

MISSION report

Dati e Anallisi sui viaggi d'affari e le flotte auto

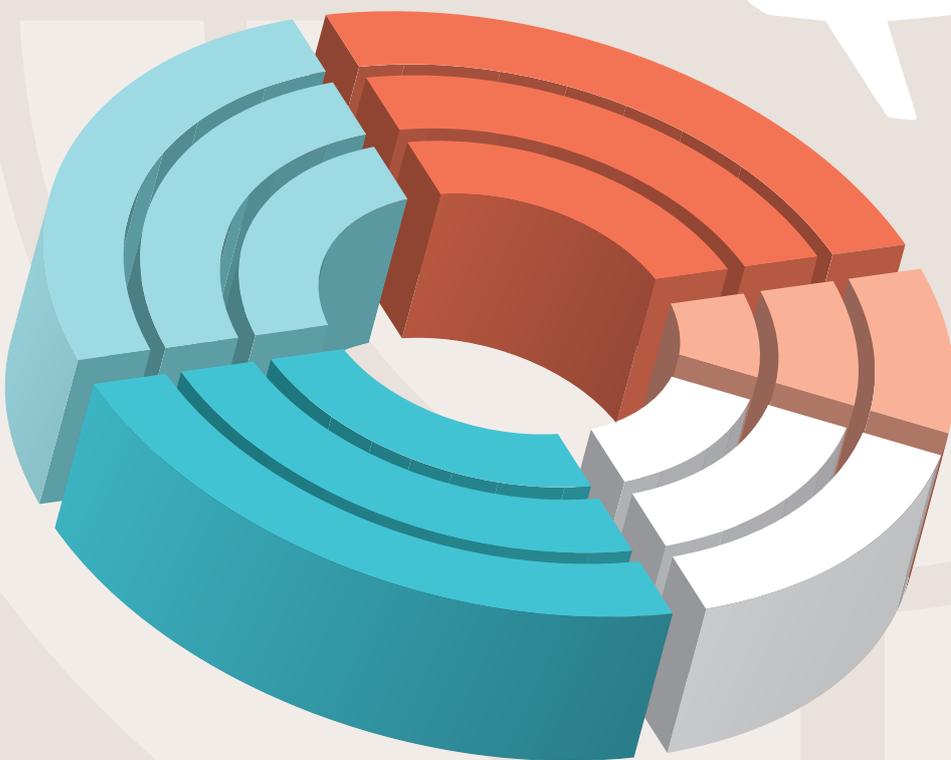
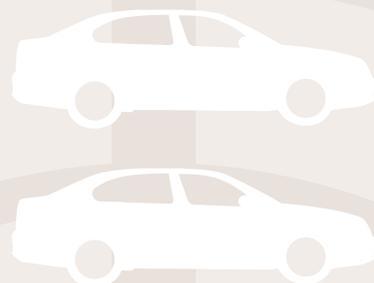
In collaborazione con



DIPARTIMENTO DI
SCIENZE ECONOMICO-AZIENDALI E
DIRITTO PER L'ECONOMIA

LA FIGURA PROFESSIONALE DEL TRAVEL MANAGER E DEL FLEET MANAGER RUOLO ED EVOLUZIONE DELLE FUNZIONI

SECONDA EDIZIONE



In collaborazione con



DIPARTIMENTO DI
SCIENZE ECONOMICO-AZIENDALI E
DIRITTO PER L'ECONOMIA

LA FIGURA PROFESSIONALE DEL TRAVEL MANAGER E DEL FLEET MANAGER RUOLO ED EVOLUZIONE DELLE FUNZIONI

SECONDA EDIZIONE

di Giacomo Di Foggia,
Università degli Studi Milano-Bicocca
Dipartimento di Scienze Economico Aziendali
e Diritto per l'Economia

LA FIGURA PROFESSIONALE
DEL TRAVEL E DEL FLEET MANAGER
RUOLO ED EVOLUZIONE DELLE FUNZIONI

Ricerca di: Giacomo Di Foggia,
Università degli Studi Milano-Bicocca
Dipartimento di Scienze Economico Aziendali
e Diritto per l'Economia

Progetto grafico: Raffaella Valsecchi
Stampa: Pronto Stampa srl, Verdellino di Zingonia (BG)

Newsteca Srl
Direzione, Redazione, Pubblicità, Amministrazione:
Piazzale Cadorna, 11 - 20123 Milano
T 02/20241122
e-mail: redazione@newsteca.it
www.missionline.it



SOMMARIO

Introduzione	6
Contesto economico	7
Executive summary	8
La ricerca	10
Gli step	10
Struttura del questionario	11
Le domande	12
Il campione	13
Travel Management	15
Differenze riscontrate dai travel manager	16
Caratteristiche delle aziende	20
Frequenza delle attività svolte	21
Importanza futura	24
Il travel manager: focus	25
Focus valorizzazione	28
Fleet manager	33
Differenze riscontrate dai fleet manager	34
Caratteristiche delle aziende	38
Dimensione della flotta aziendale	39
Frequenza delle attività svolte	41
Importanza futura	44
Proprietà della flotta	46
<i>La flotta</i>	46
<i>Sia a noleggio che di proprietà</i>	47
<i>Di proprietà</i>	48
<i>A noleggio</i>	49
Il fleet manager: focus	50
Focus valorizzazione	53
Osservazioni conclusive	54

INDICE DEI GRAFICI

Grafico 1: <i>Evoluzione Travel - Dimensione dell'azienda</i>	16
Grafico 2: <i>Evoluzione travel - Volumi di spesa</i>	17
Grafico 3: <i>Evoluzione travel - Inquadramento aziendale</i>	18
Grafico 4: <i>Evoluzione travel - Valorizzazione della figura professionale</i>	19
Grafico 5: <i>Travel - Frequenza attività</i>	21
Grafico 6: <i>Travel - Prossime sfide</i>	24
Grafico 7: <i>Evoluzione fleet - Dimensione azienda</i>	34
Grafico 8: <i>Evoluzione fleet - Volumi di spesa</i>	35
Grafico 9: <i>Evoluzione fleet - Inquadramento aziendale</i>	36
Grafico 10: <i>Evoluzione fleet - Valorizzazione della figura</i>	37
Grafico 11: <i>Fleet - Dimensione flotta aziendale</i>	39
Grafico 12: <i>Fleet - Frequenza mansioni</i>	41
Grafico 13: <i>Fleet - Sfide future</i>	45
Grafico 14: <i>Fleet - Proprietà della flotta</i>	46
Grafico 15: <i>Fleet - Proprietà della flotta (sia a noleggio che di proprietà)</i>	47
Grafico 16: <i>Fleet - Proprietà della flotta (di proprietà: focus contratti)</i>	48
Grafico 17: <i>Fleet - Proprietà della flotta (a noleggio)</i>	49

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1: <i>Orizzonte e obiettivi</i>	9
Figura 2: <i>Periodo di rilevazione</i>	10
Figura 3: <i>Gli step</i>	10
Figura 4: <i>Travel - L'azienda</i>	20
Figura 5: <i>Travel - Matrice di prossimità</i>	22
Figura 6: <i>Fleet - L'azienda</i>	38
Figura 7: <i>Fleet - La flotta</i>	40
Figura 8: <i>Fleet - Matrice di prossimità</i>	42

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1: <i>Il campione</i>	13
Tabella 2: <i>Travel - Divisione aziendale dell'ufficio</i>	25
Tabella 3: <i>Travel - Svolge l'attività (part time o full time)</i>	25
Tabella 4: <i>Travel - Fasce compenso annuo lordo</i>	25
Tabella 5: <i>Travel - La retribuzione include benefit o premi di produzione</i>	26
Tabella 6: <i>Travel - La sua retribuzione negli ultimi tre anni è</i>	26
Tabella 7: <i>Travel - Formazione</i>	26
Tabella 8: <i>Travel - Esperienza</i>	27
Tabella 9: <i>Travel - Complessità della funzione</i>	27
Tabella 10: <i>Travel - Definizione delle mansioni</i>	27
Tabella 11: <i>Travel - Focus valorizzazione</i>	28
Tabella 12: <i>Fleet - Divisione aziendale dell'ufficio</i>	50
Tabella 13: <i>Fleet - Svolge l'attività (part time o full time)</i>	50
Tabella 14: <i>Fleet - Fasce compenso annuo lordo</i>	50
Tabella 15: <i>Fleet - La retribuzione include benefit o premi di produzione</i>	51
Tabella 16: <i>Fleet - La sua retribuzione negli ultimi tre anni è</i>	51
Tabella 17: <i>Fleet - Attività formative</i>	51
Tabella 18: <i>Fleet - Esperienza</i>	52
Tabella 19: <i>Fleet - Complessità della funzione</i>	52
Tabella 20: <i>Fleet - Definizione delle mansioni</i>	52
Tabella 21: <i>Fleet - Focus valorizzazione</i>	53



INTRODUZIONE

Il presente rapporto prosegue un lavoro iniziato nel 2015 "La figura professionale del travel manager e del fleet manager. Ruolo ed evoluzione delle funzioni" aggiornandolo ed arricchendolo di approfondimenti ed informazioni assenti nella business press specializzata ma anche nella letteratura accademica. Questo documento colma il gap informativo e rappresenta il punto di riferimento per il monitoraggio della situazione professionale, della valorizzazione, delle mansioni e delle innovazioni dei fleet e dei travel manager. Chi sono i travel manager e i fleet manager italiani? Quali mansioni svolgono? Come sono retribuiti e quali sfide sono chiamati ad affrontare? La presente ricerca fornisce una risposta a queste domande, tratteggiando l'identikit di figure professionali che svolgono un ruolo chiave all'interno delle aziende, ottimizzando voci di spesa rilevanti.

Quest'anno abbiamo riscontrato una crescita di rispondenti sia sul fronte travel management sia sul fronte fleet management. Le due figure professionali, travel e fleet manager, sono in continua evoluzione e non è facile tracciarne un identikit dettagliato. Rispetto ad altri ambiti la ricerca sulla valorizzazione delle figure professionali sconta un oggettivo ritardo dovuto non solo alla prevalenza di studi sull'innovazione in prodotti materiali ma anche dalla, spesso, marginalizzazione degli studi sul business travel in ambito accademico; per lo meno in Italia. I travel manager ed i fleet manager si trovano a gestire e in alcuni casi sono al centro di innovazioni di prodotto (si pensi alla diffusione dei low cost), innovazioni di processo (sistemi di ottimizzazione dei costi e revenue management) ed innovazioni manageriali (organizzazione aziendale, formazione).

Le innovazioni di prodotto o servizio si riferiscono a novità direttamente osservate dagli utenti; riguardano ciò che è nuovo o mai visto prima. Le innovazioni di processo si riferiscono generalmente a iniziative volte a migliorare l'efficienza. Negli ultimi decenni la componente principale per le innovazioni di processo sono state le applicazioni ICT, si pensi si consideri ad esempio l'impatto nei global distribution system (GDS) o corporate booking tool (CBT). Le innovazioni manageriali sono generalmente intese come nuovi metodi di organizzazione di collaborazioni, organizzazione e gestione delle risorse umane, nonché creazione di un ambiente dinamico e incentivante.

Newsteca, casa editrice delle riviste Mission e Missionfleet che da oltre 15 anni è attiva nei settori del business travel e del fleet management è l'ideatrice di questo progetto che ha la finalità di colmare la mancanza di informazioni inerenti a queste figure professionali. Il progetto è stato realizzato in collaborazione con l'Università degli studi Milano - Bicocca. Newsteca è inoltre costantemente impegnata nell'organizzazione di corsi di formazione, convegni e workshop volti ad accrescere la conoscenza sui temi chiave del mercato. Tra le iniziative spicca IMA, Italian Mission Awards, il primo premio italiano nel settore dei viaggi d'affari e MFA, Mission Fleet Awards, il primo premio italiano dedicato al settore delle flotte aziendali che prende il via quest'anno.



CONTESTO ECONOMICO

Quest'indagine avviene in un contesto globale caratterizzato da crescita mondiale modesta e disomogenea. Mentre nelle economie avanzate l'attività continua a espandersi a un ritmo robusto, nei paesi emergenti gli andamenti restano complessivamente deboli e più eterogenei a causa della dipendenza dalle materie prime.

La ripresa economica nell'area dell'euro sta proseguendo, in larga parte grazie alla dinamica dei consumi privati. Più di recente, tuttavia, è stata in parte frenata dal rallentamento delle esportazioni. Il nuovo calo dei prezzi del petrolio dovrebbe fornire un sostegno ulteriore sia al reddito disponibile reale delle famiglie sia alla redditività delle imprese e di conseguenza ai consumi privati e agli investimenti.

In Italia la ripresa prosegue gradualmente. Alla spinta delle esportazioni, che dopo aver sostenuto l'attività negli ultimi quattro anni risentono della debolezza dei mercati extraeuropei, si sta progressivamente sostituendo quella della domanda interna. Per quanto riguarda il mercato del lavoro, il numero di occupati è cresciuto, soprattutto tra i giovani e nei servizi. Il consolidamento dell'attività economica ha interessato tutti i principali comparti, tranne quello delle costruzioni dove si è tuttavia interrotta la prolungata fase recessiva.

Per quanto concerne le imprese, la fiducia si è rafforzata. Prevale la quota di quelle che pianificano un aumento della spesa per investimenti nel 2016 e nel 2017. L'andamento della domanda estera costituisce però fonte di incertezza come detto in precedenza (principalmente l'andamento del prezzo del petrolio instabile).

La fiducia delle imprese è rimasta elevata nel corso dell'autunno, sospinta da aspettative più favorevoli sull'andamento generale dell'economia. Le imprese prevedono che la loro attività continuerà a trarre beneficio dall'andamento del tasso di cambio, dalle quotazioni petrolifere e soprattutto dalla domanda per i propri prodotti; resta tuttavia rilevante il freno costituito dall'incertezza globale imputabile a fattori economici e geopolitici.

Unico in Italia e giunto alla seconda edizione, l'indagine sulle figure professionali dei *fleet* e dei *travel manager* presenta numerosi spunti di riflessioni circa le prassi e le criticità attuali.

Importanti sono inoltre le opportunità e le sfide future legate agli aspetti di business, tecnologici e normativi. Il rapporto prosegue il lavoro iniziato con la pubblicazione della prima edizione "La figura professionale del *travel manager* e del *fleet manager*. Ruolo ed evoluzione delle funzioni" aggiornandolo ed arricchendolo di approfondimenti ed informazioni assenti nella business press specializzata ma anche nella letteratura accademica.

Il contesto economico globale è caratterizzato da crescita modesta e disomogenea con ripercussioni sul corso delle materie prime, comprese quelle energetiche che influenzano pesantemente le dinamiche e la competitività dei settori industriali collegati al *travel & transport*.

Gli accordi raggiunti al recente COP21 di Parigi incidono sulle scelte dei governi nazionali in tema di politica ambientale, nello specifico la riduzione di gas clima alteranti. Il settore dei trasporti è quello che dovrà contribuire maggiormente. Infatti, il trasporto produce un quarto delle emissioni di CO2 a livello europeo, secondo solo al comparto energetico.

È in questa cornice che l'indagine analizza le due figure professionali.

Una delle principali sfide per i *travel* e *fleet manager* è quella di sviluppare metodi per mantenere il personale, mantenere la flessibilità e il controllo dei costi. Innovazioni manageriali possono anche avere lo scopo di migliorare la soddisfazione dello staff e implementare le competenze ed il Knowledge dell'organizzazione. Quanto menzionato suggerisce da un lato la necessità di disporre di strumenti volti alla valutazione delle complessità cui le dinamiche concorrenziali portano e dall'altro di fare luce sull'inquadramento, valorizzazione e soddisfazione di chi se ne occupa.

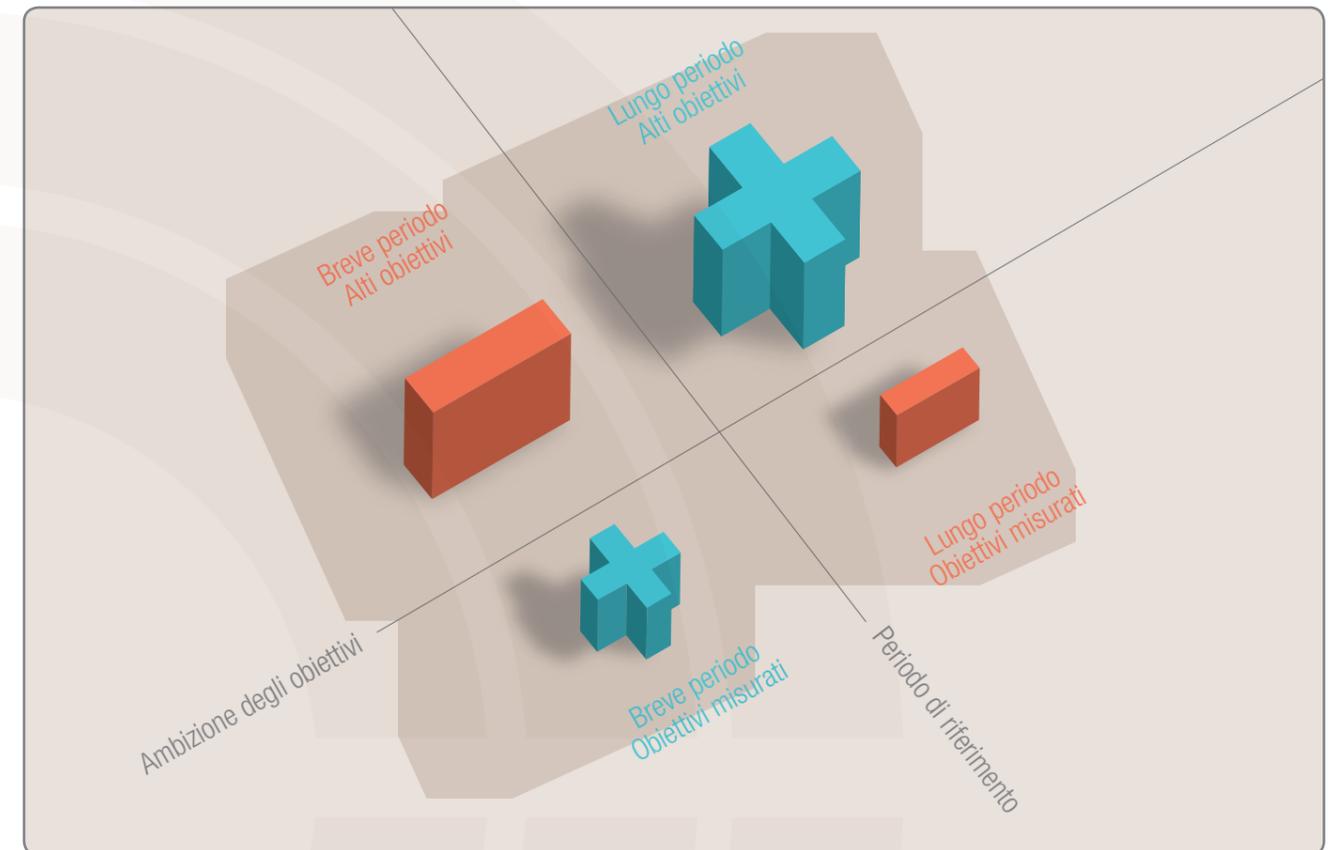
A prescindere dalla figura, *fleet* o *travel manager* un dato comune che emerge è la necessità di valorizzare la persona. Particolare importanza assume l'aspetto motivazionale e incentivante dell'impiego di quegli strumenti che cercano di ottenere un'identificazione del lavoratore negli obiettivi aziendali o, almeno, di allargare l'area di sovrapposizione tra obiettivi individuali e obiettivi aziendali.

Ciò significa anche stabilire obiettivi di valorizzazione della figura che siano proporzionali alle possibilità di intervento delle imprese nel tempo e, come tali, equamente distribuiti anche in relazione al vantaggio generato. In effetti, di fronte ad un quadro regolatorio adeguato e a risorse abbondanti, la determinazione di un obiettivo indurrà con molta probabilità l'impresa ad innovare.

In un arco temporale più ampio i rendimenti degli investimenti divengono più visibili e gli obiettivi, per quanto di alto profilo, sono più facilmente perseguibili. Se si pongono, invece, traguardi elevati nel breve, è evidente che l'innovazione non potrà correre in aiuto; politiche ambiziose e di breve periodo non pagano sotto il profilo della crescita e della competitività.

Per guidare questo processo di cambiamento dal lato della produzione, risulta cruciale, quindi, una strategia per il lungo periodo che preveda la fissazione, la verifica e l'eventuale aggiustamento di obiettivi intermedi, con meccanismi quanto più prevedibili possibile al fine di non scoraggiare gli investimenti.

Figura 1: Orizzonte e obiettivi

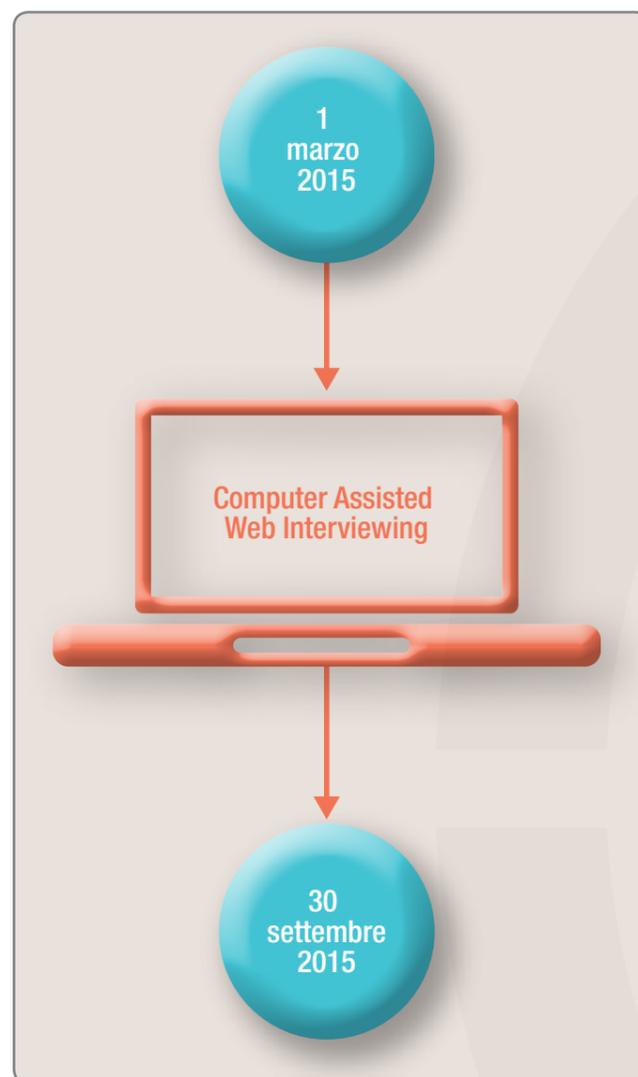


Fonte: elaborazione propria

Considerando i *Travel manager*, tra i due anni si ha una leggera flessione del numero di coloro che lavorano nelle grandi imprese passando dal 75% del 2014 al 72% del 2015, mentre si è registrato un leggero aumento di coloro che lavorano nelle piccole o medie imprese (+3%). Trend in leggero aumento anche per coloro che hanno risposto di non lavorare presso una multinazionale (+2%). Aumentano (+3%) coloro che dichiarano che la spesa per il travel all'interno della propria azienda è rimasta stabile. Trend in aumento (+3%) anche di *Travel manager* che possiedono un inquadramento contrattuale di quadro. Tra il 2014 ed il 2015 la percentuale di valutazioni negative, ovvero la somma di scarsamente e poco valorizzato diminuisce (-4%). Se da un lato in valore assoluto questo dato mostra una situazione non ottimale dall'altro si notano segnali di ripresa incoraggianti.

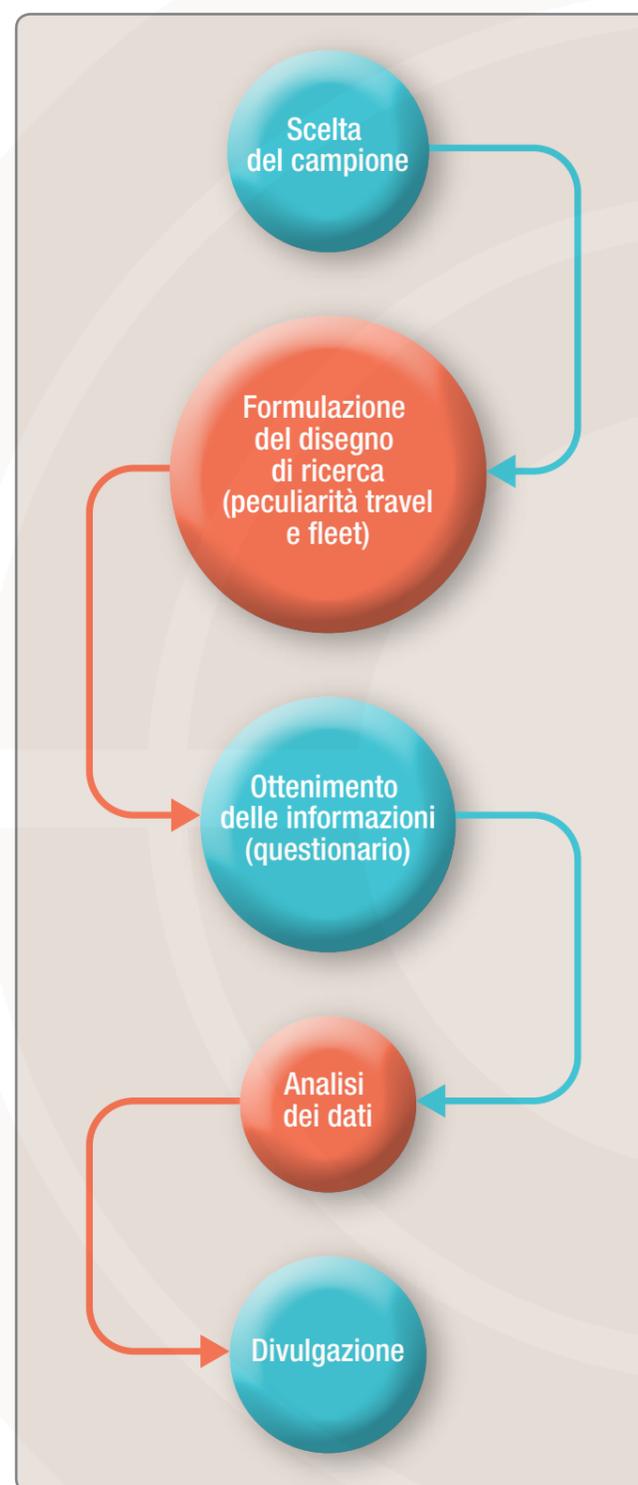
Per quanto riguarda i *Fleet manager*, mettendo a confronto il campione tra i due anni si può dedurre una composizione pressoché uguale sia per coloro che hanno risposto di lavorare in grandi (70%) o piccole medie imprese (30%). In aumento la percentuale di coloro che hanno dichiarato di lavorare presso multinazionali (+2%). Per ciò che concerne l'andamento dei volumi di spesa per la gestione delle flotte aziendali, i risultati mostrano uno scostamento dal valore centrale "stabilità di volumi di spesa". Un intervistato su tre che l'anno scorso aveva dichiarato una sostanziale stabilità nei volumi di spesa quest'anno indica o una diminuzione (15% sul 19% totale) o un aumento dei volumi di spesa (4% del 19%). Scostamenti di minor rilievo si osservano invece nelle posizioni aziendali. Per coloro che dichiarano un inquadramento di impiegato notiamo un trend in aumento nel 2015 come accade per coloro che sono quadro mentre diminuiscono i dirigenti. La percentuale di chi dà valutazioni negative (scarsamente e poco valorizzato) passa dal 32% al 45%.

Figura 2: Periodo di rilevazione



L'indagine è stata avviata nel 2015 con l'obiettivo di ripetere le rilevazioni annualmente. Lo strumento di rilevazione è stato un questionario somministrato per via telematica alle aziende abbonate alle due riviste editate dalla casa editrice Newsteca S.r.l., Mission – La rivista dei viaggi d'affari e Missionfleet – La rivista dell'auto aziendale. Il periodo di rilevazione è stato dal 1 marzo 2015 al 30 settembre 2015. I dati sono stati raccolti in modalità CAWI (Computer Assisted Web Interviewing), alla quale si è affiancata un'attività di recall telefonico. L'utilizzo del metodo CAWI, in combinazione con i recall telefonici, ha permesso di raggiungere un tasso di risposta elevato per i questionari con compilazione completa. In tutto 731 rispondenti, dei quali 438 completi e 293 incompleti. 322 sono le risposte totali dei fleet manager e 409 quelle dei travel manager. I dati raccolti sono stati elaborati in forma aggregata, in modo da mantenere la privacy sui rispondenti nel rispetto della legislazione corrente.

Figura 3: Gli step



L'indagine giunta al secondo anno è frutto di una procedura consolidata che spazia dalla scelta del campione alla divulgazione dei risultati. Parte dell'indagine è comune alle due figure, per esempio per quanto concerne alcuni fattori chiave quali la valorizzazione, la retribuzione o gli anni di esperienza.

Il questionario contiene una sequenza di domande volte a raccogliere presso l'intervistato le informazioni oggetto dell'indagine. Il questionario ci fornisce l'opportunità di ottenere una classificazione omogenea dei dati raccolti, in quanto il modello è uniforme per ogni intervista. Le domande formulate possono essere suddivise, in base alle loro caratteristiche, secondo diverse classificazioni. Il questionario contiene sia domande primarie (dalla cui risposta dipende l'effettuazione di una o più domande secondarie) sia domande secondarie, la cui esecuzione o meno dipende dalla risposta che è stata data a una domanda primaria. Esso contiene anche domande di controllo, finalizzate a controllare la significatività e l'attendibilità di una risposta ottenuta precedentemente. Il questionario contiene domande aperte volte e domande chiuse. In questa indagine facciamo ampio utilizzo di un caso particolare di domanda chiusa ovvero la "scala". Con queste domande chiediamo all'intervistato di posizionarsi lungo una sequenza di possibili risposte, tra loro graduate secondo un preciso criterio (scala Likert). La scala può essere di tipo numerico oppure una scala basata su concetti. Quest'ultima presenta il vantaggio di una immediata comprensibilità da parte di qualunque genere di intervistato.

AZIENDA

La prima parte del questionario è dedicata alle caratteristiche delle imprese, con particolare attenzione alla dimensione sulla base del numero dei dipendenti, alla tipologia di impresa sulla base dei mercati (multinazionale oppure no), ai volumi di spesa di viaggio o dimensione della flotta aziendale e relativa evoluzione nell'ultimo anno. In questa sezione sono comprese domande di approfondimento specifiche.

INQUADRAMENTO

Questa sezione si basa sulla classificazione standard dei lavoratori del settore privato. I Dirigenti sono lavoratori subordinati che, nell'ambito dell'impresa o dell'ente, svolgono funzioni connotate da elevata professionalità, autonomia decisionale, responsabilità nei confronti dell'imprenditore o del funzionario superiore, nonché da poteri di coordinamento e controllo dell'intera attività aziendale o di un ramo autonomo dell'impresa. I quadri sono lavoratori subordinati intermedi come posizione tra dirigenti e impiegati che svolgono attività di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi dell'impresa. Gli impiegati prestano la loro attività lavorativa alle dipendenze del datore di lavoro con funzioni anche di collaborazione. Nello specifico si analizza l'inquadramento nell'organigramma aziendale, a quale divisione aziendale fa capo l'ufficio di riferimento, l'impegno (part time o full time) con cui si svolge l'attività, le fasce di reddito del compenso annuo

lordo, la presenza o meno di benefit e/o premi di produzione, l'evoluzione della retribuzione, la possibilità di svolgere attività di formazione e gli anni di esperienza.

MANSIONI

Travel e fleet manager operano al fine di creare valore per l'organizzazione. La creazione di valore è direttamente collegata alla soddisfazione degli utenti (siano essi autisti o viaggiatori) in funzione della soddisfazione e della qualità percepita. Il valore può essere creato in diverse attività dell'organizzazione. Le componenti della catena di valore dei servizi sono spesso elementi di un modello di business (inteso come strumento concettuale contenente una serie di elementi e le loro relazioni volto a comprendere la logica di una specifica organizzazione); appare evidente che modelli di business sostenibili sono tanto più necessari quanto più competitivo è l'ambiente in cui l'organizzazione opera. Questa sezione del questionario ha lo scopo di evidenziare la frequenza con cui una serie di attività vengono svolte.

EVOLUZIONE

Per rimanere competitive nel mercato globale, le aziende devono controllare i costi di viaggio e standardizzare le operazioni. Questa maggiore attenzione al controllo dei costi sta cambiando il ruolo della gestione dei viaggi in molte aziende. Un recente studio sottolinea che la funzione di gestione dei viaggi iniziò a diventare popolare negli anni novanta spinta, come già accennato, dalla combinazione delle nuove tecnologie di comunicazione di tecnologia e dalle negoziazioni tra le compagnie aeree e le imprese ciò in concomitanza dei processi di liberalizzazione del trasporto aereo avvenuto negli USA prima ed in Europa poi. Oltre ad avere voce in capitolo per quanto riguarda l'organizzazione dei viaggi e la gestione delle flotte aziendali, ora è necessario conoscere elementi contrattuali, di business analytics e valutazione finanziaria. Il questionario contiene diverse domande riferite a questa sezione. In primo luogo ai rispondenti è stato chiesto di indicare se a loro giudizio l'attività fosse divenuta meno complessa, rimasta stabile o diventata più complessa. In seguito è stato chiesto di valutare (i) l'importanza e (ii) le criticità nel prossimo futuro.

VALORIZZAZIONE

Questa sezione del questionario si focalizza sulla valorizzazione delle figura professionale. In particolare ai rispondenti è stato chiesto: "Ritiene che in Italia il ruolo del responsabile viaggi all'interno delle aziende sia?". Il rispondente poteva scegliere tra cinque modalità di risposta: poco valorizzato, scarsamente valorizzato, mediamente valorizzato, abbastanza valorizzato e molto valorizzato.

TRAVEL MANAGER**Azienda**

Dimensione azienda
Territorialità
Volumi di spesa
Evoluzione delle spese travel

Inquadramento

Inquadramento nell'organigramma aziendale
A quale divisione aziendale fa capo l'ufficio viaggi
Impegno (full o part time)
Fascia del compenso annuo lordo
Inclusione di benefit e/o premi di produzione
Andamento della retribuzione
Possibilità di svolgere attività di formazione relative al travel management
Anni di esperienza in questo ruolo

Mansioni

Definizione delle mansioni di gestione del travel
Frequenza con cui si svolgono alcune mansioni
Altre mansioni / attività di gestione di altri aspetti del travel

Evoluzione

Complessità del lavoro di travel manager negli ultimi anni
Importanza di una serie di attività per la professione
Altre attività che diventeranno maggiormente importanti per la professione nel prossimo futuro
Attività che rappresenteranno particolari criticità per la professione nel prossimo futuro

Valore

Valorizzazione del ruolo del travel manager
Contatto
Età
Genere
Eventuali commenti, suggerimenti ed osservazioni sono benvenute

**FLEET MANAGER****Azienda**

Dimensione azienda
Territorialità
Proprietà e dimensioni della flotta
Vetture a basso impatto ecologico
Evoluzione dei volumi di spese fleet

Inquadramento

Inquadramento nell'organigramma aziendale
A quale divisione aziendale fa capo l'ufficio flotte
Impegno (full o part time)
Fascia del compenso annuo lordo
Inclusione di benefit e/o premi di produzione
Andamento della retribuzione
Possibilità di svolgere attività di formazione relative al fleet management
Anni di esperienza in questo ruolo

Mansioni

Definizione delle mansioni di gestione della flotta
Frequenza con cui si svolgono alcune mansioni
Altre mansioni / attività di gestione di altri aspetti della mobilità aziendale

Evoluzione

Complessità del lavoro di fleet manager negli ultimi anni
Importanza di una serie di attività per la professione
Altre attività che diventeranno maggiormente importanti per la professione nel prossimo futuro
Attività che rappresenteranno particolari criticità per la professione nel prossimo futuro

Valore

Valorizzazione del ruolo del fleet manager
Contatto
Età
Genere
Eventuali commenti, suggerimenti ed osservazioni sono benvenute

Flotta

Tipologia di mezzi gestiti
Pratica del car-pooling
Fornitori di servizi con i quali esistono contratti

Tabella 1: Il campione

Età	Travel	Fleet
26-30	3,00%	2,00%
31-40	19,00%	18,00%
41-55	64,00%	68,00%
Oltre 55	14,00%	12,00%

Genere	Travel	Fleet
Femmina	67,00%	38,00%
Maschio	33,00%	62,00%

La composizione del campione è simile nel caso della distribuzione dell'età come mostrato nella tabella sottostante mentre è molto differente per ciò che concerne il genere dove la percentuale si inverte: da una netta maggioranza di donne travel manager ad un'altrettanta chiara prevalenza di uomini fleet manager.





TRAVEL MANAGEMENT

Iniziamo questa sezione presentando alcuni dati interessanti circa l'evoluzione del campione nei due anni 2014-2015 e della variabile principale, ovvero la valorizzazione della figura professionale.

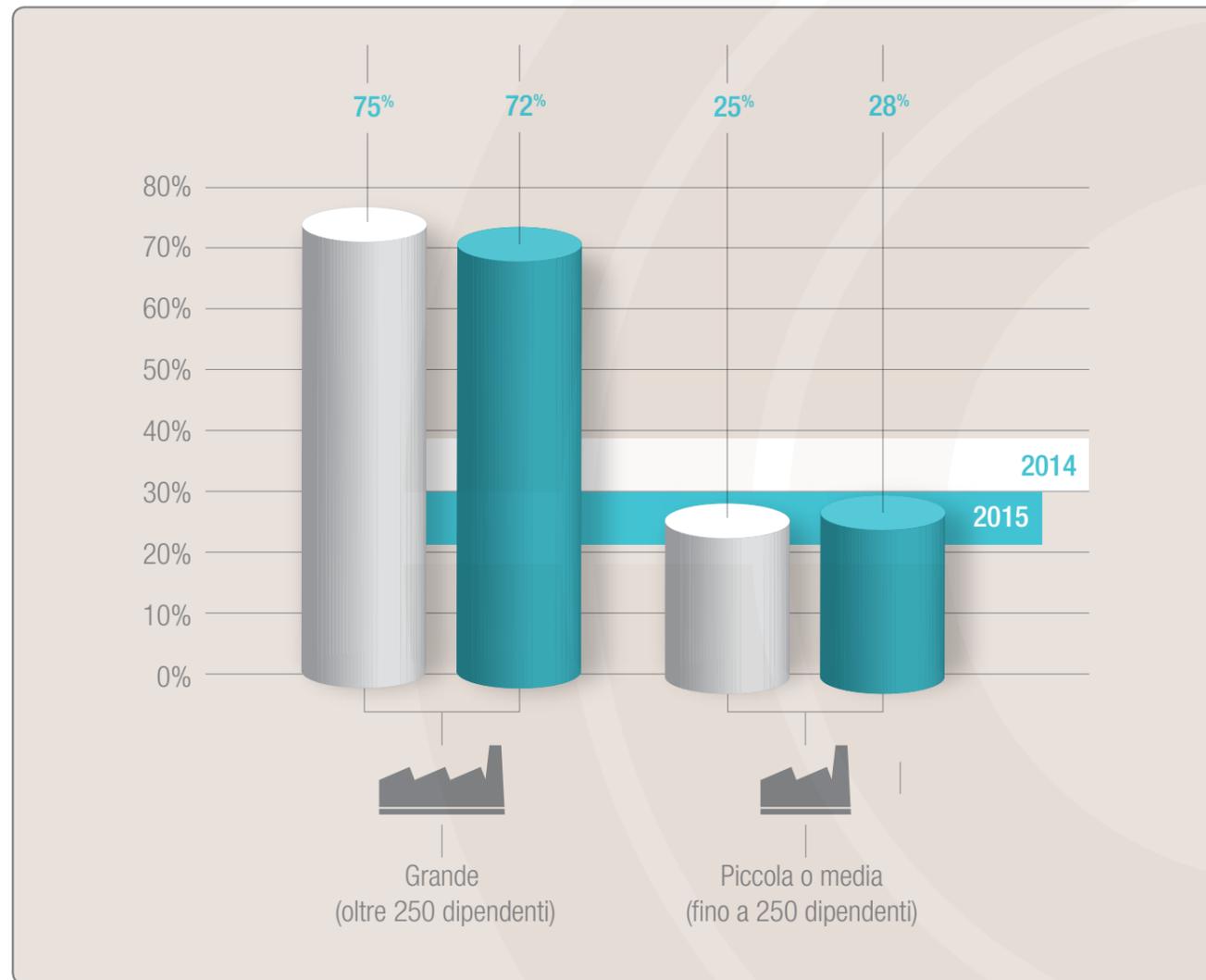


DIFFERENZE RICONTRATE DAI TRAVEL MANAGER



Tra gli obiettivi della ricerca c'è il monitoraggio di alcune variabili nel tempo. Ciò al fine di fornire uno storico agli operatori del settore e agli osservatori. Di seguito presentiamo cinque indicatori, i primi due riferiti alla composizione del campione mentre tre focalizzati sulla figura. Gli indicatori riportati sono quelli che riteniamo essere particolarmente significativi per descrivere le principali evoluzioni tra le valutazioni espresse.

Grafico 1: Evoluzione Travel - Dimensione dell'azienda



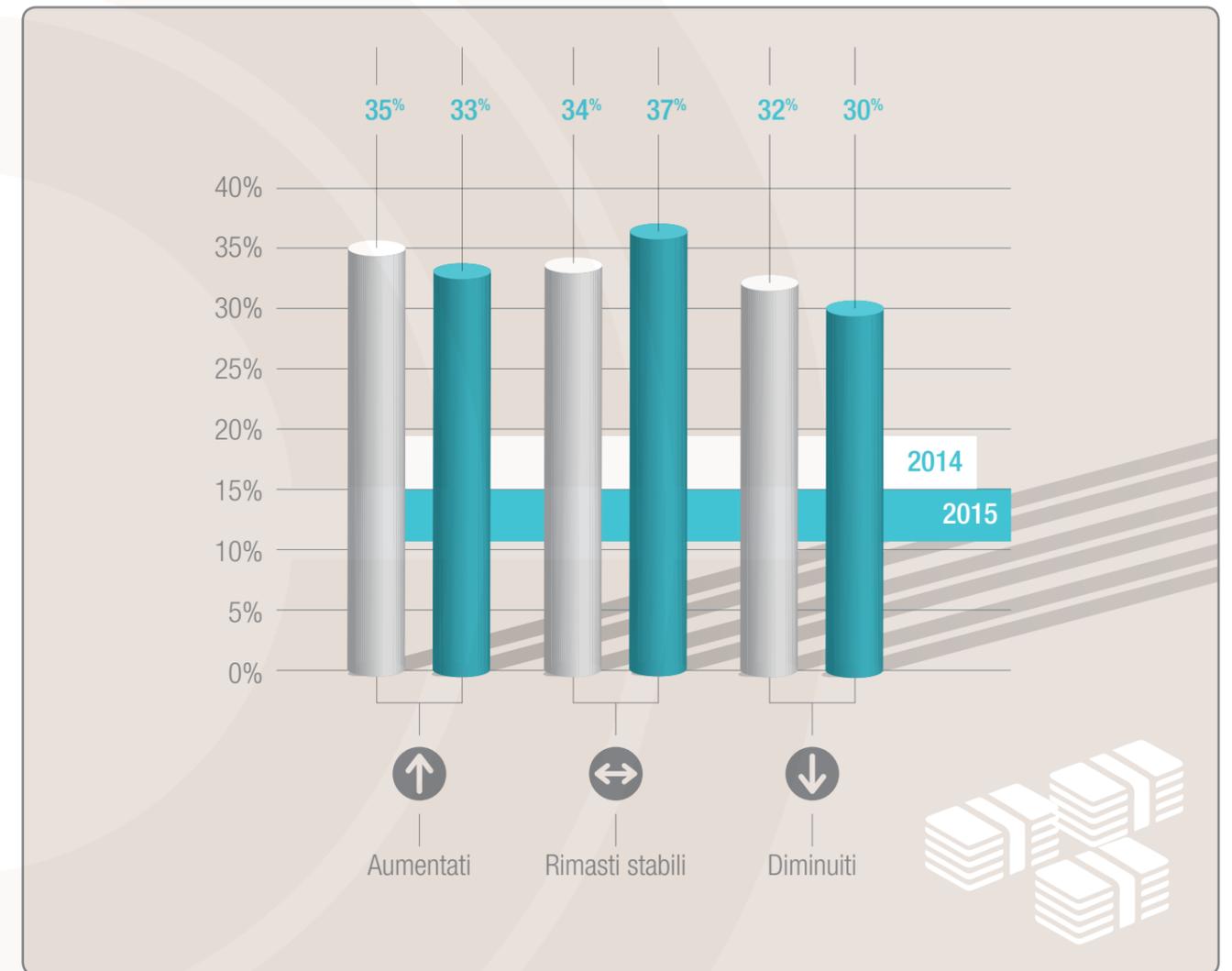
Fonte: elaborazione propria

Mettendo a confronto il campione di Travel manager che hanno risposto alla survey lo scorso anno e quest'anno, si può dedurre una leggera flessione del numero di coloro che lavorano presso Grandi imprese (con oltre 250 dipendenti) passando dal 75% del 2014 al 72% del 2015, mentre si è registrato un leggero aumento di coloro che lavorano nelle piccole o medie imprese (fino a 250 dipendenti) passando dal 25% del 2014 al 28% di quest'anno. Trend in leggero aumento anche per coloro che hanno risposto di non lavorare presso una multinazionale (dal 28% nel 2014 al 30% nel 2015), con una conseguente diminuzione di Travel manager che dichiarano di lavorare in multinazionali passando dal 72% nel 2014 al 70% nel 2015.



Aumentano quest'anno del 3% rispetto al 2014 il numero di coloro che dichiarano che le dimensioni di spesa all'interno della propria azienda sono rimaste pressoché stabili (37%, contro il 34% nel 2014), facendo quindi diminuire di 2 punti percentuali il numero di coloro che afferma che le spese sono aumentate (33% contro 35% nel 2014) o diminuite (30% contro il 32% nel 2014).

Grafico 2: Evoluzione Travel - Volumi di spesa

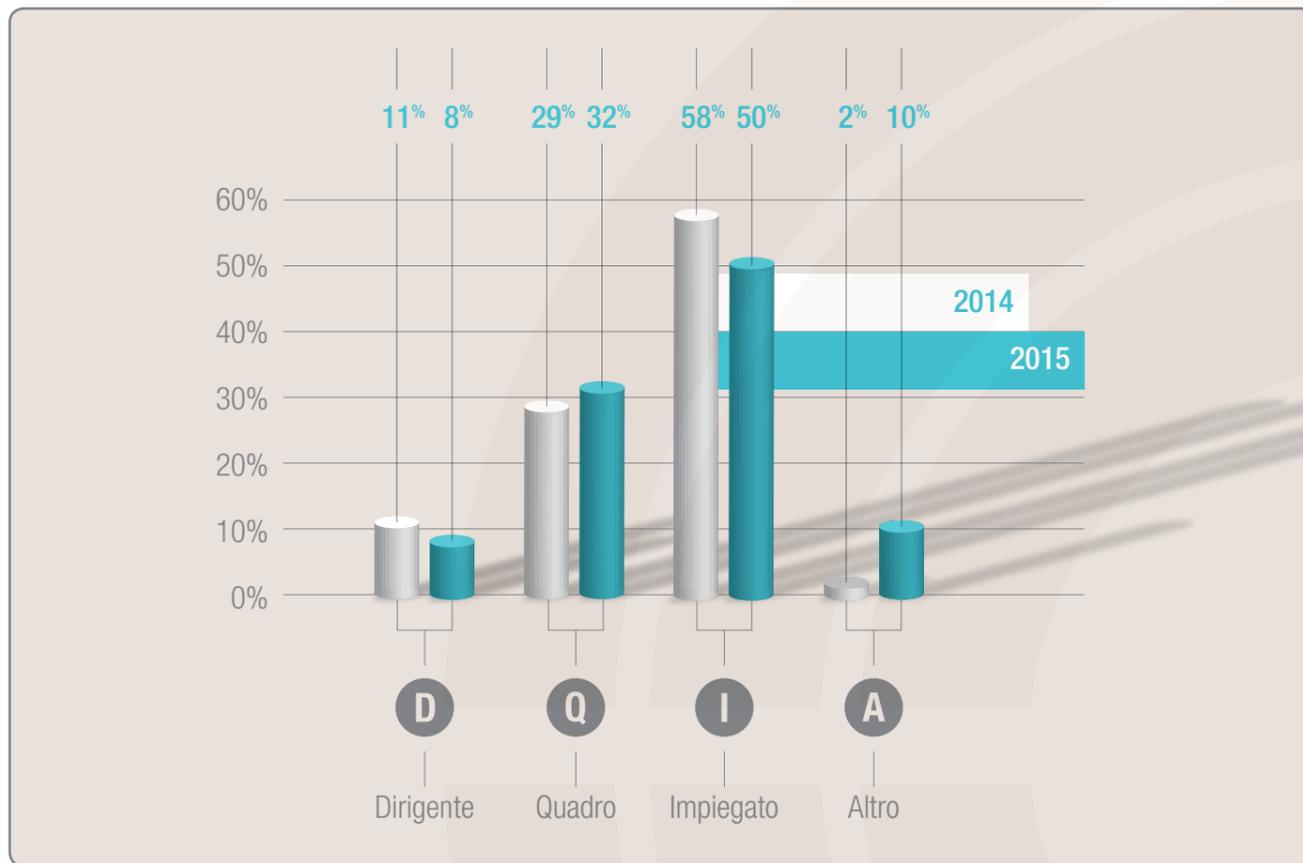


Fonte: elaborazione propria





Grafico 3: Evoluzione Travel - Inquadramento aziendale

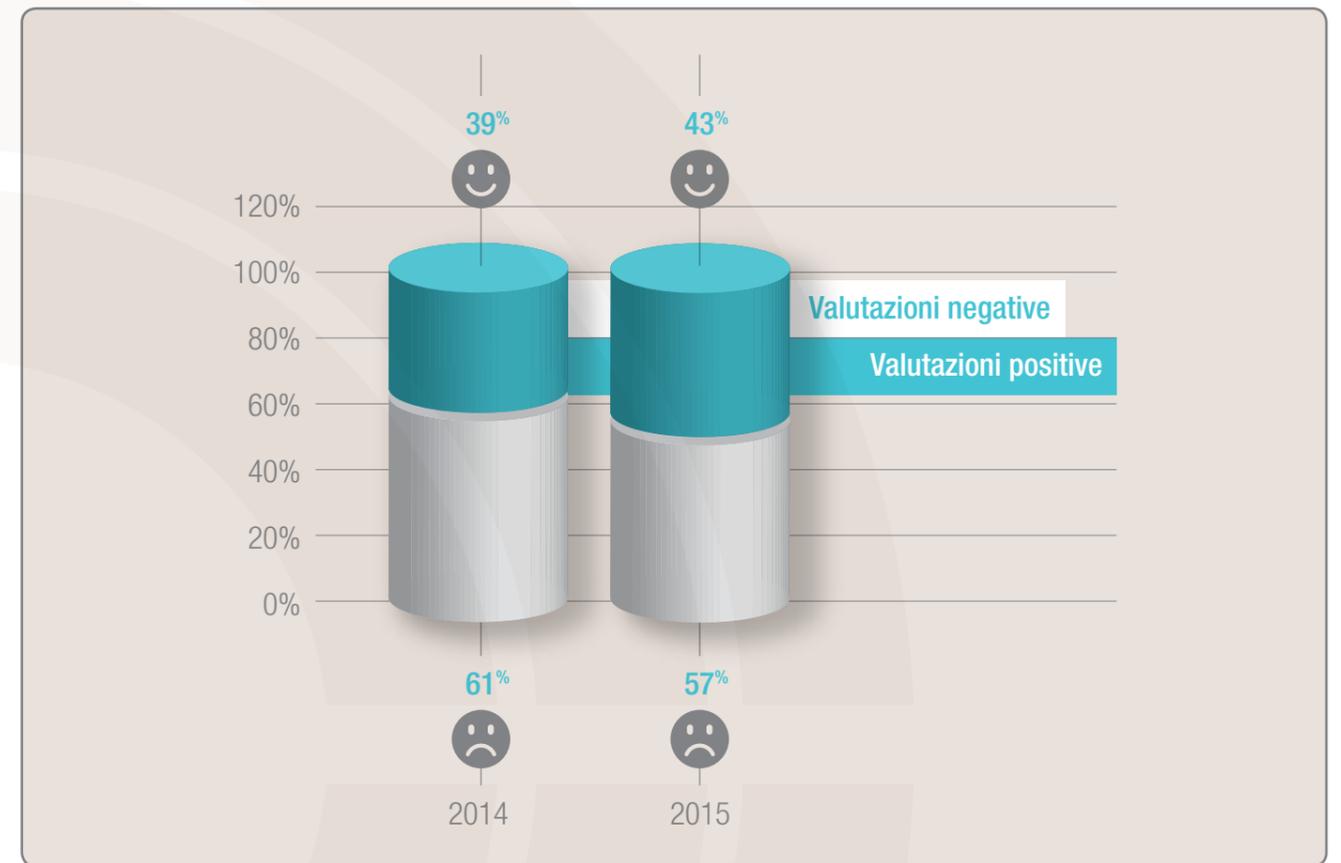


Fonte: elaborazione propria

Trend in aumento rispetto al 2014 anche di Travel manager che possiedono un inquadramento contrattuale di Quadro (dal 29% nel 2014 al 32% nel 2015), mentre diminuisce il numero di coloro che possiedono inquadramenti diversi: i dirigenti passano dall'11% del 2014 all'8% nel 2015 e gli impiegati dal 58% lo scorso anno al 50% quest'anno.



Grafico 4: Evoluzione Travel - Valorizzazione della figura professionale



Fonte: elaborazione propria

Tra il 2014 ed il 2015 la percentuale di valutazioni negative, ovvero la somma di scarsamente e poco valorizzato diminuisce del 4% passando dal 61% del 2014 al 57% del 2015. Allo stesso modo aumentano pertanto le valutazioni positive (somma di mediamente, abbastanza e molto valorizzato) che raggiungono il 43% nel 2015 dal 39% del 2014. Se da un lato in valore assoluto questo dato mostra una situazione non ottimale dall'altro si notano segnali di ripresa incoraggianti.

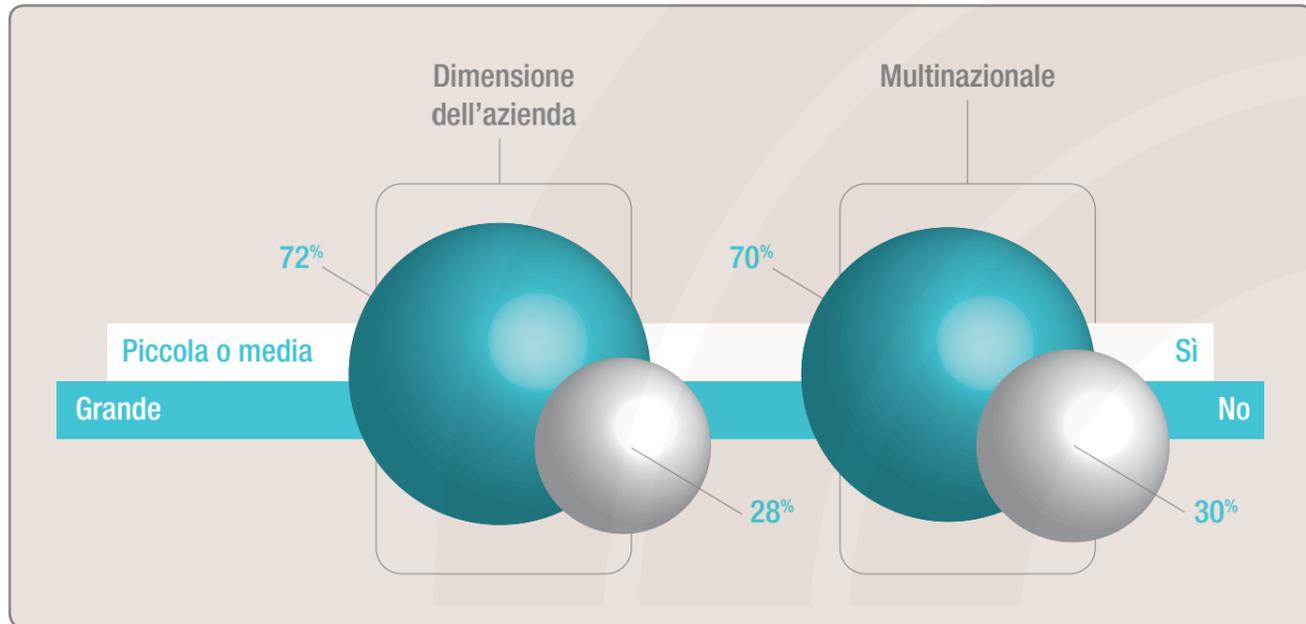


CARATTERISTICHE DELLE AZIENDE RISPONDENTI



Il grafico sottostante fornisce un quadro puntuale della tipologia di azienda in cui lavorano gli intervistati. La figura mostra un campione composto da imprese prevalentemente grandi e multinazionali

Figura 4: Travel - L'azienda



Fonte: elaborazione propria

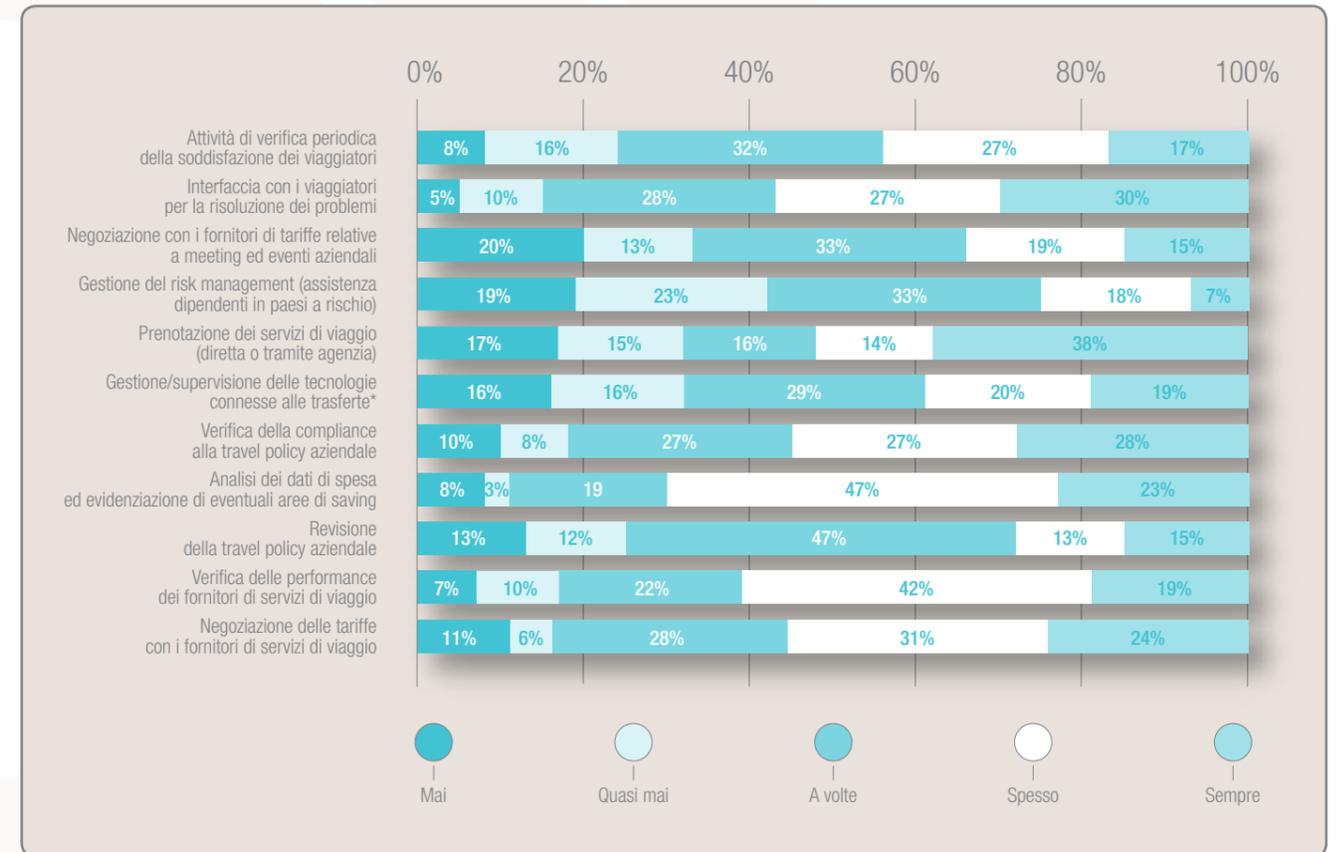


FREQUENZA DELLE ATTIVITÀ SVOLTE



Il grafico sottostante mette in evidenza la frequenza con cui vengono svolte una serie di mansioni tipiche. Il controllo dei costi è una delle funzioni più importanti. Infatti, avere a disposizione i dati permette di controllare i costi e aumentare l'efficacia e l'efficienza delle decisioni. Tra le attività volte all'ottimizzazione dei costi che vengono svolte con maggior frequenza emergono quelle volte all'analisi dei dati di spesa ed evidenziazione di eventuali aree di saving o la negoziazione delle tariffe con i fornitori di servizi di viaggio. Molto frequenti sono anche le attività di tipo relazionale ed amministrativo quali l'interfaccia con i viaggiatori per la risoluzione dei problemi o la verifica della compliance alla travel policy aziendale. Tra le funzioni svolte con minor frequenza troviamo quelle legate al risk management e la negoziazione con i fornitori circa le tariffe relative a meeting aziendali.

Grafico 5: Travel - Frequenza attività



Fonte: elaborazione propria

Le attività che vengono impegnate con più frequenza i travel manager possono essere ordinate sulla base della media delle risposte ottenute.

1. Analisi dei dati di spesa ed evidenziazione di eventuali aree di saving
 2. Interfaccia con i viaggiatori per la risoluzione di problemi
 3. Verifica delle performance dei fornitori di servizi di viaggio
 4. Verifica della compliance alla travel policy aziendale
 5. Negoziazione delle tariffe con i fornitori di servizi di viaggio
- La principale attività è quella relativa al costing.



Il grafico sottostante invece rappresenta una matrice di prossimità tra le attività svolte. Nello specifico le caselle azzurre corrispondono alla corrispondenza (correlazione) tra le varie mansioni, vedasi la nota a lato della matrice.

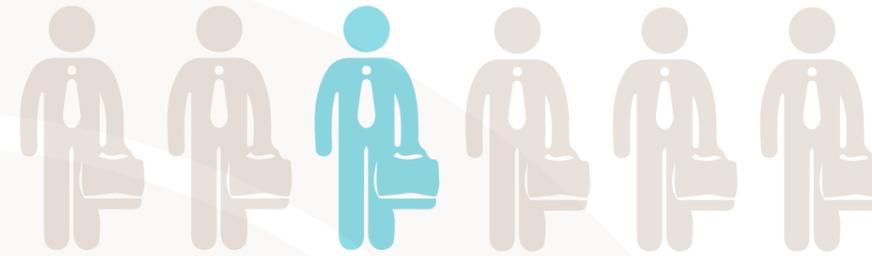


Figura 5: Travel - Matrice di prossimità

Nota: ogni riga contiene una serie di attività svolte dalle figure professionali che hanno risposto al sondaggio. Ogni rispondente ha indicato la frequenza con cui svolge le singole funzioni. A partire dai dati ottenuti sono state calcolate le corrispondenze tra tutte le attività. La casella azzurra indica che chi svolge l'attività indicata nella riga svolge anche l'attività indicata in colonna. Più caselle azzurre, più la funzione è svolta in concomitanza alle altre.

	Negoziazione delle tariffe con i fornitori di servizi di viaggio	Verifica delle performance dei fornitori di servizi di viaggio	Revisione della travel policy aziendale	Analisi dei dati di spesa ed evidenziazione di eventuali aree di saving	Verifica della compliance alla travel policy aziendale	Gestione/supervisione delle tecnologie connesse alle trasferte*	Prenotazione dei servizi di viaggio (diretta o tramite agenzia)	Gestione del risk management (assistenza dipendenti in paesi a rischio)	Negoziazione con i fornitori di tariffe relative a meeting e eventi aziendali	Interfaccia con i viaggiatori per la risoluzione di problemi	Attività di verifica periodica della soddisfazione dei viaggiatori
Negoziazione delle tariffe con i fornitori di servizi di viaggio		■			■	■					
Verifica delle performance dei fornitori di servizi di viaggio	■		■		■	■		■			
Revisione della travel policy aziendale		■		■	■						■
Analisi dei dati di spesa ed evidenziazione di eventuali aree di saving			■		■						
Verifica della compliance alla travel policy aziendale	■	■	■	■						■	
Gestione/supervisione delle tecnologie connesse alle trasferte*	■	■							■		
Prenotazione dei servizi di viaggio (diretta o tramite agenzia)										■	
Gestione del risk management (assistenza dipendenti in paesi a rischio)		■									
Negoziazione con i fornitori di tariffe relative a meeting e eventi aziendali											
Interfaccia con i viaggiatori per la risoluzione di problemi					■		■				■
Attività di verifica periodica della soddisfazione dei viaggiatori			■							■	

In primo luogo notiamo che la verifica delle performance dei fornitori di servizi di viaggio è associata alla negoziazione delle tariffe con i fornitori di servizi di viaggio, alla verifica delle performance dei fornitori di servizi di viaggio, alla revisione della travel policy aziendale, all'analisi dei dati di spesa ed evidenziazione di eventuali aree di saving e all'interfaccia con i viaggiatori per la risoluzione di problemi.

Sullo stesso livello troviamo la verifica delle performance dei fornitori di servizi di viaggio che è associata con la negoziazione delle tariffe con i fornitori di servizi di viaggio, la revisione della travel policy aziendale, Verifica della compliance alla travel policy aziendale, la gestione/ supervisione delle tecnologie connesse alle trasferte e la gestione del risk management (assistenza dipendenti in Paesi a rischio).

A conclusione di questa sezione sottolineiamo il ruolo delle nuove tecnologie disponibili. Quest'ultime con un trend in crescita. È ormai nota l'importanza delle tecnologie della comunicazione nel rendere più veloci, gestibili, economici e sicuri i servizi di business travel. Tali competenze consentono ai travel manager di gestire sistemi informativi complessi e innovativi. Infatti essi stanno cercando di tradurre i dati in informazioni e di promuovere l'uso della tecnologia mobile per migliorare l'esperienza del viaggiatore.



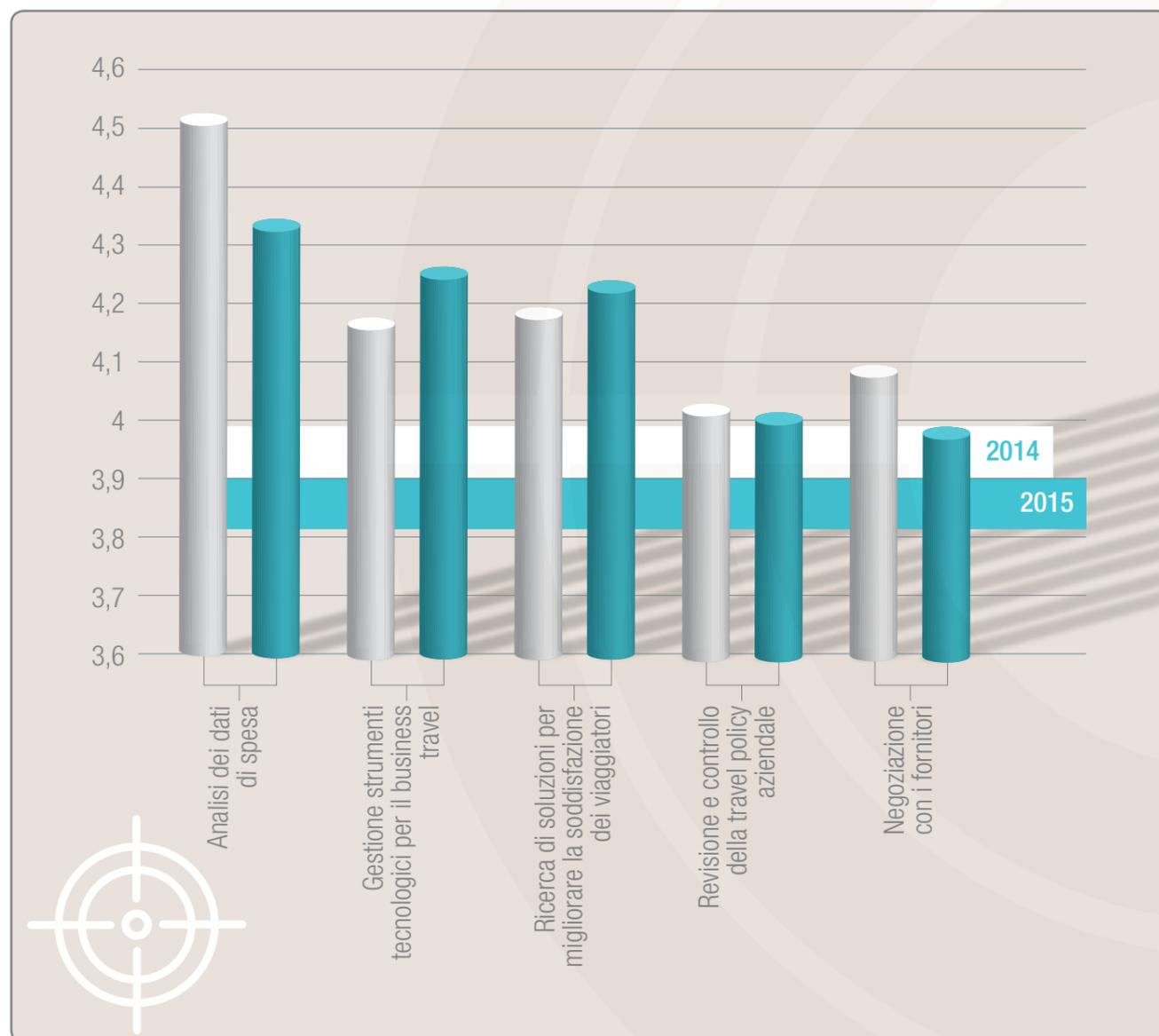
IMPORTANZA FUTURA

Quanto saranno importanti le seguenti attività per la sua professione nel prossimo futuro? Il grafico sottostante conferma alcune assunzioni note e ne introduce di nuove.

La rilevanza strategica assunta dalla business intelligence e analytics, e dalle tecnologie ICT nelle aziende italiane e la crescente penetrazione degli strumenti informatici in tutti i settori dell'economia sono ormai noti e occupano le prime posizioni anche per ciò che concerne il futuro.

Importante si conferma anche la necessità di migliorare continuamente la soddisfazione dei viaggiatori ovvero a migliorare e favorire la qualità complessiva dell'ambiente di lavoro.

Grafico 6: Travel - Prossime sfide



Fonte: elaborazione propria

Un confronto con i dati del 2014 permette alcune considerazioni: in primis la permanenza dell'analisi dei dati di spesa quale sfida principale e contemporaneamente un aumento delle competenze e delle sfide legate all'ICT.



IL TRAVEL MANAGER: FOCUS

Occupandosi della gestione dei viaggi all'interno di un'azienda il travel manager è chiamato a svolgere una funzione molto importante che in tre casi su quattro è considerata essere sia strategica che operativa.

Diamo uno sguardo alla situazione occupazionale di questa figura attraverso i risultati emersi dall'indagine.

Il 67% del campione è composto da donne contro il 33% di uomini. Circa un quinto dei rispondenti ha meno di 40 anni (solo il 3% è under 30) mentre quasi due terzi hanno un'età compresa tra 41 e 55 anni; la percentuale dei senior con oltre 55 anni è il 14% del totale.

Il 40% degli intervistati è dirigente o quadro, è impiegato il 50% degli intervistati.

La gran parte di loro lavora, in ordine decrescente, nell'ufficio Risorse Umane (33%), nella Direzione Generale (22%), Ufficio Acquisti (20%) e Facility/Servizi Generali (16%).

Tabella 2: Travel - Divisione aziendale dell'ufficio

Divisione	Valore
Altro	6,0%
Amministrazione	3,0%
Direzione generale	22,0%
Facility/servizi generali	16,0%
Risorse umane	33,0%
Ufficio acquisti	20,0%

Rappresentano invece il 58% i casi di Travel manager che svolgono tale mansione part-time, mentre il restante 42% lo fa a tempo pieno.

Tabella 3: Travel - Svolge l'attività (part time o full time)

Impegno	Valore
A tempo pieno	42,0%
Part time (oltre ad altre mansioni)	58,0%

Passando invece alla situazione economica, possiamo notare che il 48% percepisce una retribuzione annua compresa tra 31.000€ e 60.000€, mentre scende al 29% coloro che arrivano a guadagnare 30.000€ in un anno. La retribuzione annua lorda supera i 60.000€ nel 13% dei casi.

Tabella 4: Travel - Fasce compenso annuo lordo

Fascia	2015	2014
Altro	10,0%	9,3%
Fino a 30.000 €	29,0%	28%
Tra 30.000 e 45.000 €	27,0%	39,3%
tra 45.000 e 60.000 €	21,0%	39,3%
tra 60.000 e 75.000 €	7,0%	11,2%
oltre 75.000 €	6,0%	12%





Alla domanda che chiede se la retribuzione comprende anche benefit e premi di produzione, solo 44% risponde sì. Questo dato richiede un approfondimento. In tempo di stagnazione economica come quella attuale le aziende tendono a diminuire i propri investimenti e tra le voci di costo soggette a maggior riduzione la formazione è ai primi posti. La riduzione dei costi nel campo formazione e delle risorse umane avviene inizialmente spesso fatta attraverso il blocco degli aumenti degli stipendi e dei premi di produzione e i risultati presenti nella tabella lo confermano.

Tabella 5: Travel - La retribuzione include benefit o premi di produzione



Risposta	
N/A	11,0%
No	45,0%
Sì	44,0%

Questa scelta che sembrerebbe obbligata dagli eventi e necessaria per la salvaguardia dell'azienda ad un'analisi più attenta si rivela controproducente e strategicamente poco lungimirante soprattutto per le posizioni ricoperte da risorse umane relativamente giovani.

Per ciò che concerne l'andamento della retribuzione negli ultimi tre anni la situazione è chiara. Tre rispondenti su quattro dichiarano che la propria retribuzione è rimasta stabile negli ultimi 3 anni. In meno di un quarto dei casi la retribuzione è aumentata negli ultimi tre anni.

Tabella 6: Travel - La sua retribuzione negli ultimi tre anni è

Andamento	
Sostanzialmente aumentata (> +15%)	2,0%
Aumentata (+5% / +15%)	20,0%
Rimasta stabile	72,0%
Diminuita (-5% / -5%)	5,0%
Non lo so (o non lavoro da tre anni...)	1,0%

I dati relativi alla formazione del personale non sono ottimali, infatti i corsi di formazione vengono offerti a poco più della metà degli intervistati (58%) al di sotto del livello ottimale. È noto infatti che lo sviluppo delle organizzazioni, passa necessariamente attraverso la crescita e la valorizzazione della professionalità e l'utilizzo ottimale dei fondi a disposizione. I risultati dell'indagine suggeriscono che la formazione deve superare i livelli percentuali attuali di investimento sul monte retributivo e garantire un numero minimo di ore di formazione per addetto.

Tabella 7: Travel - Formazione

L'azienda offre la possibilità di svolgere attività di formazione relative al travel management	
No	42,0%
Sì	58,0%

L'aumento della formazione aziendale deve essere preceduta dall'individuazione del fabbisogno formativo. Una corretta analisi serve a definire gli obiettivi della formazione e deve essere condotta partendo dai fabbisogni individuali, dai bisogni organizzativi e dal monitoraggio continuo delle ultime novità in materia, comprese quelle tecnologiche.



Passiamo invece ad analizzare i dati di presenza in azienda che ci confermano una chiara giovinezza del ruolo: nel 66% dei casi gli intervistati dichiarano di svolgere questo ruolo da non più di 10 anni (il 37% di questi è Travel manager da non più di 5). A svolgere questa funzione da almeno 10 anni sono un terzo del campione intervistato.

Tabella 8: Travel - Esperienza

Da quanti anni ricopre questo ruolo (nell'azienda attuale)	
< 2	7,0%
2-5	30,0%
5-10	29,0%
10-15	18,0%
> 15	16,0%

Nonostante tre quarti dei rispondenti dichiarino che la complessità del lavoro sia aumentata anche in maniera sostanziale, non ci sono molti dubbi sulla criticità riferita alla valorizzazione.

Tabella 9: Travel - Complessità della funzione

La Complessità della funzione è:	
Sostanzialmente aumentata	32%
Aumentata	43%
Rimasta stabile	24%
Diminuita	1%

Infatti il travel manager è una figura che lamenta una media o bassa valorizzazione nella metà dei casi e la somma delle risposte "molto valorizzato" e "abbastanza valorizzato" raggiunge solo il 5% alla domanda "Ritiene che in Italia il ruolo del responsabile viaggi all'interno delle aziende sia". Almeno mediamente valorizzato (compreso quindi molto e abbastanza) si sente il 43% del campione.

Al contrario la quota degli insoddisfatti supera i tre quarti. Un dato che attesta dunque una bassa soddisfazione del modo in cui viene riconosciuto il proprio ruolo in azienda nonostante sia una funzione con mansioni sia strategiche che operative. Oggi la il ruolo in oggetto è più complesso rispetto al passato in quanto le sfide da affrontare sono diverse e molteplici.

Fondamentale è il ruolo del travel manager che svolge mansioni sia strategiche che operative deve essere in grado di attuare lo sviluppo degli obiettivi sia al suo interno sia in rapporto all'ambiente esterno.

Tabella 10: Travel - Definizione delle mansioni

Come definirebbe le sue mansioni di gestione del travel?	
Operative	6,0%
Prevalentemente operative	12,0%
Sia strategiche sia operative	67,0%
Prevalentemente strategiche	10,0%
Strategiche	5,0%



FOCUS VALORIZZAZIONE

Occorre ora un ulteriore approfondimento. La soddisfazione aumenta all'aumentare della dimensione dell'azienda, nelle aziende italiane. Coerentemente alle aspettative la soddisfazione aumenta anche all'aumentare della retribuzione e indicativamente all'aumentare dell'età.

Tabella 11: Travel - Focus valorizzazione

Dimensione	Valorizzazione	Dev.st
Grande (oltre 250 dipendenti)	2,38	0,777
Piccola o media (fino a 250 dipendenti)	2,25	0,752
Multinazionale		
No	2,43	0,679
Si	2,30	0,805
Retribuzione		
Fino a 30.000 €	2,03	0,731
Tra 30.000 e 45.000 €	2,44	0,577
Tra 45.000 e 60.000 €	2,43	0,801
Tra 60.000 e 75.000 €	2,57	0,976
Oltre 75.000 €	2,34	1,03
Età		
26-30	2	0,050
31-40	2,32	0,582
41-55	2,31	0,831
oltre 55	2,57	0,756
Genere		
Femmina	2,38	0,831
Maschio	2,47	0,621



MISSION ONLINE

Nasce il Nuovo **MISSION ONLINE**
La mobilità a 360 gradi in un unico sito.
Fateci un click!

IMA

premia l'eccellenza

Candidati subito!

TRASPORTO AEREO

- Miglior compagnia aerea per i viaggiatori d'affari
- Miglior compagnia aerea low cost per i viaggiatori d'affari
- Miglior compagnia aerea per i viaggiatori d'affari / Rotte per l'Africa
- Miglior compagnia aerea per i viaggiatori d'affari / Rotte per l'area Emea
- Miglior compagnia aerea per i viaggiatori d'affari / Rotte per l'Asia
- Miglior compagnia aerea per i viaggiatori d'affari / Rotte per le Americhe
- Miglior aeroporto per i viaggiatori d'affari
- Miglior business class
- Miglior economy class

ALBERGHI

- Miglior hotel business nel Nord Italia
- Miglior hotel business nel Centro Italia
- Miglior hotel business nel Sud Italia e Isole
- Catena alberghiera dell'anno
- Miglior hotel aeroportuale
- Migliori spazi per meeting ed eventi
- Miglior programma fedeltà

SOCIETÀ DI AUTONOLEGGIO

- Migliore società di autonoleggio per i viaggiatori d'affari
- Miglior società di car sharing per i viaggiatori d'affari

SITI DI PRENOTAZIONE

- Miglior sito di prenotazione di servizi di viaggio

TRAVEL MANAGEMENT COMPANY

- Miglior travel management company con giro d'affari sopra i 50 milioni di euro
- Miglior travel management company con giro d'affari sotto i 50 milioni di euro

TRAVEL MANAGER

- Travel manager dell'anno in aziende con spese di viaggio sopra i 500mila euro
- Travel manager dell'anno in aziende con spese di viaggio sotto i 500mila euro

TRAVEL TECHNOLOGIES

- Miglior self booking tool
- Miglior sistema di gestione delle note spese
- Miglior sistema di reportistica
- Miglior soluzione mobile per i viaggi d'affari



ITALIANMISSIONAWARDS

Il primo premio italiano
nel settore
del business travel

Candidati!

www.italianmissionawards.it
entro il 31 ottobre 2016

La candidatura è gratuita
Puoi candidarti a più premi

La premiazione avverrà il 6 marzo 2017



FLEET MANAGEMENT

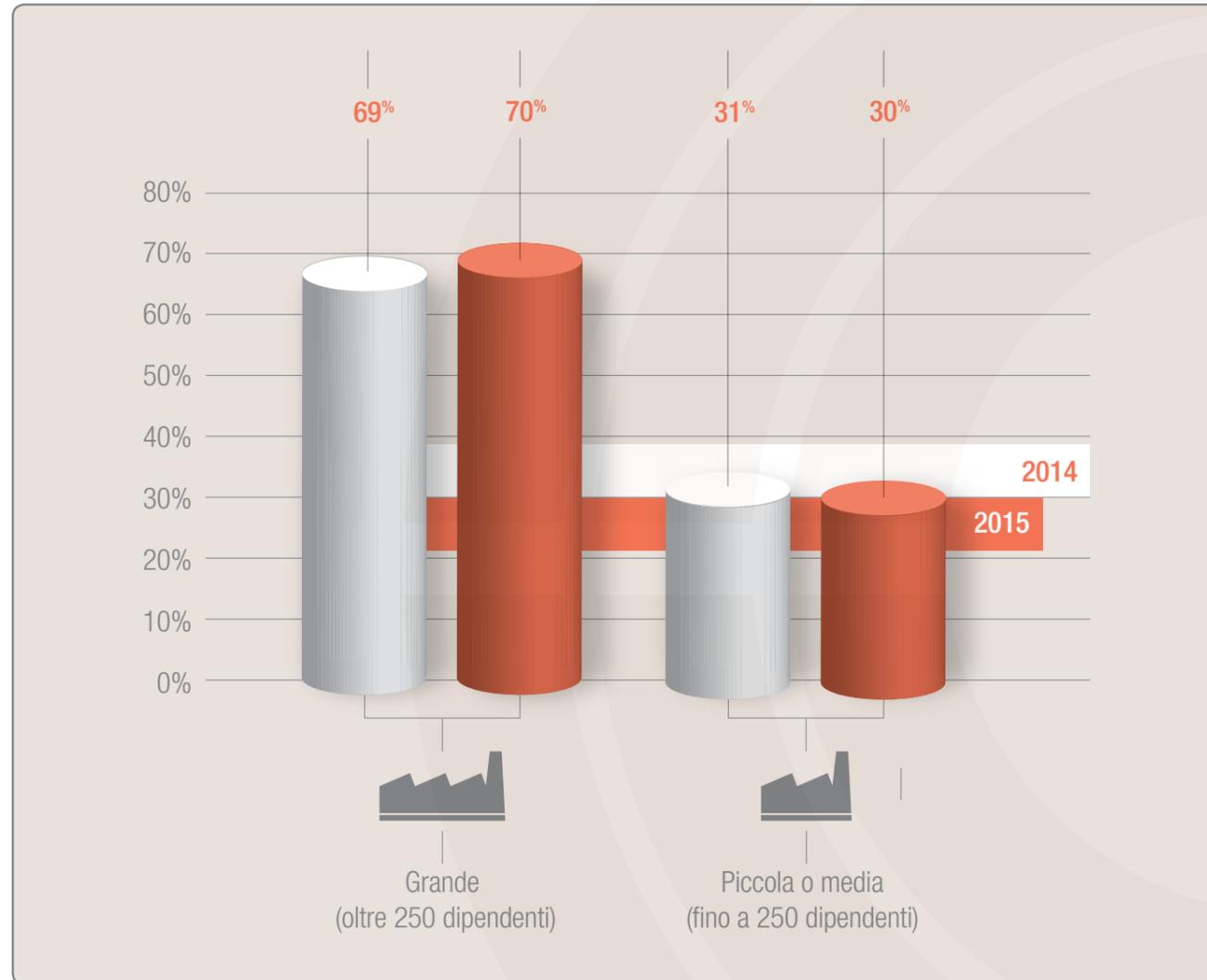


DIFFERENZE RICONTRATE DAI FLEET MANAGER



Tra gli obiettivi della ricerca c'è il monitoraggio di alcune variabili nel tempo. Ciò al fine di fornire uno storico agli operatori del settore e agli osservatori. Di seguito presentiamo cinque indicatori, i primi due riferiti alla composizione del campione mentre tre focalizzati sulla figura.

Grafico 7: Evoluzione Fleet - Dimensione dell'azienda



Fonte: elaborazione propria



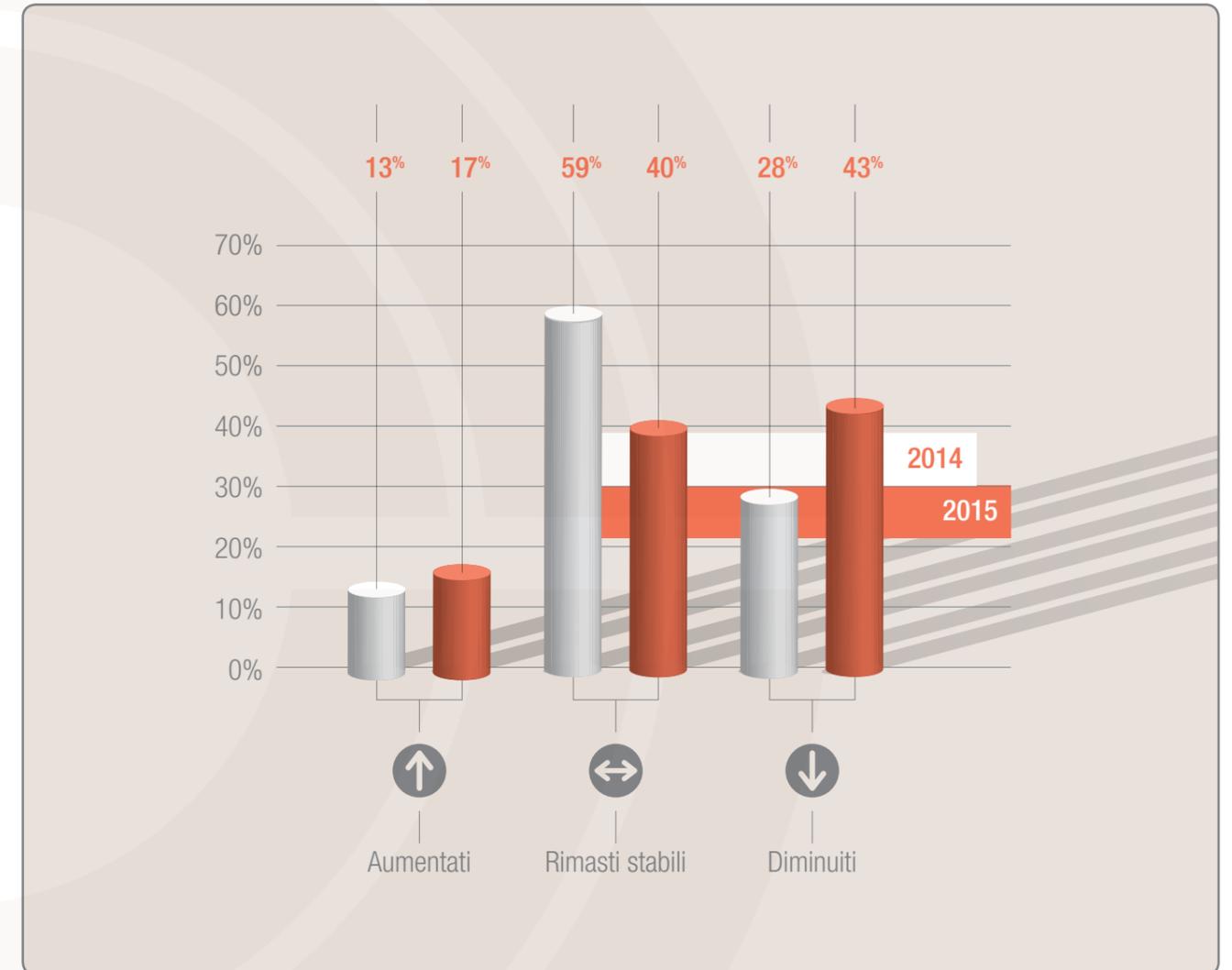
Mettendo a confronto il campione di Fleet manager che hanno risposto alla survey lo scorso anno e quest'anno, si può dedurre una composizione pressoché uguale sia per coloro che hanno risposto di lavorare in grandi imprese (69% nel 2014 contro il 70% nel 2015) sia per quelli che hanno dichiarato di lavorare in piccole o medie imprese (dal 31% nel 2014 al 30% nel 2015).

Si abbassa dal 36% nel 2014 al 33% nel 2015 la percentuale di coloro che hanno dichiarato di non lavorare presso multinazionali, mentre si alza di 2 punti percentuali il numero di coloro che invece dichiarano di appartenere a multinazionali (dal 65% nel 2014 al 67% nel 2015).



Per ciò che concerne l'andamento dei volumi di spesa i risultati mostrano uno scostamento dal valore centrale "stabilità di volumi di spesa". Un intervistato su tre che l'anno scorso aveva dichiarato una sostanziale stabilità nei volumi di spesa quest'anno indica o una diminuzione (15% sul 19% totale) o un aumento dei volumi di spesa (4% del 19%).

Grafico 8: Evoluzione Fleet - Volumi di spesa



Fonte: elaborazione propria

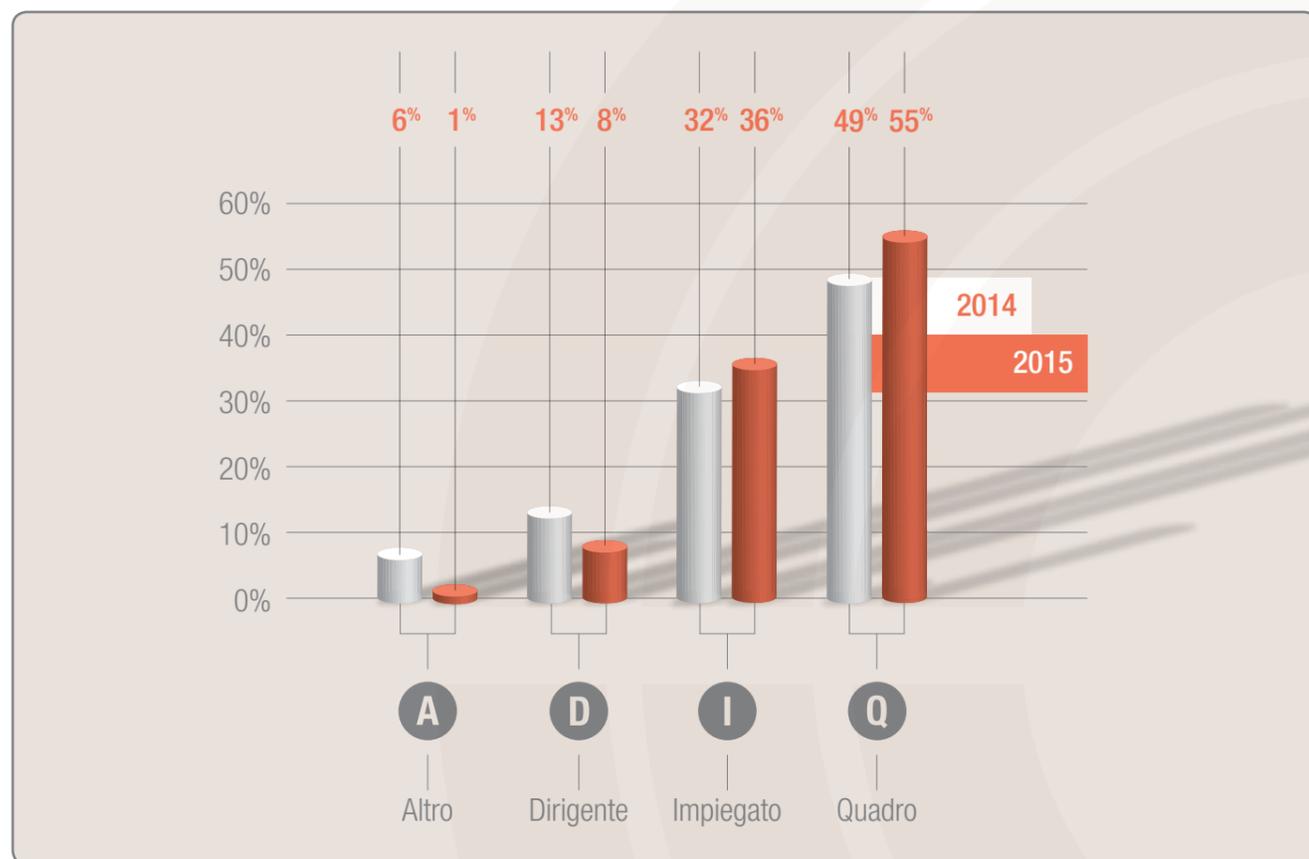


Nello specifico: aumenta nel 2015 di 4 punti percentuali il numero di coloro che dichiarano un aumento del volume di spesa (dal 13% nel 2014 al 17% nel 2015), mentre sale di ben l'11% il numero di Fleet manager che invece dichiarano una diminuzione della spesa (dal 28% nel 2014 al 43% nel 2015). In controtendenza invece la percentuale di coloro che dichiarano una spesa pressoché stabile: si passa infatti dal 59% del 2014 al 40% nel 2015).



Scostamenti di minor rilievo si osservano invece nelle posizioni aziendali. Ci sono anche in questo caso delle differenze rispetto al 2014 e alcune di esse possono essere spiegate dalla riduzione del numero di risposte "altro".

Grafico 9: Evoluzione Fleet - Inquadramento aziendale



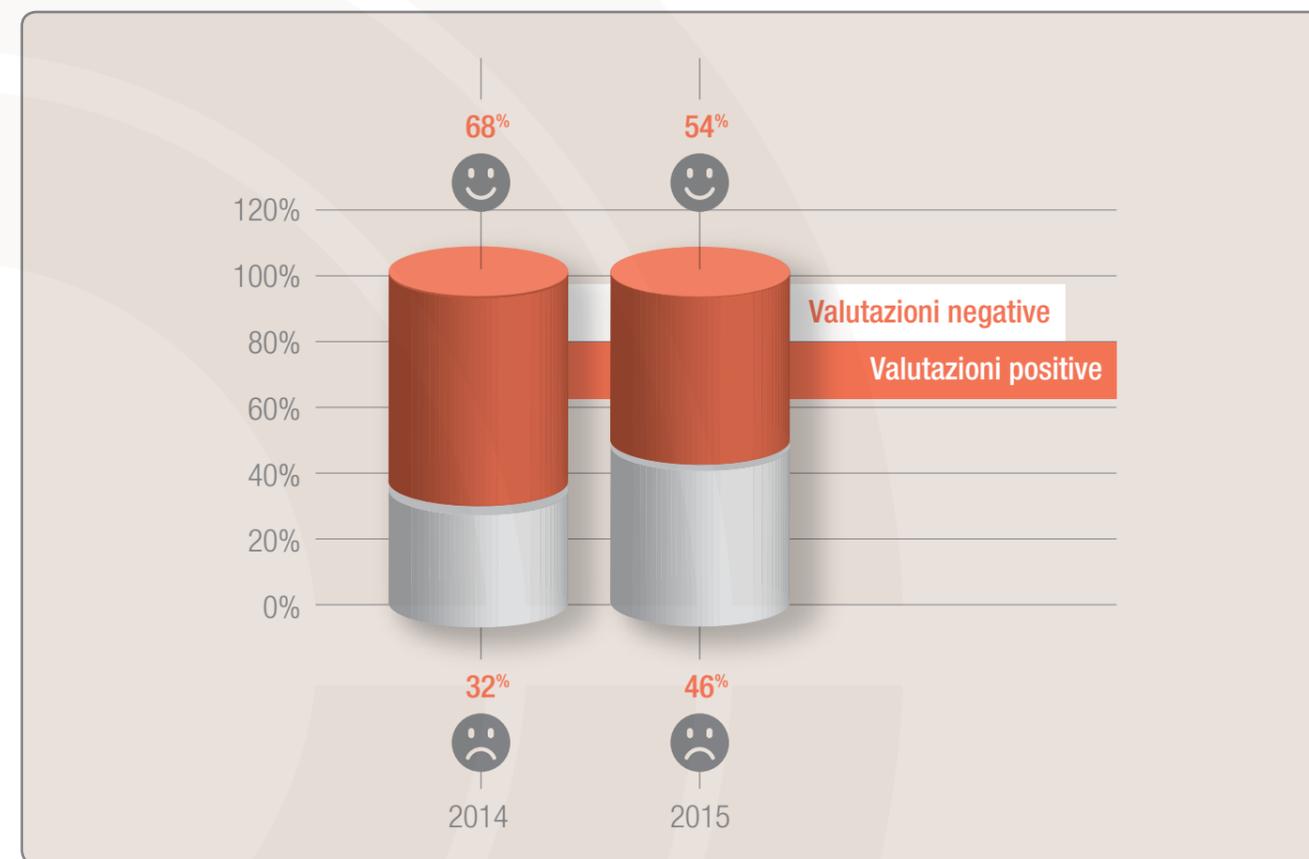
Fonte: elaborazione propria

Per coloro che dichiarano un inquadramento di impiegato (32% nel 2014 e 36% nel 2015) notiamo un trend in aumento nel 2015 come accade per i "quadro" (49% nel 2014 e 55% nel 2015), mentre diminuiscono i dirigenti dal 13% nel 2014 all'8% quest'anno.



La valorizzazione della figura professionale è un elemento fondamentale e possiamo notare in generale una diminuzione delle risposte positive e tale riduzione si traduce in un aumento degli, almeno parzialmente, scontenti.

Grafico 10: Evoluzione Fleet - Valorizzazione della figura professionale



Fonte: elaborazione propria

Nello specifico la percentuale di chi dà valutazioni negative (scarsamente e poco valorizzato) passa dal 32% al 45% tra il 2014 ed il 2015. Un aumento del 14% che si nota, con segno opposto, nelle valutazioni positive. La percentuale di chi si dichiara mediamente, abbastanza e molto valorizzato crolla dal 68% a poco più della metà, ovvero 54%.

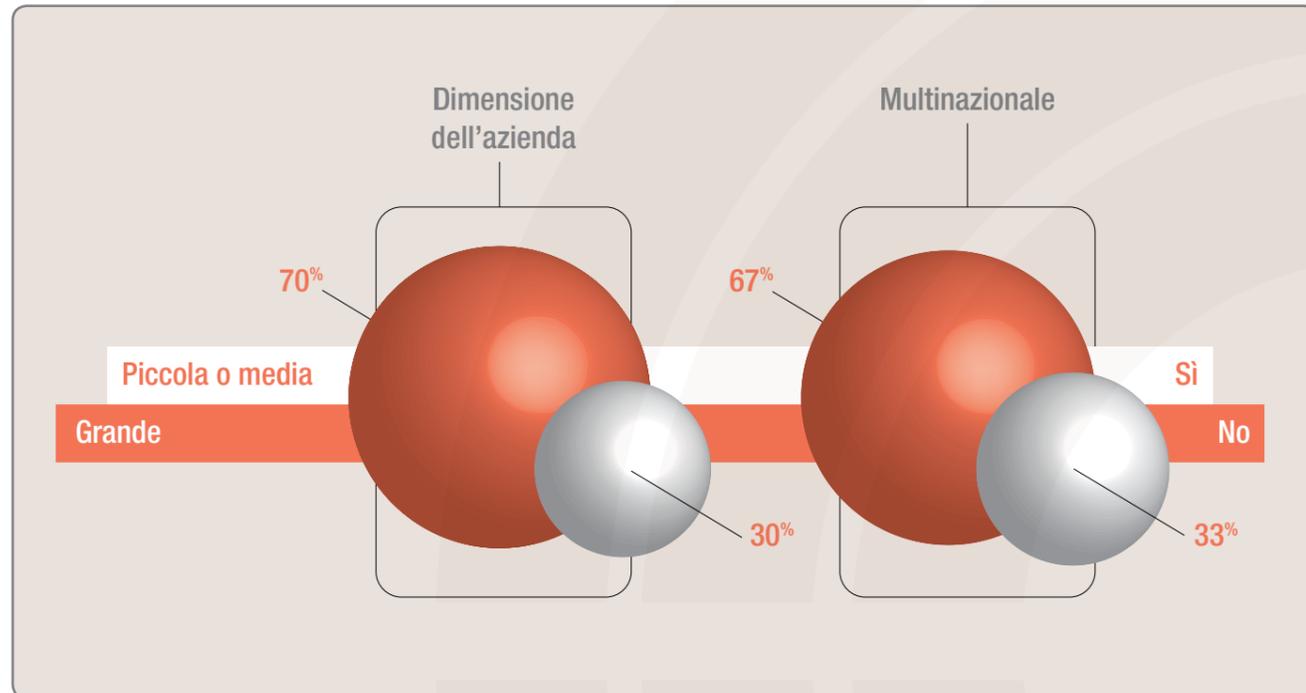


CARATTERISTICHE DELLE AZIENDE



Il grafico sottostante fornisce un quadro puntuale della tipologia di azienda in cui lavorano gli intervistati. Sette aziende su dieci sono grandi e sette su dieci multinazionali.

Figura 6: Fleet - L'azienda



Fonte: elaborazione propria

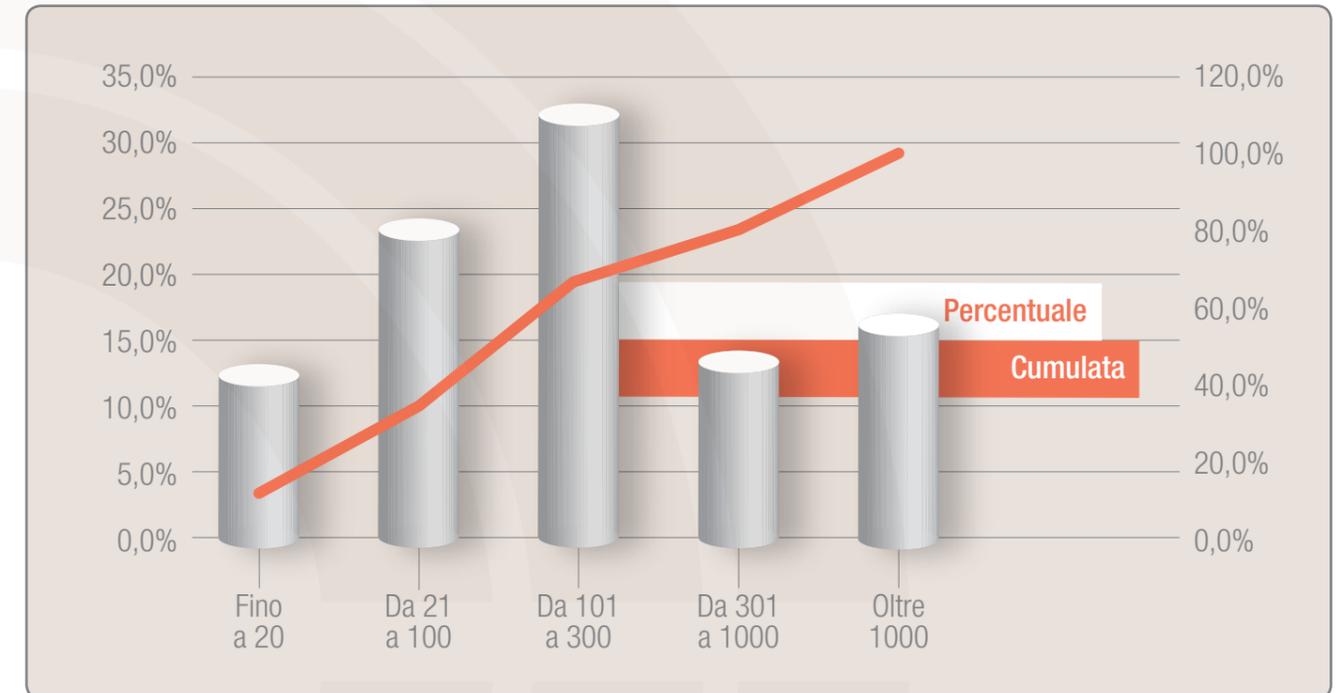


DIMENSIONE DELLA FLOTTA AZIENDALE



“Il grafico sottostante evidenzia come in un caso su tre circa la flotta aziendale è composta più di 100 e meno di 300 auto, ovvero una flotta media. Si equivalgono le grandi e le piccole flotte che in entrambi i casi corrispondono a circa il 15%.”

Grafico 11: Dimensione flotta aziendale



Fonte: elaborazione propria

Tra queste le auto ecologiche rappresentano il 12,4%. È un dato interessante che mette in evidenza l'interesse e l'importanza che rivestono i veicoli ecologici. Tuttavia gli investimenti in auto a basso impatto ambientale sono onerosi e richiedono un'attenta analisi. L'orizzonte temporale da prendere in considerazione è di lungo periodo. È negli anni infatti che i benefici in termini di riduzione di emissioni di gas climalteranti, inquinamento acustico, ma più in generale di vantaggi si manifestano. Per quanto riguarda la base per la stima dei costi, occorre valutare i costi disponendo delle seguenti informazioni

- Il costo iniziale di acquisizione dell'asset necessario (comprensivo dei costi di installazione di beni strumentali accessori, es: colonnine di ricarica, segnaletica ecc...);
- Il trend di variazione del prezzo del bene nel tempo;
- La vita utile sulla quale sviluppare un piano di ammortamento;
- I costi operativi di gestione della piattaforma e relativi trend di variazione dei costi nel tempo;
- La capacità di utilizzo dell'asset e il fattore di riempimento massimo, necessari al calcolo del numero di asset da predisporre per un corretto dimensionamento (ovvero quante PSU, PCS predisporre).

Al crescere del take-up, ovvero dell'utilizzo, i costi tenderanno a diminuire determinando così un effetto circolare. Per questo motivo è importante favorire l'utilizzo del servizio. Guardando alle caratteristiche tecniche dei veicoli annunciati sul mercato per il futuro tale evoluzione consentirà, attraverso l'aumento di autonomie e velocità, un utilizzo dei veicoli elettrici anche in ambito extraurbano. Questo dato rende necessario affiancare all'infrastrutturazione di nodi ad alta frequentazione che caratterizzano le aree urbane, la realizzazione di punti di ricarica rapida lungo le principali strade a scorrimento veloce con

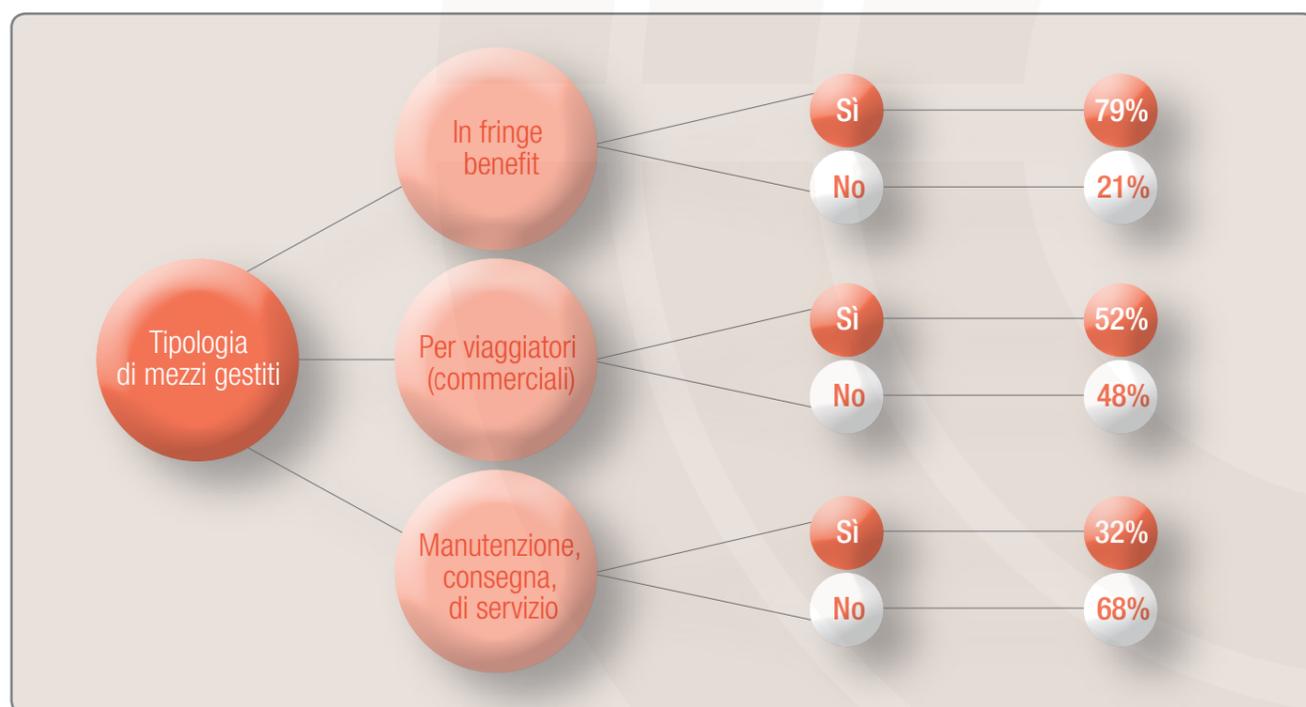


un distanziamento intorno ai 50-60 chilometri. Tali aree possono essere dotate di un punto di accumulo ottimizzato per diminuire la dipendenza dalla rete. I paradigmi che caratterizzano i principali modelli innovativi per i servizi di mobilità applicabili ai veicoli commerciali elettrici sono così sintetizzabili:

- L'uso efficiente della capacità dei veicoli: modelli innovativi di mobilità quali la gestione delle flotte aziendali sono orientati all'ottimizzazione dell'utilizzo dei veicoli e potrebbero risultare particolarmente efficaci poiché in grado di abbinare i minori costi operativi caratteristici della mobilità elettrica ad una efficiente condivisione dei maggiori costi fissi;
- L'adozione di un modello di utilizzo esteso: con l'obiettivo di migliorare l'efficienza economica del sistema, i veicoli elettrici possono da un lato essere caricati nei momenti di minore domanda di energia da parte del sistema e restituire energia nelle ore di punta.
- Il possibile utilizzo secondario delle batterie;
- Il miglioramento dell'accettazione da parte degli utenti: limiti dell'offerta legati ad esempio all'autonomia dei veicoli possono essere superati attraverso ad esempio formule di vendita con servizi ad hoc; questo è solo un esempio di possibili strategie customer oriented tese ad aumentare i livelli di accettabilità dell'auto elettrica da parte della domanda.

A questo punto è importante capire che tipologia di mezzi sono gestiti per l'azienda. Tra le tre opzioni possibili: a) in fringe benefit, b) per viaggiatori, c) manutenzione consegne, di servizio, la prima ha ricevuto il maggior numero di "sì" ovvero nel 79% dei casi. siamo a circa il 50% nel secondo caso al 30% per la manutenzione, consegna o servizio.

Figura 7: Fleet - La flotta



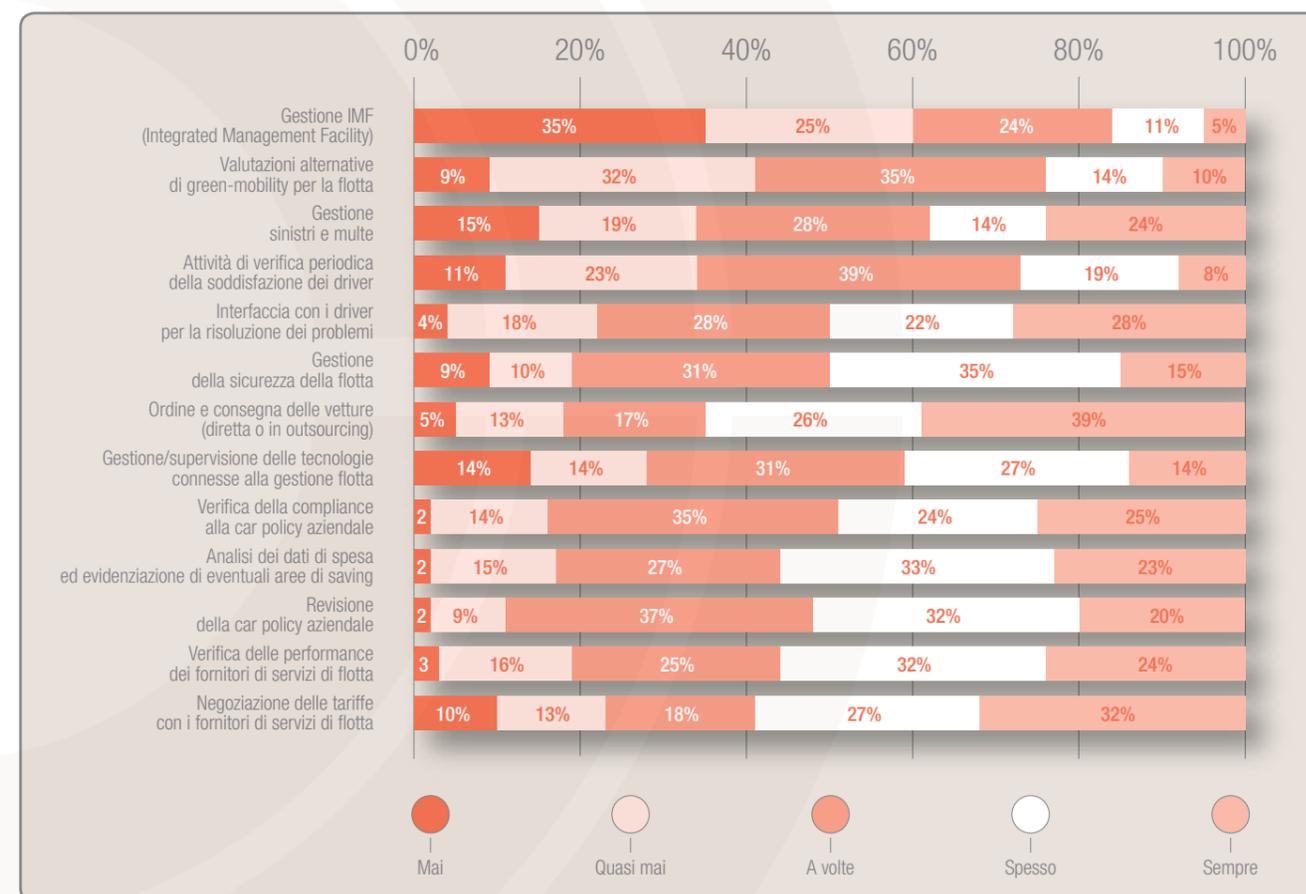
Il 34% delle imprese applica il car pooling e quelle che lo applicano dedicano in media il 10% delle vetture a disposizione.



FREQUENZA DELLE ATTIVITÀ SVOLTE

Il grafico sottostante mette in evidenza la frequenza con cui vengono svolte una serie di mansioni tipiche. Il controllo dei costi è una delle funzioni più importanti. Infatti, avere a disposizione i dati permette di controllare i costi e aumentare l'efficacia e l'efficienza delle decisioni. Tra le attività volte all'ottimizzazione dei costi che vengono svolte con maggior frequenza emergono quelle volte all'analisi dei dati di spesa ed evidenziazione di eventuali aree di saving. Molto importanti sono anche gestione della sicurezza della flotta, l'attività di verifica periodica della soddisfazione dei driver, la revisione della car policy aziendale e la verifica della performance dei fornitori di servizi di flotta. Tra le mansioni svolte invece con minor frequenza troviamo la gestione dell'integrated facility management, la valutazione delle alternative green (ma che invece risultano essere considerate di fondamentale importanza per il futuro secondo gli intervistati) e la gestione dei sinistri e delle multe.

Grafico 12: Fleet-Frequenza mansioni



Fonte: elaborazione propria

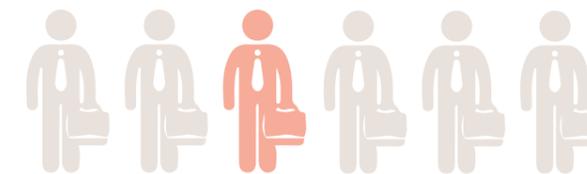
Le attività che vendono impegnati con più frequenza i fleet manager possono essere ordinate sulla base della media delle risposte ottenute.

1. Ordine e consegna delle vetture diretta o in outsourcing
2. Revisione della car policy aziendale
3. Verifica delle performance dei fornitori dei servizi
4. Interfaccia con driver per risoluzione problemi
5. Gestione delle tecnologie connesse

Dall'elenco di sopra si nota come le prime due attività siano di carattere strategico e di policy aziendale. Le due attività citate sono seguite da attività legate alla qualità e alla performance. Importante è anche il ruolo della gestione della tecnologia.



Figura 8: Fleet- Matrice di prossimità



Nota: ogni riga contiene una serie di attività svolte dalle figure professionali che hanno risposto al sondaggio. Ogni rispondente ha indicato la frequenza con cui svolge le singole funzioni. A partire dai dati ottenuti sono state calcolate le corrispondenze tra tutte le attività. La casella arancione indica che chi svolge l'attività indicata nella riga svolge anche l'attività indicata in colonna. Più caselle arancioni, più la funzione è svolta in concomitanza alle altre.

	Negoziazione dei prezzi con i fornitori	Verifica delle performance dei fornitori di servizi	Revisione della car policy aziendale	Analisi dei dati di spesa	Verifica della compliance alla car policy	Gestione delle tecnologie connesse	Ordine e consegna delle vetture	Gestione della sicurezza della flotta	Interfaccia con driver per risoluzione problemi	Verifica soddisfazione dei driver	Gestione sinistri e multe	Valutazione green mobility	Gestione IMF
Negoziazione dei prezzi con i fornitori													
Verifica delle performance dei fornitori di servizi													
Revisione della car policy aziendale													
Analisi dei dati di spesa													
Verifica della compliance alla car policy													
Gestione delle tecnologie connesse													
Ordine e consegna delle vetture													
Gestione della sicurezza della flotta													
Interfaccia con driver per risoluzione problemi													
Verifica soddisfazione dei driver													
Gestione sinistri e multe													
Valutazione green mobility													

La tabella a lato mette in luce le relazioni tra le attività svolte essendo una matrice di prossimità. Dalla matrice emerge un elemento importante, ovvero che la verifica delle performance dei fornitori dei servizi è associata alla negoziazione dei prezzi con i fornitori, alla revisione della car policy aziendale, all'analisi dei dati di spesa, alla verifica della compliance della car policy, alla gestione delle tecnologie connesse, alla verifica della soddisfazione dei driver e alla valutazione della green mobility.

In questo caso La AEEGSI, Autorità per l'Energia Elettrica il Gas e il Sistema Idrico, ha avuto modo recentemente di intervenire in merito alla messa sul mercato dei veicoli elettrici per modificare aspetti in grado di determinare ostacoli al pieno sviluppo dei progetti pilota in corso in particolare per quanto concerneva la realizzazione di infrastrutture di ricarica sul territorio sia pubbliche che private. Lo sviluppo della mobilità elettrica è collegato infatti alla possibilità di effettuare operazioni di ricarica della batteria dei veicoli sia in luoghi privati sia presso infrastrutture di ricarica a pagamento aperte al pubblico.

Ciò detto, altre mansioni legate notevolmente sono la verifica soddisfazione dei driver e la gestione delle tecnologie connesse.

Dalla matrice emerge anche che si tratta di un ruolo estremamente complesso, con una supply chain che deve fornire un servizio efficiente e puntuale, garantire la sicurezza dei guidatori e ottimizzare l'utilizzo del veicolo. Non stupisce, quindi, che i fleet manager siano da sempre i primi utilizzatori di tecnologie innovative. Oggi, il fleet management sta affrontando nuove e crescenti sfide per fornire un servizio efficiente e conveniente. Il mercato sempre più globale e la forte competitività li spingono a confrontarsi con questioni operative e strategiche che richiedono un aggiornamento costante.

Fonte: elaborazione propria

IMPORTANZA FUTURA



La congettura economica è caratterizzata da importanti ristrutturazioni da parte dell'industria che è chiamata a confrontarsi con nuove sfide quali: concorrenza internazionale, riduzione dei costi, volatilità dei prezzi dei fattori produttivi o differenziazione per citarne alcune, per tale motivo le misure, oltre che efficaci (benefici di cui sopra) devono essere (efficienti) ovvero supportare l'industria nell'organizzazione del business.

Ciò premesso le numerose innovazioni che si stanno susseguendo nel campo della propulsione dei veicoli commerciali, delle tecnologie di comunicazione e delle analisi di grandi quantità di dati mettono a disposizione di tutti gli attori coinvolti degli strumenti, o la possibilità di crearne, che se correttamente utilizzati o implementati possono concorrere al raggiungimento degli obiettivi strategici non solo a livello aziendale ma più in generale di sistema.

La gestione delle flotte tange differenti settori quali le infrastrutture dei trasporti, il consumo energetico e le tecnologie digitali. In questa situazione si osservano problemi e strozzature simili che richiedono soluzioni simili. Le infrastrutture dei trasporti sono essenziali per garantire il funzionamento dei meccanismi di mercato essenziali per promuovere la competitività e la crescita sostenibile.

Per conseguire gli obiettivi fondamentali di sviluppo e take up di veicoli ecocompatibili occorre impegnarsi a fondo per ammodernare ed ampliare le infrastrutture energetiche che a livello urbano corrisponde in primo luogo con l'infrastrutturazione per la ricarica di veicoli elettrici. Investire nella connettività e nei servizi ad alta velocità forniti da moderne reti di internet o attraverso tali reti equivale a investire nel futuro.

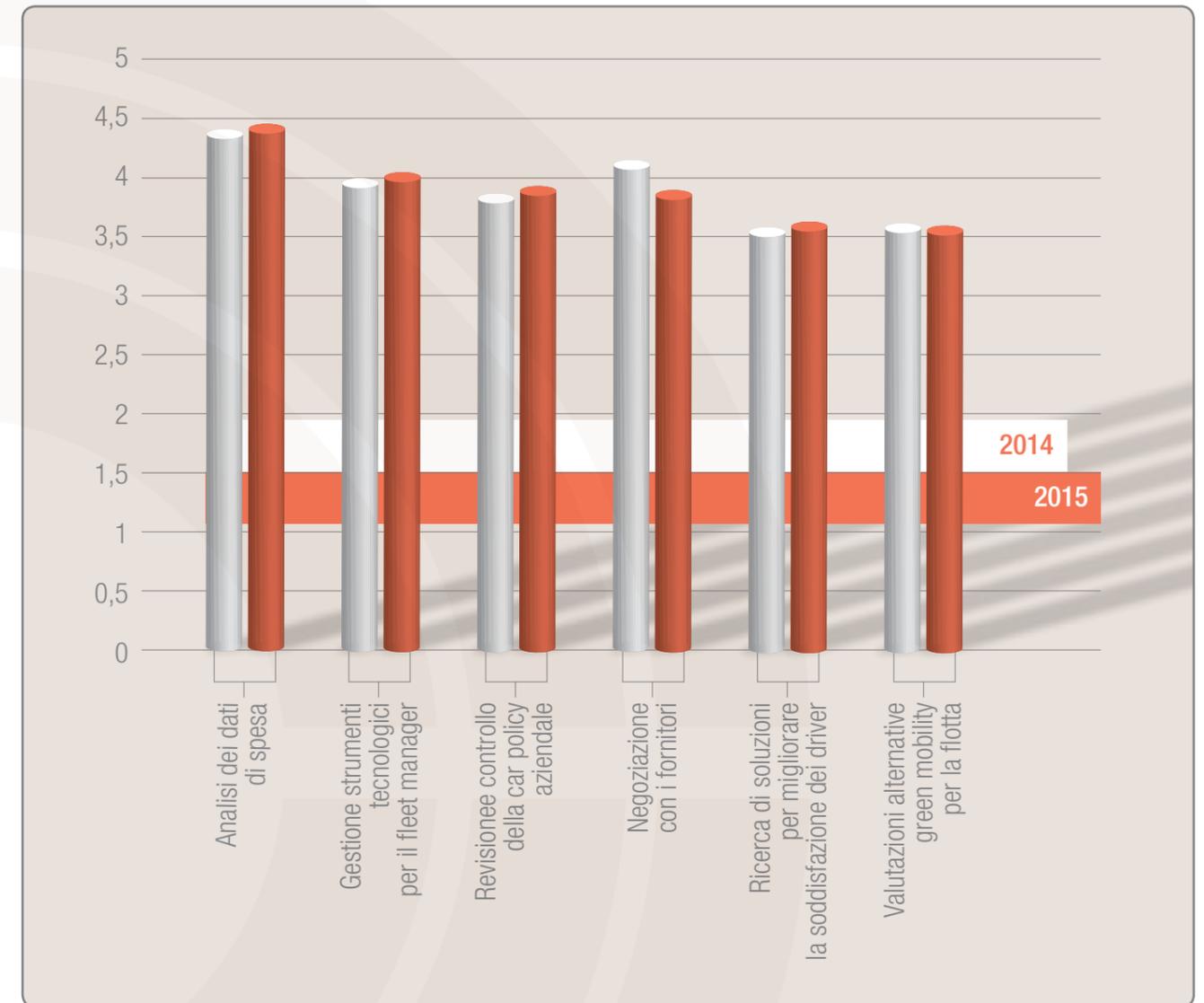
Le infrastrutture del digitale, sia fisiche che in termini di offerta di servizi, costituiscono un vettore imprescindibile della crescita intelligente si deve raggiungere nel prossimo decennio per poter competere a livello internazionale.

Quanto saranno importanti le seguenti attività per la sua professione nel prossimo futuro? La rilevanza strategica assunta dalla business intelligence e analytics, e dalle tecnologie ICT nelle aziende italiane e la crescente penetrazione degli strumenti informatici in tutti i settori dell'economia sono ormai noti e occupano le prime posizioni anche per ciò che concerne il futuro.

È alta infatti l'importanza attribuita alle due mansioni corrispondenti all'analisi dei dati di spesa e alla gestione degli strumenti tecnologici. Importante si conferma anche la revisione della car policy aziendale (una buona costruzione di car policy aziendale è fondamentale dato che definisce le regole di comportamento e utilizzo del parco auto nonché la gestione dei costi associati) e la contrattazione con i fornitori. Interessante è anche il valore attribuito alla valutazione delle alternative per la green mobility.

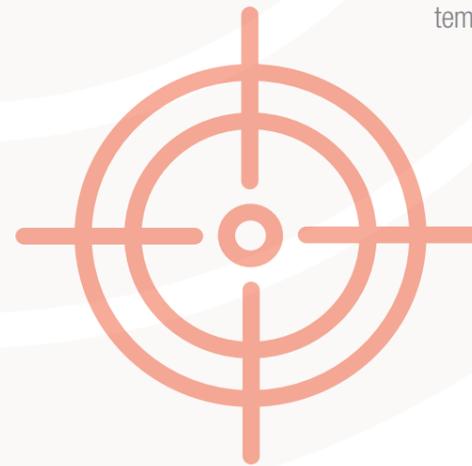


Grafico 13: Fleet-Sfide future



Fonte: elaborazione propria

I dati del grafico sovrastante fanno intendere che le priorità e le sfide per il prossimo futuro sono quasi invariate nei due anni, le variazioni sono infatti minime ad eccezione della tematica relativa alla negoziazione con i fornitori che ha un valore inferiore nel 2015.



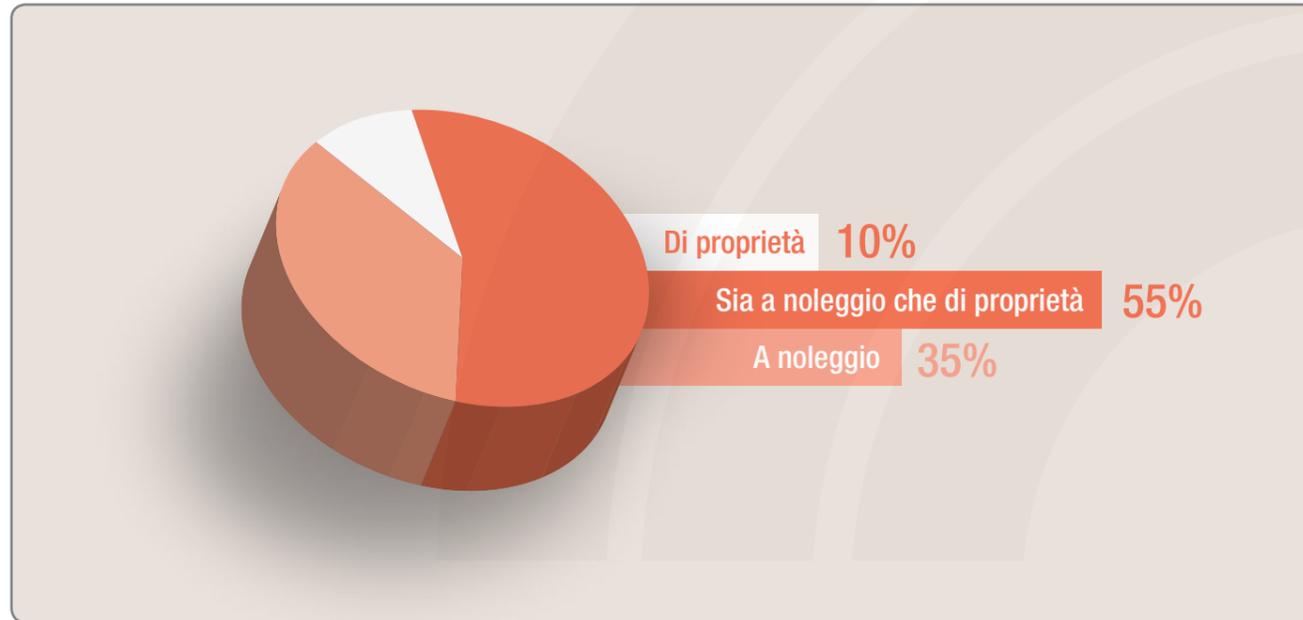
PROPRIETÀ DELLA FLOTTA



La flotta

In questa sezione si presentano i dati relativi alla proprietà della flotta aziendale e i servizi attivi distinti per flotta di proprietà (o prevalentemente), sia a noleggio che di proprietà oppure a noleggio (prevalentemente).

Grafico 14: Fleet - Proprietà della flotta



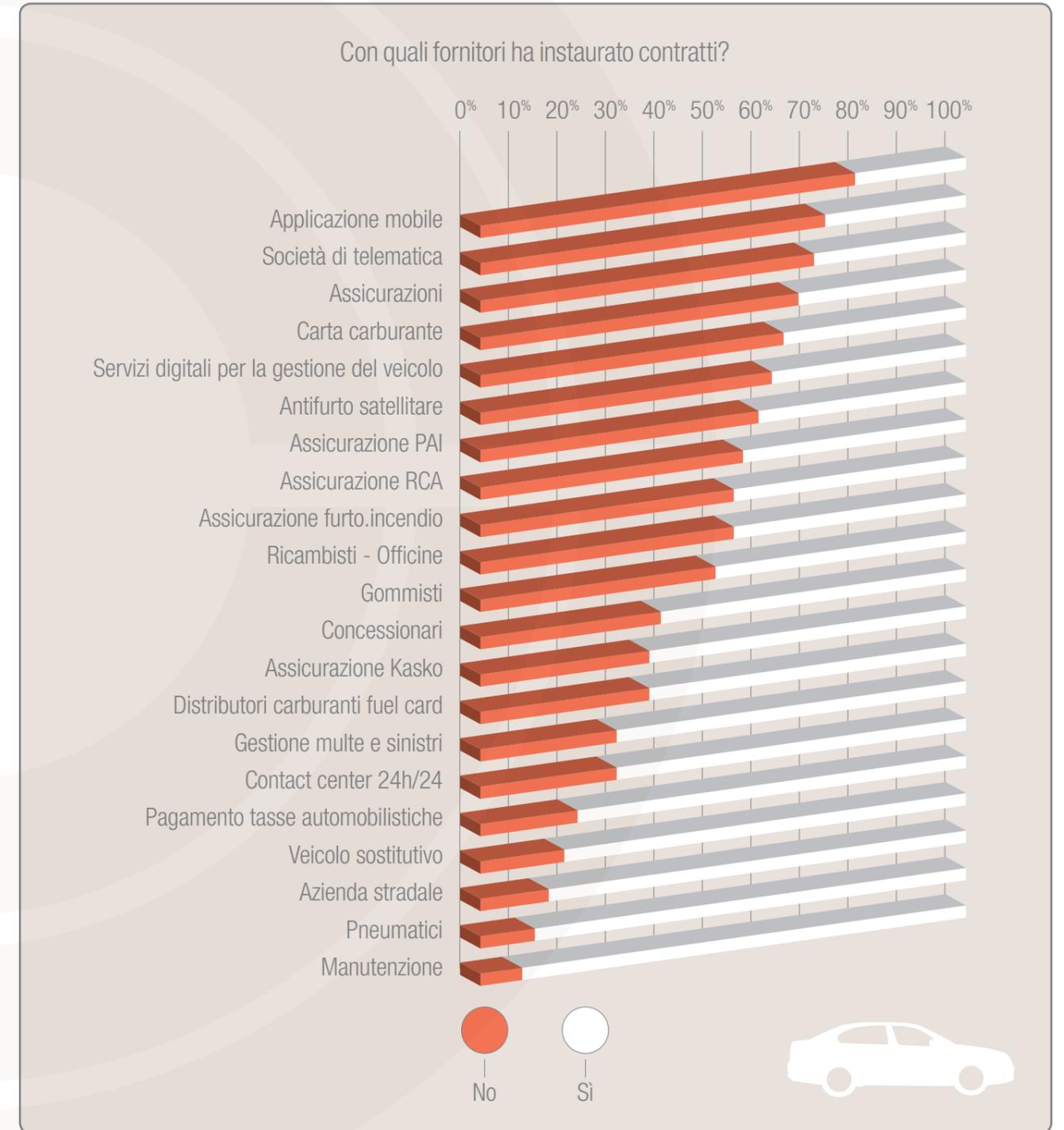
Fonte: elaborazione propria



Sia a noleggio che di proprietà

A coloro che hanno in precedenza indicato una flotta aziendale sia proprietà che a noleggio è stata in seguito proposta la seguente domanda "Con quali dei seguenti fornitori di servizi ha instaurato contratti?". In grafico sottostante riporta le risposte.

Grafico 15: Fleet - Proprietà della flotta (sia a noleggio che di proprietà)



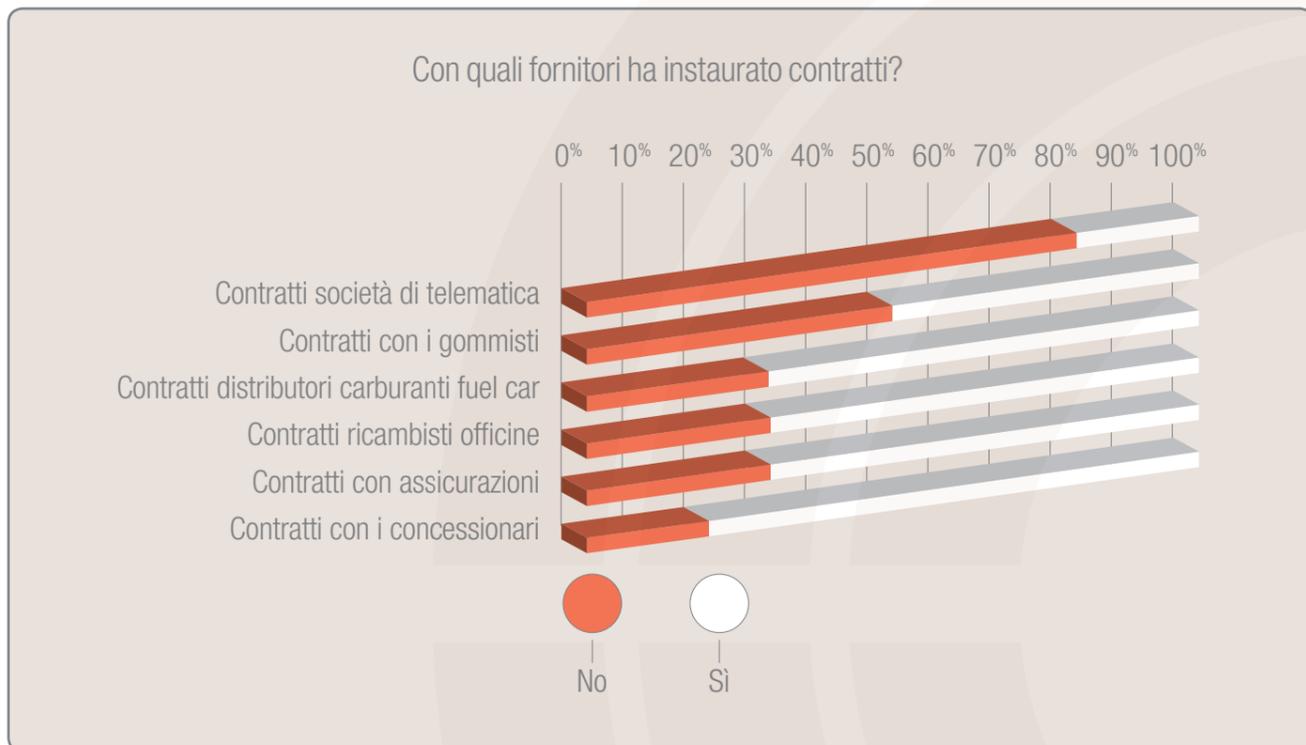
Fonte: elaborazione propria



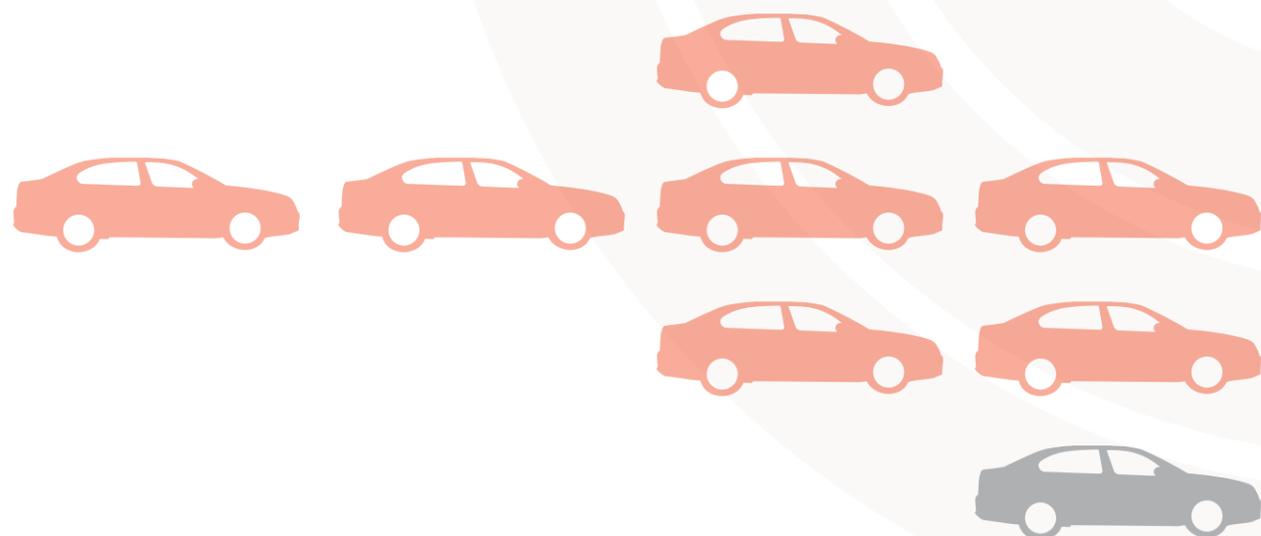
Di proprietà

Il grafico sottostante presenta le risposte alla domanda "Con quali dei seguenti fornitori di servizi ha instaurato contratti?" proposta a coloro i quali hanno indicato la flotta di proprietà.

Grafico 16: Fleet - Proprietà della flotta (di proprietà: focus contratti)



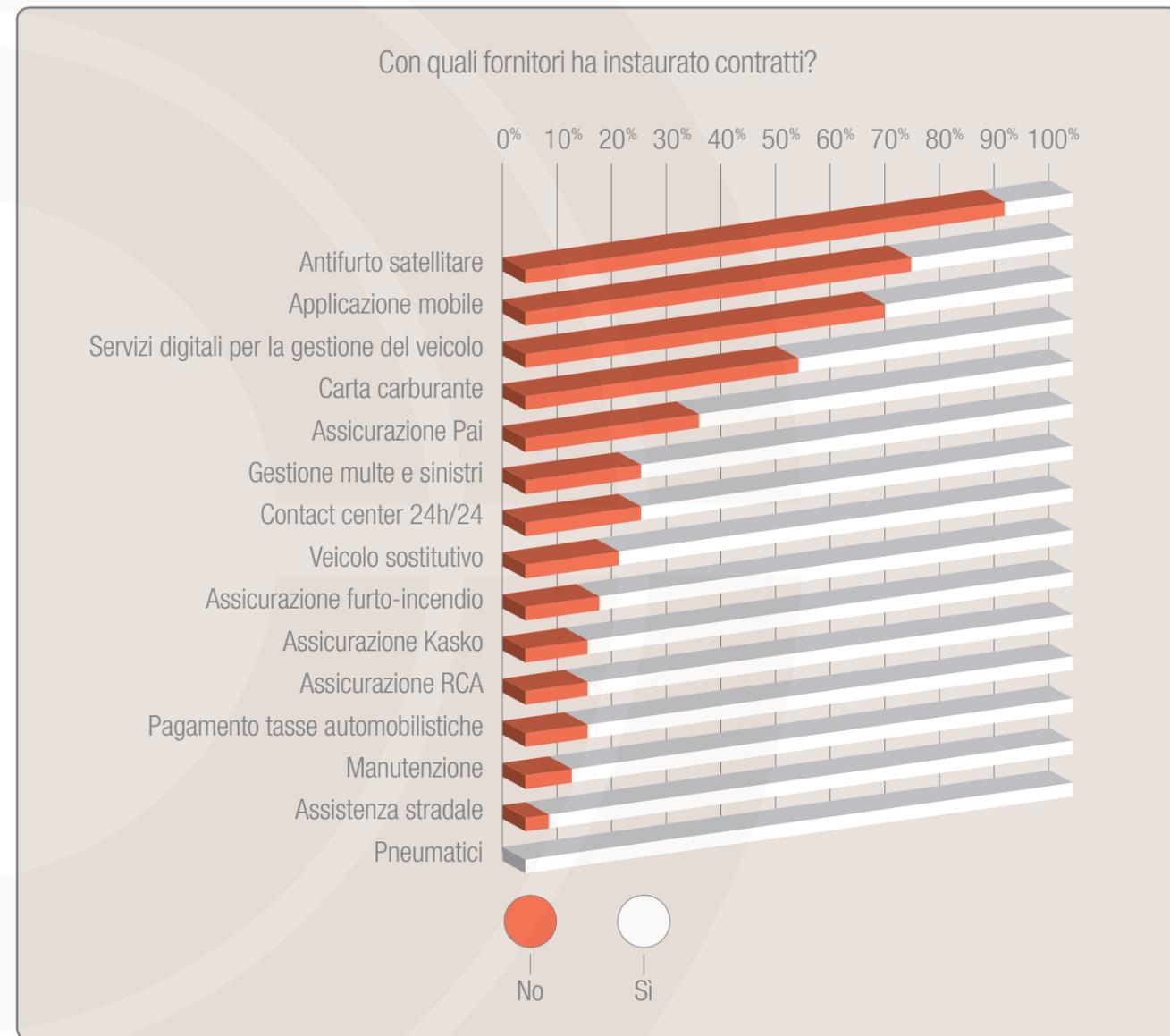
Fonte: elaborazione propria



A noleggio

Questo grafico invece presenta le risposte alla domanda "Quali di questi servizi sono previsti all'interno del contratto con il suo fornitore?" proposta a chi aveva indicato una flotta prevalentemente a noleggio.

Grafico 17: Fleet - Proprietà della flotta (a noleggio)



Fonte: elaborazione propria

IL FLEET MANAGER: FOCUS



Il fleet manager è un ruolo con funzioni strategiche e operative. La professione del Fleet manager comprende un ampio spettro di funzioni e responsabilità: dalla riduzione del rischio dell'investimento dell'impresa, allo sviluppo dell'efficienza della gestione, fino al contenimento del costo totale e dell'impatto ambientale della flotta.

Vediamo più nel dettaglio qual è la situazione dei fleet manager oggi; il campione analizzato è composta da uomini nel 62% dei casi e donne nel 38%. Complessivamente il 20% dei rispondenti non supera i quaranta anni (2% under 30), il 68% ha un'età compresa tra quarantacinque e cinquanta anni mentre il dodici per cento ha più di 55 anni. Il 63% degli intervistati è dirigente o quadro mentre circa un terzo risulta essere impiegato. Tre su dieci lavorano nell'ufficio Facility/ Servizi Generali, uno su quattro nell'ufficio acquisti, un quinto nelle risorse umane. Percentuali minori sono quelle dell'amministrazione e della direzione generale.

Tabella 12: Fleet - Divisione aziendale dell'ufficio

A quale divisione aziendale fa capo l'ufficio flotte da lei gestito	
Altro	6,0%
Amministrazione	9,0%
Direzione generale	8,0%
Facility/servizi generali	30,0%
Risorse umane	20,0%
Ufficio acquisti	27,0%

Nell'80% dei casi, chi svolge mansioni di Fleet manager, svolge anche altre funzioni all'interno del dipartimento, ove l'attività di gestione della flotta aziendale è part-time.

Tabella 13: Fleet - Svolge l'attività (part time o full time)

Impegno	
A tempo pieno	20,0%
Part time (oltre ad altre mansioni)	80,0%

Passando invece alla situazione economica, possiamo notare che il 48% percepisce una retribuzione annua compresa tra 31.000€ e 60.000€, mentre scende al 29% coloro che arrivano a guadagnare 30.000€ in un anno. La retribuzione annua lorda supera i 60.000€ nel 13% dei casi.

Tabella 14: Fleet - Fasce compenso annuo lordo

Fascia	2015	2014
Altro	10,0%	18,8%
Fino a 30.000€	13,0%	8,7%
Tra 30.000 € e 45.000€	26,0%	39,1%
Tra 45.000€ e 60.000€	35,0%	21,7%
Tra 60.000€ e 75.000€	6,0%	21,7%
Oltre 75.000€	10,0%	11,6%



Interessante è anche l'informazione riferita alla presenza o meno di benefit e/o premi di produzione nella retribuzione; nell'82% si usufruisce di benefit e premi di produzione. Il dato presentato nella tabella è buono anche a discapito del fatto che in cicli economici non favorevoli le aziende tendono a diminuire i propri investimenti in risorse umane e nello specifico in formazione e premi di produzione. Il buon livello percentuale di professionisti che dichiarano che la propria retribuzione comprende premi di produzione o benefit è parzialmente spiegata dall'inquadramento (medio-alto) e dal fatto che la maggior parte di essi svolgano tale funzione part-time.

Tabella 15: Fleet - La retribuzione include benefit o premi di produzione

Risposta	
No	18,0%
Sì	82,0%



Il 30% dichiara che la propria retribuzione negli ultimi 3 anni è aumentata, pertanto nel 70% dei casi la retribuzione non è aumentata. Considerando che una panoramica completa sul mercato delle retribuzioni in Italia conferma una dinamica salariale piatta negli ultimi anni il dato è in linea con la tendenza nazionale.

Tabella 16: Fleet - La sua retribuzione negli ultimi tre anni è

Andamento	
Sostanzialmente aumentata (> +15%)	1,0%
Aumentata (+5% / +15%)	29,0%
Rimasta stabile	67,0%
Diminuita (-5% / -15%)	3,0%

Sempre rispetto alla media nazionale si tratta di un ruolo quindi a cui viene riconosciuto un buon livello di retribuzione, oltre ai corsi di formazione che vengono offerti nel 63% dei casi. Quest'ultimi sono ormai fondamentali. La formazione è una dimensione costante e fondamentale del lavoro e uno strumento essenziale nella gestione delle risorse umane.

Tutte le organizzazioni, per gestire il cambiamento e garantire un'elevata qualità dei servizi, devono fondarsi sulla conoscenza e sulle competenze. Devono, pertanto, assicurare il diritto alla formazione permanente, attraverso una pianificazione e una programmazione delle attività formative che tengano conto anche delle esigenze specifiche in termini di aggiornamento. Le imprese quindi incoraggiando la formazione specifica dei fleet manager possono ottenere importanti risultati in termini di ritorno degli investimenti e in generale di competitività.

Tabella 17: Fleet - Formazione

L'azienda offre la possibilità di svolgere attività di formazione relative al fleet management	
No	37,0%
Sì	63,0%



Una figura che possiamo notare relativamente giovane in azienda relativamente al numero di anni di esperienza nella stessa azienda: il Fleet manager svolge tale funzione da non più di 5 anni nel 29% dei casi, mentre sale a 66% il numero di persone che svolgono questo ruolo da non più di 10 anni.

Tabella 18: Fleet - Esperienza

Da quanti anni ricopre questo ruolo (nell'azienda attuale)	
< 2	5,0%
2-5	29,0%
5-10	37,0%
10-15	18,0%
>15	11,0%

Nonostante tre quarti dei rispondenti dichiarati che la complessità del lavoro sia aumentata anche in maniera sostanziale, non ci sono molti dubbi sulla criticità riferita alla valorizzazione.

Tabella 19: Fleet - Complessità della funzione

La Complessità della funzione è:	
Molto aumentata	11,0%
Aumentata	56,0%
Diminuita	1,0%
Rimasta stabile	32,0%

Tabella 20: Fleet - Definizione delle mansioni

Come definirebbe le sue funzioni	
Operative	1,0%
Prevalentemente operative	12,0%
Sia strategiche che operative	74,0%
Prevalentemente strategiche	12,0%
Strategiche	1,0%

Oggi la il ruolo in oggetto è più complesso rispetto al passato in quanto le sfide da affrontare sono diverse e molteplici. Fondamentale è il ruolo del fleet manager che svolge mansioni sia strategiche che operative deve essere in grado di attuare lo sviluppo degli obiettivi sia al suo interno sia in rapporto all'ambiente esterno. Nello specifico, nonostante si tratti di un ruolo prevalentemente strategico, il 74% degli intervistati dichiara di svolgere anche mansioni operative.



FOCUS VALORIZZAZIONE:

La tabella sottostante indichi che in media i fleet manager si sentono più valorizzati in imprese di grandi dimensioni, multinazionali.

Tabella 21: Fleet- Focus valorizzazione

Dimensione	Valorizzazione	Dev.st
Grande (oltre 250 dipendenti)	2,629	0,84
Piccola o media (fino a 250 dipendenti)	2,300	0,79
Multinazionale		
No	2,273	0,80
Sì	2,657	0,83
Retribuzione annua lorda		
Fino a 30.000€	1,769	0,83
Tra 30.000€ e 45.000€	2,538	0,81
Tra 45.000€ e 60.000€	2,657	0,59
Tra 60.000€ e 75.000€	2,333	0,82
Oltre 75.000€	2,700	0,82
Età		
26-30	1,700	0,20
31-40	2,389	0,78
41-55	2,603	0,87
Oltre 55	2,583	0,51
Genere		
Femmina	2,684	0,77
Maschio	2,435	0,86
Totale	2,53	0,83

Dalle informazioni sopra riportate si possono formulare alcune considerazioni. La mobilità territoriale è ormai all'ordine del giorno per le aziende; questo significa da un lato un trend crescente dei costi e dall'altro l'esigenza di avere una figura strategica che garantisca l'efficacia e l'efficienza nella gestione delle flotte.

Un ruolo quindi che assume sempre più importanza, ma che come abbiamo visto non ancora pienamente valorizzato. Che cosa possono fare le aziende per attribuire il giusto valore alla figura del fleet manager?

Intanto si parte dall'informazione: attraverso i canali di comunicazione interna si possono condividere i dati che danno una panoramica del numero di viaggi e spostamenti fatti in un anno dai dipendenti. Numeri che possono essere anche significativi e che servono a sensibilizzare le persone su quanto sia diventata importante la mobilità territoriale. Altro punto importante riguarda l'individuazione di Progetti che hanno lo scopo di migliorare la sicurezza dei dipendenti che viaggiano e la riduzione dell'impatto ambientale, entrambi temi molto sentiti sia all'interno che all'esterno dell'azienda e che possono essere oggetto di presentazione durante i meeting aziendali. Infine, stipulare partnership di medio e lungo termine con agenzie concessionari di auto per individuare nuovi di gestire la flotta con un servizio di assistenza sempre più elevato ma che allo stesso tempo garantisca la necessaria flessibilità al fine di ottimizzare i costi.





OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

Lo studio mette in evidenza alcune similitudini e molte differenze tra le due figure analizzate. In primo luogo si evidenziano le differenze tra i due settori. In linea con le evidenze della prima edizione, il fleet manager ha in media delle posizioni con maggiore responsabilità che viene riflesso anche nel livello di retribuzione lorda rispetto al travel manager. Tale differenza è data probabilmente anche dalla differenza di genere, dato che il ruolo del fleet manager è in maggior parte maschile mentre quello di travel manager da lavoratrici di genere femminile.

Per i travel manager è importante la rilevanza strategica assunta dalla business intelligence e analytics, e dalle tecnologie ICT nelle aziende italiane e la crescente penetrazione degli strumenti informatici in tutti i settori dell'economia sono ormai noti e occupano le prime posizioni anche per ciò che concerne il futuro. Importante si conferma anche la necessità di migliorare continuamente la soddisfazione dei viaggiatori ovvero a migliorare e favorire la qualità complessiva dell'ambiente di lavoro.

Per ciò che concerne i fleet manager l'importanza attribuita alle due mansioni corrispondenti all'analisi dei dati di spesa e alla gestione degli strumenti tecnologici è notevole. Importante si conferma anche la revisione della car policy aziendale (una buona costruzione di car policy aziendale è fondamentale dato che definisce le regole di comportamento e utilizzo del parco auto nonché la gestione dei costi associati) e la contrattazione con i fornitori. Interessante è anche il valore attribuito alla valutazione delle alternative per la green mobility. I fleet manager, devono inoltre comprendere in anticipo come i cambiamenti sul fronte della normativa europea e nazionale potranno incidere sul proprio business nel prossimo futuro, in modo da sviluppare risposte efficaci per la propria azienda. Dal punto di vista della sostenibilità ambientale e compliance con gli obiettivi di riduzione delle emissioni clima alteranti è fondamentale comprendere i vantaggi e le opportunità in termini costo opportunità delle green mobility policies e sviluppare strategie ecocompatibili soprattutto in uno scenario sfavorevole alle vetture a combustione interna sia in termini di prezzo del carburante (volatile) sia in termini di regolazione in quattro oggetti di obiettivi mondiali, europei e quindi italiani di mitigazione delle emissioni.

In fine, un dato comune che emerge è la necessità di valorizzare la persona. Particolare importanza assume l'aspetto motivazionale e incentivante dell'impiego di quegli strumenti che cercano di ottenere un'identificazione del lavoratore negli obiettivi aziendali o, almeno, di allargare l'area di sovrapposizione tra obiettivi individuali e obiettivi aziendali. Ciò significa anche stabilire obiettivi di valorizzazione della figura che siano proporzionali alle possibilità di intervento delle imprese nel tempo e, come tali, equamente distribuiti anche in relazione al vantaggio generato.



CHI SIAMO

Due testate leader nei rispettivi settori, più di cento corsi di formazione organizzati, convegni nazionali e workshop di successo: grazie a questo bagaglio di esperienza la casa editrice Newsteca è oggi il più autorevole punto di riferimento in Italia per le aziende che desiderano ottimizzare la gestione delle trasferte e del parco auto aziendale.

Newsteca Periodici

Attualmente la società pubblica la testata Mission - La rivista dei viaggi d'affari, leader in Italia nel settore del business travel, e il bimestrale MissionFleet - La rivista dell'auto aziendale, dedicato alle complesse tematiche legate alla gestione dei parchi auto.

Newsteca inoltre ha pubblicato volumi di approfondimento sui temi caldi del settore. Tra gli altri il libro Corporate travel - Una sfida per tutti (2002), ad oggi l'unica guida completa ed esaustiva sulle principali tematiche connesse alla gestione delle trasferte. E il volume Tecnologie per il business travel, una guida ragionata ai software per la gestione dei viaggi d'affari (2005). Quest'ultimo è in fase di aggiornamento, verrà presto pubblicata una nuova versione.

Newsteca Digital

La casa editrice è inoltre attiva online con www.missionline.it, l'unico portale italiano che offre tutte le novità e gli approfondimenti relativi alle tematiche della mobility e del business travel a 360 gradi.

Eventi e formazione

Da diversi anni Newsteca è attiva nell'organizzazione di workshop, dibattiti e tavole rotonde con il contributo dei più autorevoli operatori. Tra le manifestazioni di punta IMA, Italian Mission Awards, il primo premio italiano nel settore dei viaggi d'affari e il nuovo arrivato MFA, Mission Fleet Awards, il premio italiano dedicato al settore delle flotte aziendali.

Inoltre, Newsteca propone percorsi formativi, Business Travel School che forniscono ai Travel Manager gli strumenti chiave per un'ottimale gestione delle trasferte dei dipendenti.

Per informazioni:



Piazzale Cadorna, 11
20123 Milano
T +39 02 20241122
E-mail: redazione@newsteca.it - eventi@newsteca.it



MISSIONFLEETAWARDS

Il primo premio italiano
dedicato al mondo delle flotte auto

Prenota il tuo tavolo alla serata di Gala!

Milano, 10 Novembre 2016
Excelsior Hotel Gallia, Milano

In esclusiva per te:

*1 tavolo riservato per la tua azienda e i tuoi ospiti
10 posti per tavolo*

Aperitivo

Menù di gala per tutti gli ospiti del tavolo

Champagne per brindisi finale

Partecipazione alle premiazioni e agli intrattenimenti

Costo per tavolo

€ 3.000

Puoi anche riservare un posto singolo:

1 posto riservato in un tavolo da 10 persone

Aperitivo

Menù di gala per tutti gli ospiti del tavolo

Champagne per brindisi finale

Partecipazione alle premiazioni e agli intrattenimenti

Costo posto – cena

€ 350

Prenota su: www.missionfleetawards.it

Sponsored by



RENAULT
Passion for life*