Un buon **portale travel** - da integrare anche alla intranet o ai gestionali interni - deve quindi contenere una **ricca sezione informativa** che comprende l'accesso agli orari aerei e ferroviari, aggiornamenti sui visti, le norme di sicurezza e le pratiche sanitarie consigliate per Paesi di destinazione, nonché informazioni turistiche, cambio valuta e link utili.



Può essere utile prevedere anche l'invio di **newsletter informative periodiche** - come quelle preparate da CWT - che evidenziano le novità in ambito travel e utili informazioni su **scioperi e disagi nei trasporti** legati ad emergenze, pericoli per la sicurezza, maltempo, disastri naturali o criticità sanitarie.

Per riuscire a contattare prontamente tutti i viaggiatori è però necessario **disporre di un'anagrafica sempre aggiornata e completa**. Strumenti come **CWT Portrait**, per esempio, consentono di registrare tutti i dati anagrafici, i riferimenti di contatto, ma anche le preferenze di viaggio (da quelle alimentari a quelle di salute, ai programmi di fidelizzazione), di ogni viaggiatore aziendale e di poterle estrarle velocemente in modo automatico, rendendole accessibili anche tramite gli altri tool aziendali. «Grazie a **CWT Portrait** riusciamo a **reperire i viaggiatori** in caso di necessità, aumentando la safety & security - fa notare Loretta Bartolucci -, ma anche ad **assicurare loro i servizi di viaggio preferiti**». Ovviamente tutti i dati vengono coperti e protetti grazie a particolare protocolli di sicurezza che li rendono accessibili solo a chi ne è autorizzato. «Il tema della **sicurezza e protezione dei dati** è, del resto, molto delicato e attuale e solo le agenzie più solide, come CWT - che gli ha anche dedicato un recente CWT White Paper dal titolo *Data Privacy and Information Security* -, possono garantire adeguati standard» aggiunge Bartolucci. Il miglior modo per raggiungere i viaggiatori è poi arrivare

direttamente sui loro smartphone, dato che ormai, secondo la ricerca di **CWT Tap into mobile service**, il 65% dei business traveller dispone di un dispositivo aziendale e il 25% delle prenotazioni passerà da mobile entro il 2017. Moltissime app dedicate ai viaggi sono sugli store, da quelle sulle previsioni del tempo a quelle degli aeroporti, delle destinazioni, dei vari fornitori di servizi, per il cambio di valuta, le recensioni dei ristoranti, etc. La vera sfida è **integrarle in un'unica app**, dove poter trovare tutti gli elementi essenziali senza perdere tempo. Con questo scopo da anni CWT sta arricchendo le funzionalità della pluripremiata **CWT To Go**, app estremamente apprezzata dai viaggiatori e che già consentiva di avere sul proprio smartphone **aggiornamenti sullo stato dei voli, alert proattivi e automatici su cambi di gate, ritardi e cancellazioni**, informazioni sull'itinerario, di fare il check-in mobile e trovare utili informazioni sulla destinazione. Tra le nuove funzionalità implementate anche la possibilità di ricercare e prenotare una camera d'hotel, e in prospettiva futura anche la ricerca dei voli.

Ma la tecnologia permette anche nuovi servizi come un **virtual agent**, un'assistente di viaggio virtuale - per i clienti CWT si chiama Carla - che assiste il viaggiatore nei processi di prenotazione e durante la trasferta rispondendo alle domande via chat. Mentre in caso di emergenze sarà disponibile una **video chat con un operatore** pronto a fornire la propria rassicurante consulenza.

3.2 Promuovere la compliance

Gli strumenti di comunicazione a disposizione dei travel manager sono dunque molti, ma non vanno utilizzati indistintamente: ogni realtà deve capire quali sono più efficaci ed opportuni **in relazione alla tipologia dei destinatari e della comunicazione**.

Risultati significativi si possono in particolare raggiungere su un fronte cruciale per i travel manager, quale **il rispetto della travel policy** da parte dei viaggiatori. Le nuove ricerche e tendenze mettono però in evidenza che l'approccio non può più essere solo "censorio" e di controllo dall'alto: quanto più si riesce a mettere il viaggiatore al centro delle comunicazioni e a migliorarne concretamente l'engagement tanto più crescerà il rispetto della policy e il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

«È importante tenere presente che si registrano comportamenti molto diversi dei viaggiatori in funzione innanzitutto della conoscenza della travel policy - fa notare **Geraldine Valenti**, Senior Director CWT Solutions Group

EMEA (la divisione internazionale di CWT dedicata a offrire consulenza specializzata ad aziende clienti di CWT e non, per ottimizzare il bt) -. Bisogna quindi sempre partire da alcune regole essenziali: la travel policy deve essere chiara, ben strutturata e sintetica, e deve essere comunicata efficacemente a tutti i soggetti coinvolti e rafforzata nel tempo».



Geraldine Valenti

Sono quattro le leve fondamentali su cui agire. Si parte dalla **formazione** sulle regole di viaggio da estendere a tutte le persone coinvolte in vario modo in azienda, attraverso incontri dedicati, specie in caso di nuove release, o semplici manuali facilmente reperibili sulla intranet aziendale, e dalla **comunicazione** da rafforzare con l'uso di diversi canali (dai banner, alle email, alla segnaletica), in modalità immediate e accattivanti.



Un'unica app per i business traveller

L'innovativa applicazione **CWT To Go** offre informazioni in tempo reale e un accesso sicuro ai dettagli della trasferta. Disponibile per **iPhone, BlackBerry, piattaforme Android** - incluso **Kindle Fire** -, **iPad** e **Window Phone**, in diverse lingue (inglese, italiano, francese, tedesco, spagnolo), si scarica gratuitamente dal sito CWT. A dicembre 2015 è stata scaricata da oltre **560.000 viaggiatori** nel mondo, ricevendo ottime recensioni. Le principali funzionalità di **CWT To Go**:

- Invia in automatico via email o sms **alert relativi ai voli prenotati** (in caso di ritardi, modifiche, cancellazioni) e sui cambi di gate;
- Visualizza i **dettagli sempre sincronizzati degli itinerari di viaggio** relativi a voli, hotel e autonoleggio prenotati, anche di viaggi non organizzati con CWT e dei colleghi;
- Consente di **effettuare il check-in mobile** con un elevato numero di vettori (più di 250);

- Mette a disposizione informazioni sulla destinazione come previsioni del tempo, mappe della destinazione, un **elenco di amenity (tra cui ristoranti, bar, locali)**, un convertitore di valuta e un indicatore dei fusi orari.
- Consente alle **travel arranger** aziendali (tramite iPhone) di monitorare i viaggi dei propri colleghi (fino a 25).



NEW! È ora possibile anche in Italia scegliere di abilitare la **ricerca e prenotazione di una camera d'hotel** direttamente dalla app, e scegliendo fra oltre 467.000 strutture.

«Stiamo pensando di adottare il tool **CWT Messenger** per organizzare **campagne di comunicazione** dalla durata determinata e **relative a specifiche questioni**, come il rispetto dell'*advanced booking*, così da rafforzare alcune messaggi chiave in modo mirato»

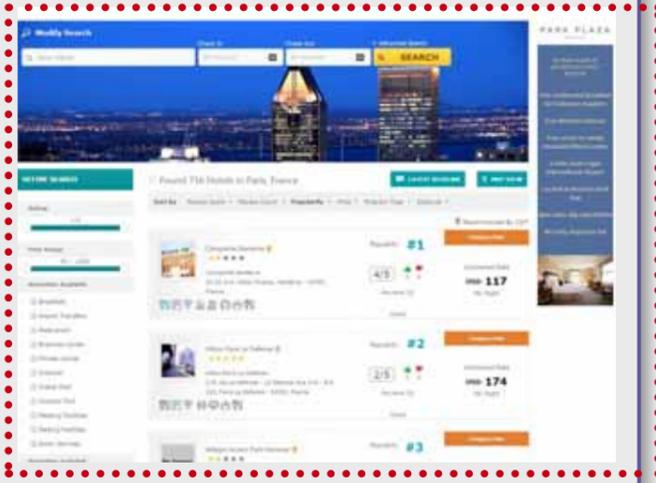
Elisa Arensi,
travel manager di **Generali**

Scegliere l'hotel giusto

Uno degli ambiti su cui è importante ottenere il rispetto della travel policy e la scelta dei fornitori preferenziali da parte dei viaggiatori è quello alberghiero. CWT ha messo a punto uno **strumento decisamente innovativo** che aiuta, da un lato, i viaggiatori a scegliere l'hotel più adatto alle loro esigenze e, dall'altro, li guida nel restare all'interno della policy. Si tratta di **CWT Hotel Intel**, un "social network aziendale" che offre un **metodo strutturato per raccogliere i feedback dei propri viaggi** e permette di condividere **recensioni attendibili e veritiere** dei business traveller della stessa azienda, basate su pernottamenti realmente effettuati da persone conosciute e con esigenze simili.

L'azienda ne ricava beneficio anche in **termini contrattuali**, in quanto grazie alle recensioni dei viaggiatori riesce a capire quali servizi gli hotel devono migliorare o introdurre, e concentrando le prenotazioni sugli hotel preferenziali aumenta anche il proprio potere negoziale. Lo conferma

l'esperienza di grandi aziende come **L'Oréal**, che ne ha tratto importanti benefici, come racconta Corinne Delbreil in una videointervista rilasciata a **CWT** (pubblicata sul profilo YouTube di CWT).



Grazie all'uso di tecnologie che amplificano e rafforzano la capacità di **interazione**, si possono poi automatizzare altri due ambiti strategici ossia la **motivazione** e **l'ascolto dei propri viaggiatori**.

Strumenti specificamente dedicati come **CWT Program Messenger** permettono, per esempio, di inviare in automatico messaggi personalizzati, via email o sms, correlati alle scelte compiute dai viaggiatori sia dando un riscontro positivo, se corrette e vantaggiose, sia di richiamo se fuori dalla policy.



«CWT Program Messenger è uno strumento in cui crediamo molto in quanto ci permette di **dialogare direttamente con i viaggiatori** - spiega **Alessandra Bresciani** di **Kedron** -. Possiamo così ricordare loro la necessità di **prenotare secondo i limiti dell'advance booking** previsti dalla Travel Policy o di restare entro limiti di spesa o canali di acquisto preferenziali». Le azioni di comunicazione non restano così qualcosa di astratto ma se ne registra un impatto concreto, con significativi cambiamenti nelle scelte dei viaggiatori e conseguenti saving economici. Dopo appena sei mesi di utilizzo di **CWT Program Messenger**, infatti, grazie all'invio di messaggi automatici sull'importanza della prenotazione anticipata, in Kedron la percentuale di **prenotazioni aeree con 14 giorni di anticipo è migliorata** passando dal 5% al 26% per i voli domestici, dal 43% al 50% per quelli internazionali e dal 72% all' 80% per i voli intercontinentali, con un beneficio economico diretto.

«Inoltre, **CWT Program Messenger** può essere utilizzato anche per raggiungere i dipendenti prima del viaggio - aggiunge Bresciani - e ricordare loro sia le procedure da seguire per garantirne la sicurezza in base al tipo di destinazione, dettagliando **norme igienico sanitarie consigliate, situazione socio politica, condizioni climatiche**, etc., sia i numeri da contattare in caso di imprevisti o di sopraggiunte necessità sanitarie».

3.3 Dalle parole ai numeri

Affinché le comunicazioni, e gli eventuali solleciti, siano più efficaci è importante però anche adattare canali e forme, come spiega Geraldine Valenti riportando la **case study** di un progetto seguito a livello internazionale da **CWT Solutions Group** per supportare un'azienda multinazionale a ottenere saving, in presenza di una gestione del travel e una negoziazione già mature.

«La **segmentazione** dei viaggiatori per comportamenti simili, resa possibile dall'analisi dei big data, ha permesso, *in primis*, di scoprire che il 15% dei viaggiatori generava il 50% della spesa e su di loro si è deciso di focalizzare l'attenzione - racconta Valenti -. A quel punto è stato promosso un **piano di comunicazione diversificato** per target, aree geografiche, strumenti e obiettivi. Per comunicare con le assistenti dell'Asia lo strumento favorito sono state le email centrate sull'utilizzo di tariffe restrittive, in Europa occidentale si sono usati sms e app per sollecitare l'uso dei vettori alternativi, mentre in Nord America sono stati favoriti i video e gli strumenti di comunicazione interna con l'obiettivo di ridurre il numero di viaggi. L'insieme delle modifiche generate nei comportamenti d'acquisto, come la prenotazione anticipata e l'utilizzo di compagnie aeree e hotel preferenziali, ha permesso di ottenere **300.000 dollari di saving**».

CWT Program Messenger permette in media di ottenere **risparmi del 4-7% nel primo anno di utilizzo**, ma quanto più gli obiettivi sono chiari e gli strumenti messi in campo tarati su misura quanto più si possono aumentare i risultati.

Rafforzare la conoscenza per migliorare la compliance



Per una gestione efficace del business travel, non serve solo definire una **travel policy** che permetta di tenere sotto controllo la spesa, di migliorare la sicurezza o incentivare l'utilizzo di fornitori preferenziali. Altrettanto importante è **rafforzare tale politica** e **comunicarla** ai viaggiatori.

CWT Program Messenger aiuta l'azienda a migliorare il livello di conformità alla travel

policy, attraverso l'invio in automatico di email ai viaggiatori e/o ai loro responsabili se il viaggio prenotato non rispetta le regole aziendali e consente di personalizzare i messaggi. Ecco alcuni importanti benefici che si possono ottenere:

- **Miglioramento della comunicazione interna** in merito alla travel policy;
- **Maggiore compliance** e utilizzo dei fornitori preferenziali;
- **Riduzione dei costi** grazie al maggior rispetto della travel policy e al maggior potere contrattuale verso i fornitori preferenziali;
- **Maggiore produttività**. L'invio automatico delle notifiche di violazione della travel policy consente di risparmiare tempo.



Un cliente globale di CWT, per esempio, voleva incrementare il tasso di adozione dell'Online Booking Tool implementato, fermo al 25% dopo quattro anni dall'adozione, senza però renderlo obbligatorio. Grazie a una campagna incentivante promossa con **CWT Program Messenger** in 18 mesi il **tasso di adozione è stato raddoppiato**, consentendo un risparmio di ben 750.000 dollari sulla spesa totale per i viaggi. Un'altra esperienza riguarda un'azienda del settore finanziario, con una spesa annua per il travel di 10 milioni di euro, che desiderava diminuire la spesa media per i voli domestici, ritenuta troppo elevata. Dopo solo sei mesi di campagna tramite **CWT Program Messenger** i **tempi di prenotazione** sono stati **anticipati di 3 giorni** con un risparmio di 35.000 euro.

3.4 Motivare è un gioco

L'esigenza dei viaggiatori di sentirsi protagonisti della gestione della trasferta e di utilizzare strumenti semplici e *friendly*, secondo il trend della *consumerization* di cui si è parlato nel primo capitolo, e le nuove tecnologie digitali hanno spinto a trovare nuove vie per motivare i dipendenti non solo al rispetto della travel policy ma a compiere la scelta migliore. In particolare si è pensato di puntare **sull'incentivazione in chiave positiva**, non prescrittiva, coinvolgendo i dipendenti attraverso un meccanismo di gioco, competizione interna e premi nella gestione del business travel, attraverso la cosiddetta **Gamification**. Piuttosto che fare leva sul senso di colpa o sulla rigidità della norma, si riprendono meccanismi tipici del gioco, come **la competizione, il riconoscimento e la ricompensa**, e si stimolano i collaboratori a prendere la migliore decisione possibile per l'azienda.

Attraverso la *gamification*, infatti, il focus sul comportamento del viaggiatore si alza di livello: se finora si era puntato soprattutto sulla promozione delle decisioni conformi rispetto a decisioni non compliant, ora si **dà maggior enfasi al comportamento super-compliant**, ossia il più vantaggioso tra quelli possibili.

Per fare un esempio concreto, se per un viaggio in una città il tetto massimo di spesa per un albergo è di 100 euro, il viaggiatore che spende 100 euro avrà avuto un comportamento compliant. Ma se il viaggiatore tra le opzioni di costo 100, 90 e 80 euro sceglie quella più bassa, allora il suo comportamento sarà di super-compliance e riceverà perciò più punti e coerenti messaggi di gratificazione.

«Siamo la prima TMC a introdurre la *gamification* nei programmi aziendali di viaggio - dichiara **Vincent Lebunetel**, vice president Corporate Innovation di CWT

-, ma siamo convinti che il mercato sia pronto e la adotterà spinta dai molti benefici che se ne possono trarre». Le aziende possono, infatti, **coinvolgere i viaggiatori in modo innovativo**, fornire incentivi per il rispetto della travel policy, e ottenere un significativo vantaggio



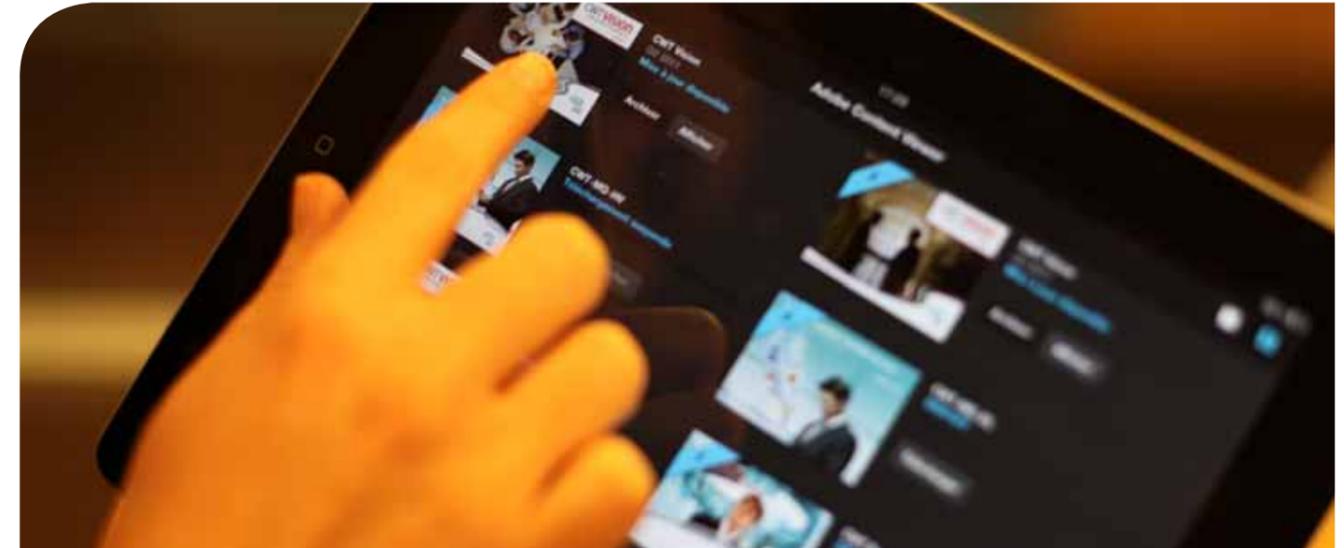
economico per l'azienda.

La gestione del programma di *gamification* avviene attraverso una **piattaforma online di semplice utilizzo, user-friendly e accattivante** che può, per esempio, visualizzare - secondo le impostazioni desiderate - le prestazioni di singoli viaggiatori o di gruppi, le azioni più virtuose realizzate suddivise per segmento di viaggio (se nell'acquisto del biglietto aereo, dell'hotel o di altri servizi), i punti acquisiti, l'ammontare risparmiato.

«Oltre a una piattaforma innovativa ed efficace, è fondamentale - spiega Lebunetel - **definire insieme al cliente le regole del gioco**, compreso l'elenco dei partecipanti. Queste regole vanno sempre personalizzate. In CWT **abbiamo stabilito sedici possibili KPIs** (key performances indicator) attorno a cui costruire il meccanismo di incentivazione, ma i nostri consulenti lavorano a fianco delle aziende per determinare i KPIs per loro più importanti, 5-8 al massimo, utili per raggiungere gli obiettivi aziendali desiderati in quel momento».



3.5 Risparmi a tre cifre



Per capire a fondo le potenzialità della gamification, ecco il caso concreto di un progetto realizzato a livello internazionale da *CWT Solutions Group*, la divisione di CWT specializzata nella consulenza strategica. Un importante **retailer online multinazionale** desiderava ottenere nuove fonti di risparmio, ma a fronte di un programma di viaggio maturo (circa 100 milioni di spesa travel annuale e 1.600 frequent traveller) faticava a individuare le azioni più efficaci.

«Abbiamo innanzitutto **segmentato i dati di spesa** dei viaggiatori per identificare i diversi comportamenti - racconta **Teemu Tuomarla**, Manager e Gamification Specialist di *CWT Solutions Group Nordics EMEA* - e scoperto che all'interno dell'insieme dei viaggiatori, quelli con il più alto potenziale di risparmio erano i viaggiatori più frequenti (5-19 viaggi in un anno), fortemente legati ai programmi di fidelizzazione delle compagnie aeree preferite e in particolare appartenenti a tre Paesi».

Inoltre il 15% dei viaggiatori generava il 40% della spesa.

«Abbiamo dunque proposto l'adozione di una piattaforma di *gamification* e identificato i 100 viaggiatori da coinvolgere in un programma pilota per tre mesi con **tre obiettivi principali**: ottenere un maggiore utilizzo dello strumento di online booking, anticipare i tempi di prenotazione e promuovere la scelta dei fornitori preferenziali con cui l'azienda aveva stretto favorevoli accordi commerciali». Gli strumenti di *gamification* hanno incluso la **pubblicazione di una Leaderboard**, ossia una classifica con i nomi dei viaggiatori più performanti, in base ai punti ricevuti grazie alle scelte più "virtuose", per promuovere la competizione tra i partecipanti; l'integrazione della piattaforma con il programma di incentivazione già adottato dal cliente, per facilitare la gestione del programma e l'ottenimento di premi interessanti; e la produzione di **report frequenti e dettagliati** per monitorare i miglioramenti nei comportamenti dei viaggiatori individuati.



Teemu
Tuomarla





annuali fino a **242 euro per viaggiatore** e, quindi, avendo coinvolto 100 viaggiatori, **24.200 euro** di saving, al netto dei costi per l'implementazione del programma di *gamification*. Maggiore è il numero dei viaggiatori motivati con la *gamification*, maggiori ovviamente sono i risparmi potenziali, da ottenere in modo personalizzato sulle aree di miglioramento e sugli obiettivi specifici di ogni azienda. «È davvero il caso di dire che il "gioco vale la candela" - conclude Tuomarla - se si pensa che ipotizzando 550 viaggiatori coinvolti lo stesso cliente avrebbe visto un risparmio annuale fino a 133.100 euro e con 1.600 partecipanti (tutti i viaggiatori aziendali) i potenziali risparmi sarebbero saliti a 387.200 euro».

Entro solo tre mesi dall'adozione della *gamification* il cliente ha beneficiato di una gestione della spesa più efficace e di risparmi incrementali. «I viaggiatori partecipanti hanno dimostrato una maggiore conformità alle policy e migliori comportamenti di acquisto - racconta Tuomarla -. In particolare **è aumentato del 6,5%** l'utilizzo dello strumento di online booking, la prenotazione dei viaggi è stata **anticipata** (14 o più giorni prima della partenza) ed è cresciuta la scelta di **compagnie aeree e hotel preferenziali**».

I miglioramenti in queste categorie hanno portato a risparmi

I nuovi **strumenti digitali e tecnologici** possono dunque fare davvero la differenza anche nella gestione dei viaggi d'affari e possono, in particolare, costituire dei veri **"alleati" dei travel manager**. A patto che il complesso processo di scelta e implementazione venga affrontato in modo strutturato e con il giusto focus, con adeguati **tempi** e strumenti di controllo, e in **continuo dialogo** con gli **utilizzatori** finali - viaggiatori e travel arranger - e con i provider - **TMC in primis** - che tecnicamente ne consentono il funzionamento.

Le regole del gaming *Gamification*

Ecco alcuni criteri da tenere presenti se si vuole attivare una *gamification* efficace:

- ➔ **Focus sul viaggiatore:** molti sforzi del passato per migliorare la compliance si sono concentrati su cosa ne ricava la società. Se realizzare gli obiettivi aziendali resta l'obiettivo primario, bisogna pensare ai meccanismi di gaming concentrandosi sui vantaggi per il viaggiatore, in grado di motivarlo.
- ➔ **Comunicare la policy:** è importante partire da un rafforzamento della conoscenza della travel policy aziendale, che deve essere espressa chiaramente, comunicata e resa disponibile su più supporti.

- ➔ **Sapere cosa si vuole migliorare:** individuare i comportamenti vantaggiosi che si intende incentivare e fissare obiettivi quantitativi di miglioramento per un periodo di tempo determinato (da monitorare).
- ➔ **Garantire rilevanza per tutti:** il gaming non è importante solo per uno specifico gruppo di dipendenti, tutti possono essere motivati; bisogna fare attenzione a non escludere gruppi di persone e a proporre un programma di gioco che possa piacere a tutti.
- ➔ **Includere video e foto:** contenuti multimediali, social media e nuove tecnologie devono essere incluse in un efficace sistema di gaming odierno.



Who is Who



Elisa Arensi

Group Strategic Sourcing - Global Travel Category Manager di Generali Assicurazioni.

Laureata in lingue all'Università Cattolica di Milano, la giovane manager, in Generali da

meno di un anno, proviene da esperienze in altre multinazionali con focus nel procurement. CWT è la TMC di riferimento di Generali per l'Italia e molti altri Paesi.



Francesca Ordanini

senior office manager di IRI Group. Oltre a tutto il mondo legato all'office, da oltre dieci anni è responsabile dei viaggi del gruppo, dove è entrata alla fine degli anni Novanta come personal

assistant del direttore finanziario e amministrativo. CWT è la TMC di riferimento di IRI Gruppo.



Cristiana Fratticci

Group Organization and Corporate Functions - Ufficio Viaggi Salini Impregilo.

Nel gruppo Salini Impregilo da oltre vent'anni, all'interno della Direzione Human Resources &

Organization, Fratticci si è specializzata nella gestione dei viaggi seguendo anche diversi corsi presso l'Istituto Europeo per il Turismo e la Business Travel School di Roma.



Sara Pavesi

People Services Specialist Sky.

Da meno di un anno in Sky come travel manager, in precedenza ha lavorato per Expo 2015 nel coordinamento e organizzazione del Centro Servizi Partecipanti.

CWT è la TMC di riferimento del gruppo Sky plc, presente in Italia e altri Paesi, tra cui UK e Germania.



Roberto Laffranchi

Group Travel Manager di Coesia.

Dopo aver svolto in UK gli studi e i primi anni di lavoro, ha fatto esperienza in diverse agenzie di business travel, tra cui CWT.

Da oltre tre anni e mezzo è stato chiamato in Coesia per ricoprire il nuovo ruolo di travel manager di gruppo. CWT è la TMC di riferimento del Gruppo Coesia per l'Italia e altri Paesi.



Debora Piovesan

travel & event manager Daiichi Sankyo.

In azienda da 12 anni, ricopre il ruolo sia di supervisor del business travel sia di event manager aziendale. Laureata in Lingue a Venezia,

Piovesan è attiva anche in ambito associativo ed è vice presidente global di UNICEO. CWT è la TMC di riferimento di Daiichi Sankyo in Italia e altri Paesi.



Massimo Musio

Facility Manager di Vitrociset.

In azienda dal 1989 proveniente dal settore alberghiero (azienda di famiglia), viene inserito nella direzione acquisti. Dal 2007 gli è stato affidato l'attuale ruolo. CWT è

la TMC di riferimento di Vitrociset.



Davide Stocchi

Facility Management Dpt. Barilla.

Una laurea in Economia e Commercio, Stocchi lavora nella funzione di Facility Management (Direzione Group Human Capital) occupandosi, da più di dieci anni,

dei viaggi corporate e della flotta auto. CWT è la TMC di riferimento di Barilla per l'Italia e molti altri Paesi.

CERCA GLI HOTEL
E LE TARIFFE
PREFERENZIALI
DELL'AZIENDA

VISUALIZZA
LE STRUTTURE
PREFERITE
DAI COLLEGHI

PRENOTA
UN HOTEL
DOVE HAI GIÀ
SOGGIORNATO

467.000 BUONI MOTIVI PER PRENOTARE UN HOTEL ANCHE IN TRASFERTA

Con la nostra travel app *CWT To Go*[™], i viaggiatori d'affari possono prenotare in pochi secondi uno dei 467.000 hotel disponibili - incluse le strutture preferenziali dell'azienda - direttamente dal proprio dispositivo mobile.



Visita www.carlsonwagonlit.it