



NUOVO OSSERVATORIO SUI VIAGGI D'AFFARI 2018



IN COLLABORAZIONE CON

MISSION
La rivista dei viaggi d'affari

PROMOSSO DA

AirPlus
INTERNATIONAL

HRS
Global Hotel Solutions

Lufthansa Group

Austrian  **brussels airlines**
Lufthansa  **SWISS**

ZUCCHETTI

Indice

	1	Il Nuovo Osservatorio sui Viaggi d’Affari	3
	2	Dimensione del mercato: i volumi	4
	2.1	Il quadro macroeconomico	4
	2.2	I viaggi d’affari	5
	3	La durata dei viaggi d’affari	8
	4	Il mezzo di trasporto	10
	5	La motivazione	12
	6	Dimensione del mercato: i valori	14
	6.1	Previsioni di spesa per il 2018	17
	7	Le nuove tecnologie per l’ufficio viaggi: soddisfazione degli utenti e impatto economico	19
	7.1	Il “forgottenware” (la soddisfazione dell’utente finale)	20
	7.2	Forgottenware e misura del suo impatto economico	22
		<i>Appendice (note metodologiche)</i>	24

Il Nuovo Osservatorio sui Viaggi d’Affari

Il Nuovo Osservatorio sui Viaggi d’Affari (Nova) ha concluso la sua seconda edizione. Promossa da importanti player del mercato dei viaggi – AirPlus International, HRS, Lufthansa Group e Zucchetti –, la ricerca redatta dal professor Andrea Guizzardi ha il supporto scientifico e tecnico del Centro di Studi Avanzati sul Turismo dell’Università di Bologna. È pubblicato da Mission – La rivista dei viaggi d’affari e dal sito Missionline, dedicato al business travel (casa editrice Newsteca di Milano).

L’indagine, realizzata a novembre 2017, ha intervistato direttamente i responsabili della gestione dei viaggi di un campione d’imprese con 10 o più addetti, stratificato per dimensione e settore produttivo. L’intervista all’azienda, rispetto all’intervista alle famiglie o ai viaggiatori con le quali attualmente sono raccolte le informazioni ufficiali sul turismo d’affari, oltre a essere da un punto di vista teorico più appropriato (è l’azienda che compra i viaggi¹), permette di approfondire aspetti altrimenti non rilevabili quali il cosiddetto “escursionismo” d’affari, le aspettative sulle dinamiche future della domanda e le strategie gestionali. L’indagine ha riguardato imprese della manifattura e del terziario. L’osservatorio non comprende i viaggi degli occupati nella Pubblica Amministrazione e nell’agricoltura.

In questo rapporto è contenuta la sintesi dei risultati per il 2017, la previsione per il 2018 e il confronto con il 2016. Si è inoltre approfondito il tema dell’attitudine dei travel manager verso le nuove tecnologie e l’impatto che queste hanno sulla produttività degli uffici viaggi. I risultati possono così essere utilizzati dai policy maker per valutare la reale dimensione di questo importante mercato e la sua dinamica, dagli operatori del settore per predisporre un’offerta mirata sulle esigenze dei clienti e dalle stesse imprese che partecipano alla rilevazione per confrontare i propri risultati e/o strategie di gestione.



2

Dimensione del mercato: i volumi

2.1 Il quadro macroeconomico

Il 2017 è stato un anno positivo per l'economia globale. Il commercio internazionale (+4,2% secondo le proiezioni Fmi²) è tornato a crescere più del Pil (+3,6%), mentre permane il gap nelle dinamiche tra le economie avanzate (+2,2%) ed emergenti (+4,5%). Queste ultime crescono sopra le attese nonostante le performance negative di Brasile (-3,6%) e Russia (-0,2%) e il rallentamento dell'economia cinese (+6,7%) a causa dei minori investimenti pubblici.

Il 2017 è stato un anno positivo per l'economia globale e il commercio internazionale. Rimane tuttavia evidente il gap tra Paesi emergenti e sviluppati, con i primi in crescita di oltre il 4%. In Italia il Pil cresce dell'1,6%, trainato da produzione industriale, consumi delle famiglie e, soprattutto, dall'export, anche se diminuisce la propensione a investire all'estero delle multinazionali italiane. Per il 2018 si prevede una congiuntura in linea con il 2017.



Nei Paesi avanzati tutte le economie sono in crescita ma pesa la debolezza dei consumi.

Il petrolio ha superato i 50 dollari al barile (+11% rispetto al 2016 nella quotazione media), dopo essere risalito in estate per effetto della riduzione delle scorte dei Paesi dell'Ocse. Ha quindi sorpreso che la dinamica dei prezzi sia rimasta moderata (e spesso sotto le attese). L'euro si è apprezzato rispetto al dollaro di circa il 2%, nonostante la Bce abbia mantenuto una politica monetaria accomodante a fronte di prospettive di normalizzazione monetaria negli Stati Uniti. Nel 2018 l'Fmi vede la dinamica dell'economia mondiale al 3,7% e un rallentamento del commercio mondiale (3,9%) per via del possibile ricattizzarsi delle tensioni in alcune aree del mondo. In crescita le quotazioni del petrolio e le attese di inflazione.

Lo scenario italiano. In Italia – secondo l'Ocse³ – l'attività economica nel 2017 è cresciuta dell'1,6%, sostenuta dall'export, dagli investimenti in macchinari, attrezzature e beni immateriali e dai consumi delle famiglie, che crescono più del reddito disponibile. Nei primi sei mesi dell'anno il valore aggiunto è salito sia nell'industria in senso stretto sia nei servizi; nelle costruzioni l'attività ha rallentato pur rimanendo superiore ai livelli del 2016. Gli indici di fiducia delle imprese sull'evoluzione congiunturale⁴ degli ultimi mesi del 2017 segnalano un'ulteriore crescita della produzione industriale, in particolare nel comparto

dei beni strumentali. Gli stessi sondaggi suggeriscono piani di investimento in espansione e una situazione economica generale in crescita per i primi mesi del 2018.

Anche dal lato dei consumi delle famiglie i primi 9 mesi del 2017 mostrano una dinamica positiva. Il rialzo è sostenuto soprattutto dalla crescita della spesa in beni durevoli e in servizi. Gli indicatori del clima di fiducia delle famiglie lasciano prevedere che la crescita proseguirà anche nel 2018, grazie anche a un rapporto tra indebitamento e reddito delle famiglie che si mantiene ben al di sotto del valor medio dell'area Euro.

L'inflazione al consumo è stata inferiore alle attese (circa l'1,2%); pressioni al ribasso sono derivate dal rallentamento dei prezzi dei beni energetici e di quelli dei servizi. L'inflazione di fondo ha invece risentito della persistente debolezza della dinamica salariale. Prosegue la crescita dell'occupazione; il numero di occupati è tornato in prossimità dei livelli precedenti l'avvio della crisi globale ma le ore lavorate rimangono inferiori del 5%. Il confronto segnala un inutilizzo complessivo del fattore lavoro che porta a ridimensionare l'ottimismo mostrato dalle imprese sull'evoluzione del quadro occupazionale per il 2018.

Aumenta l'export. Vendite e acquisti dall'estero crescono rispettivamente del +7,7% e del +9,6%⁵ nonostante sia diminuita la competitività degli esportatori italiani – misurata sulla base dei prezzi alla produzione dei beni manufatti – di circa -2%. Alla crescita delle esportazioni hanno contribuito principalmente le imprese operanti nei settori degli autoveicoli (+13,6%), della chimica–farmaceutica (+11,1%), mentre le importazioni sono risultate sostenute nei comparti macchinari, attrezzature e mezzi di trasporto. La vendita di merci è stata trainata soprattutto dalla componente extra UE, con in testa Cina (+24,2%) e Russia (+22,1%), ma anche in Europa si sono osservate performance decisamente favorevoli (export +7,1%; import +8,0%, attivo di circa 9 miliardi di euro). Nelle valutazioni delle imprese le prospettive sulla domanda estera rimangono favorevoli anche per i primi mesi del 2018.

Meno investimenti all'estero. Rallenta il trend di espansione degli investimenti diretti all'estero. Secondo l'Istat⁶, il 51,2% delle imprese multinazionali italiane ha realizzato o programmato nuovi investi-

2. World Economic Outlook (2017), proiezioni di ottobre 2017

3. Il Sole 24 ore, Finanza e Mercati 28/11/2017

4. Banca d'Italia Bollettino Economico - N. 4/2017, ottobre 2017 (consultabile sul sito bancaitalia.it)

menti di controllo estero nel biennio 2016-2017, una percentuale in diminuzione rispetto al biennio precedente. I nuovi investimenti rimangono focalizzati nelle attività di produzione di beni e servizi e risultano localizzati prevalentemente nell'Ue15. Le strategie di internazionalizzazione sono sempre più trainate da fattori diversi dalla riduzione dei costi. L'accesso a nuovi mercati è la principale motivazione tanto nell'industria quanto nei servizi. Seguono, nell'ordine, l'aumento della qualità, lo sviluppo di nuovi prodotti e l'accesso a conoscenze o competenze tecniche specializzate.



2.2 I viaggi d'affari

Nel 2017 il numero di viaggi realizzati delle imprese italiane è tornato sui massimi del 2007. La crescita (+3,5%) è trainata dalla ottima performance del mercato nazionale (+3,9%) che rimane tuttavia 6 punti percentuali sotto il massimo pre-crisi. Stanti le aspettative positive sulla prossima evoluzione della congiuntura italiana, si può però ipotizzare un 2018 ancora in forte crescita per il mercato nazionale. La minore espansione del segmento internazionale (+2,6%) non modifica il trend positivo che lo ha visto crescere del +15% nell'ultimo decennio. Sul piano geografico, crescono soprattutto le trasferte verso Brasile, Canada, Cina, Giappone e Germania. Sul piano settoriale, l'avanzamento è guidato dalla ottima performance del segmento terziario.

Il mercato dei viaggi d'affari delle imprese italiane è cresciuto di un milione di trasferte arrivando nel 2017 a 30,8 milioni (vedi Tav. 1). Tutti i mercati sono in crescita, un dato che conferma le aspettative delle aziende italiane misurate da questo Osservatorio l'anno passato. Il +3,5% complessivo è il miglior risultato da quando la nostra economia è uscita dalla crisi. La crescita è trainata dal mercato nazionale (+3,9%) che si avvantaggia sia della ripresa del clima di fiducia delle famiglie italiane e del loro reddito disponibile, sia – dal lato dell'offerta – dalle favorevoli valutazioni delle imprese sulle condizioni per investire e dal minore razionamento del credito. Sul mercato internazionale (+2,6%) spicca la performance del segmento intercontinentale (+3,4%) sostenuto dalle trasferte verso i Paesi emergenti.

Trend positivo in tutto il mercato. In ottica pluriennale (vedi Fig. 1), il 2017 conferma il trend positivo in tutti i segmenti di mercato. I livelli raggiunti coincidono con quelli massimi del 2007 seppure – rispetto al dato pre-crisi – si è modificata la composizione del mercato stesso: se quello internazionale è aumentato del +15%, il segmento nazionale è ancora a -6% dal massimo di 10 anni fa.

La forbice quantifica l'effetto della lunga congiuntura negativa sul "baricentro geo-economico" delle aziende italiane. La globalizzazione dei mercati e l'integrazione tra aziende in differenti aree del



Tav. 1:
Viaggi d'affari per destinazione
(valori assoluti x1000)

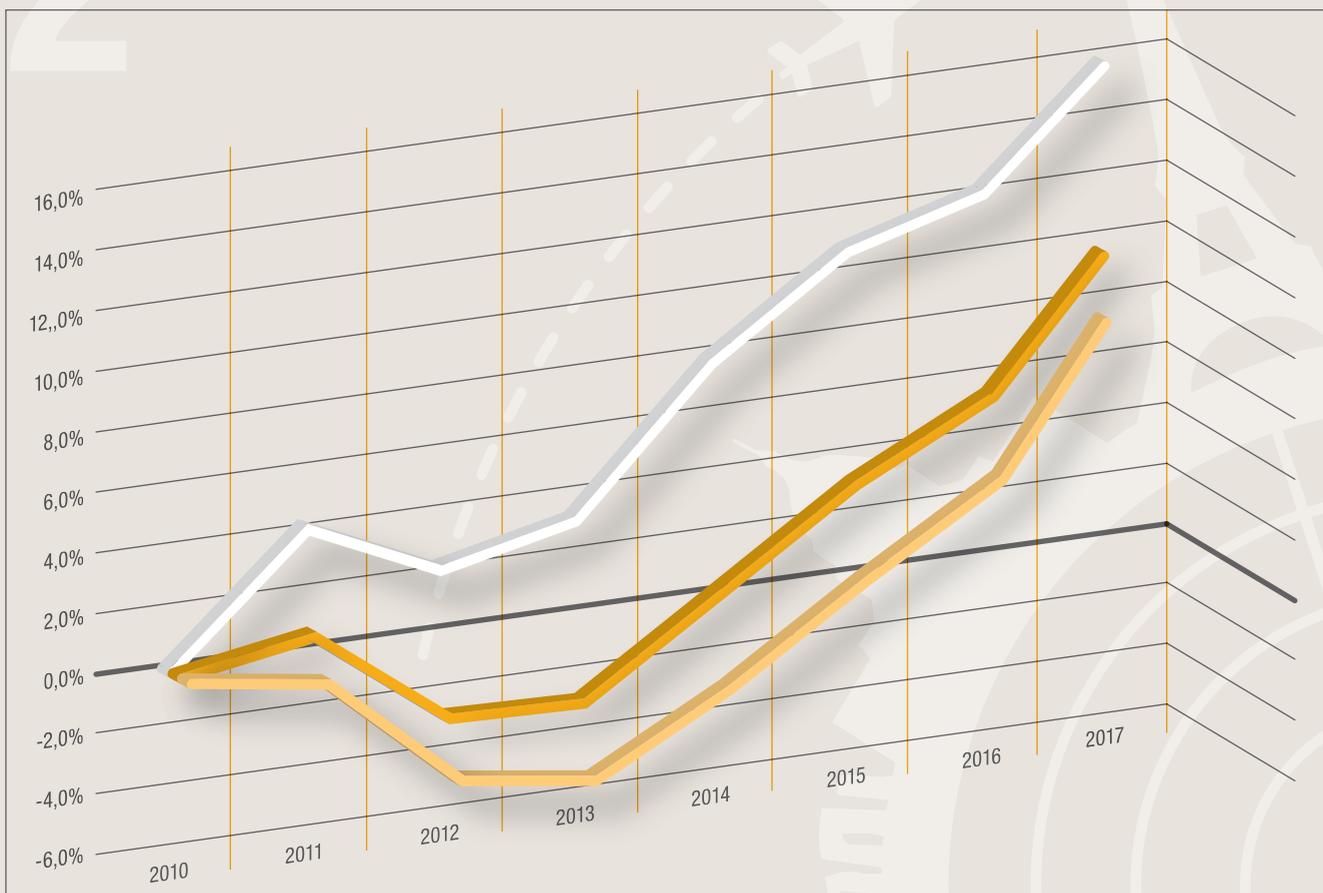
5. Osservatorio Economico del Ministero Sviluppo Economico, dicembre 2017, (consultabile sul sito)

6. Istat, (2017) "Struttura e competitività delle imprese multinazionali", Statistiche report nov. 2017

Fig. 1:
La dinamica annuale
dei viaggi d'affari (2010 - 2017)

pianeta ha infatti modificato le destinazioni dei viaggi delle imprese, che hanno trasferito all'estero funzioni tipicamente di stabilimento come produ-

zione e supervisione tecnica ma anche distribuzione, logistica o le vendite, inclusi i centri assistenza e i call center.



Viaggi nazionali | 2010 = 20,0 mln

Viaggi internazionali | 2010 = 8,2 mln

Viaggi totali | 2010 = 28,2 mln

Moderata ripresa della produzione industriale italiana.

Solo recentemente la forbice tra trasferte nazionali e internazionali ha mostrato segnali di inversioni di tendenza, un risultato che sembra ricalcare fedelmente la moderata ripresa della produzione industriale del nostro Paese. Stante questa analogia e le aspettative positive sulla prossima evoluzione della congiuntura italiana, si può quindi ipotizzare un 2018 ancora in forte crescita per il mercato nazionale.

Bene le Americhe, male il Nordafrica.

L'America (+7%) è il continente dove si osserva la maggiore espansione dei viaggi internazionali dall'Italia grazie alle ottime performance di Canada e Brasile⁷ mentre l'Africa del Nord è l'area che mostra la peggiore performance (-30%). Le trasferte verso l'Asia (+6%) sono sostenute dai soli progressi dei mercati cinese e giapponese.

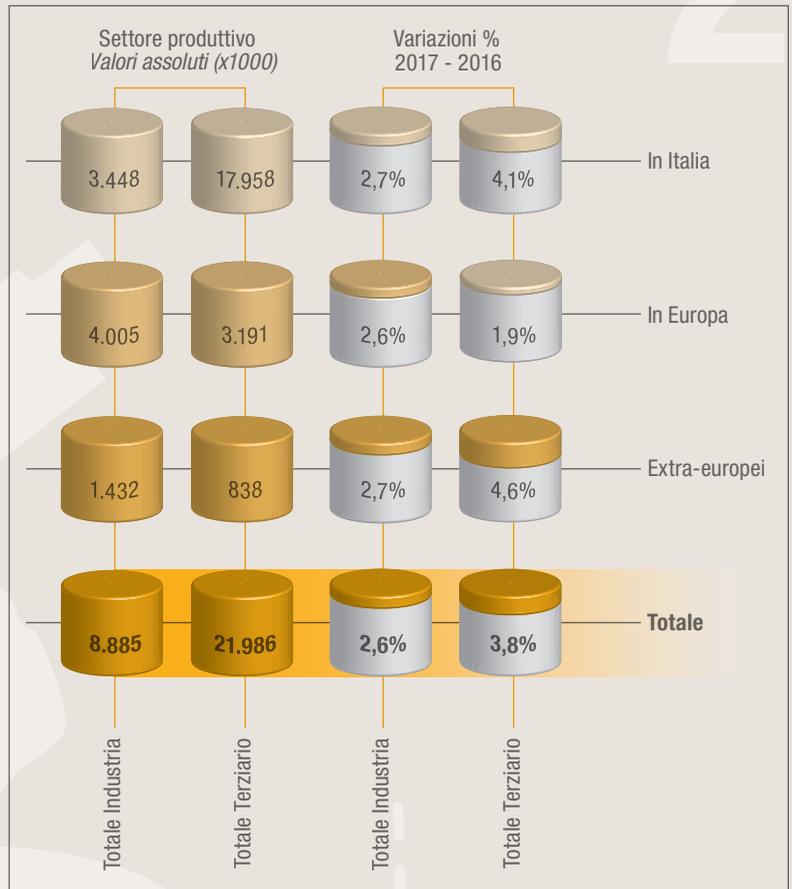
In Europa crescono soprattutto i viaggi verso la Germania (+21%) grazie al consolidamento della ripresa congiunturale. Le peggiori performance (-15%) si registrano sui mercati dell'Est europeo extra UE, un risultato solo parzialmente compensato dal +13% delle trasferte verso la Russia. La dinamica prosegue un trend negativo originato dal "ripensamento" di tante piccole e medie imprese italiane che avevano delocalizzato nell'Est europeo all'inizio del millennio.

Crescita guidata dal terziario.

L'analisi settoriale (Tav. 2) evidenzia che la crescita nelle trasferte d'affari è guidata dal segmento terziario. Il maggiore differenziale con la manifattura si ha sul segmento nazionale, nel quale la distribuzione commerciale si è avvantaggiata dei maggiori consumi delle famiglie e i servizi alle imprese hanno beneficiato della ripresa della produzione industriale.

I viaggi nel settore manifatturiero.

La ripresa della produzione industriale nel nostro Paese ha – per la prima volta nel dopo crisi – determinato una crescita dei viaggi nazionali delle imprese manifatturiere superiore a quella delle trasferte internazionali. Crescono soprattutto i viaggi delle imprese produttrici di beni strumentali e durevoli mentre le performance più negative si registrano nel settore delle costruzioni. Il mercato dei viaggi intercontinentali (+2,7%) rallenta rispetto a quanto fatto osservare nel recente passato. Il peggioramento della nostra competitività di prezzo rispetto ai principali competitor europei non permette, infatti, di cogliere a pieno l'espansione della domanda finale nei mercati dei Paesi emergenti. Tra i segmenti più dinamici quello chimico-farmaceutico. Il mercato europeo (+2,6%) si mostra invece in linea con le dinamiche passate, favorito dal buon andamen-



Tav. 2: Viaggi d'affari per destinazione e settore anno 2017 (valori assoluti x1000)

to dell'export verso la Germania, le cui produzioni industriali sono costituite da una quota consistente di componenti prodotti in Italia, soprattutto nel segmento automotive.

I viaggi nel settore terziario.

L'ottima performance del terziario (+3,8%) si realizza sul mercato nazionale (+4,1%) e soprattutto intercontinentale (+4,6%), dove molte aziende consolidano il ruolo di fornitori di realtà industriali o finanziarie – anche nazionali – che da più anni hanno acquisito una dimensione mondiale. La minore crescita delle trasferte in Europa (+1,9%) è da imputarsi alle cattive performance dei comparti bancario e assicurativo (in Francia) e della distribuzione (nei Paesi dell'Est europeo). Il dato di maggiore rilievo è, però, l'aumento delle trasferte nazionali, sia perché rappresentano la maggior parte dei viaggi del comparto, sia perché la crescita conferma quanto registrato nel 2016 e rafforza le prospettive di crescita per il 2018 in un segmento che risulta molto correlato con le dinamiche dell'intera economia nazionale.

7. Banca d'Italia (2017), "Indagine sul turismo internazionale". Aggiornamento settembre 2017

3

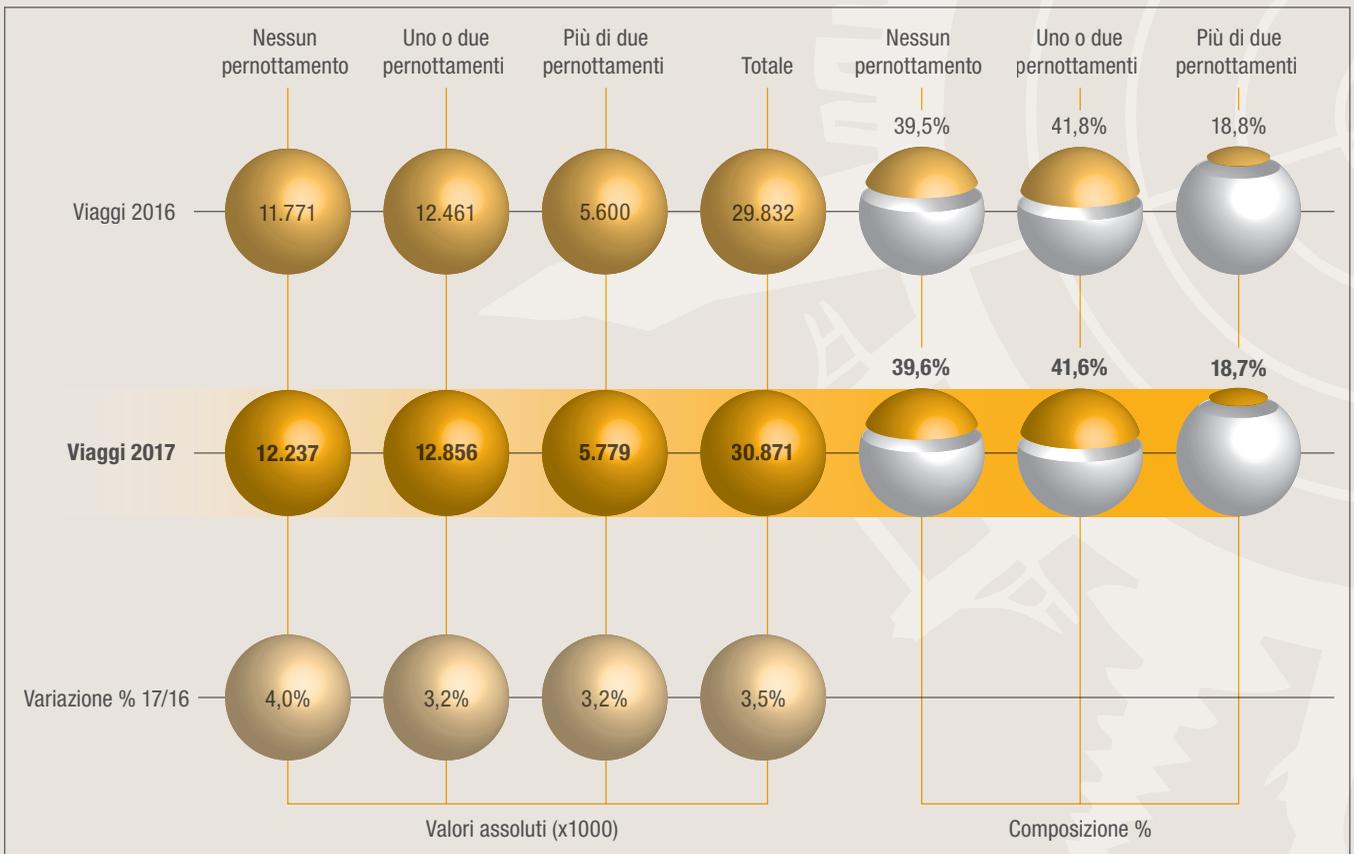
La durata dei viaggi d'affari

Nel 2017 la forte crescita dell'escursionismo d'affari (+4,0%) riduce la durata media dei viaggi nazionali ed europei. La riduzione è nel solco di una dinamica di più lungo periodo, sostenuta dalla crescita delle opportunità di trasporto e dalla convinzione di potere ottenere sia risparmi economici sia guadagni di produttività organizzando le trasferte in giornata. Quanto osservato è compatibile con un incremento del 2,7% dei pernottamenti rispetto al 2016. Il quadro generale è determinato principalmente da quanto avviene nel terziario, dove l'importante progresso delle trasferte senza pernottamenti (+4,8%) si lega alla forte crescita delle trasferte in Italia.

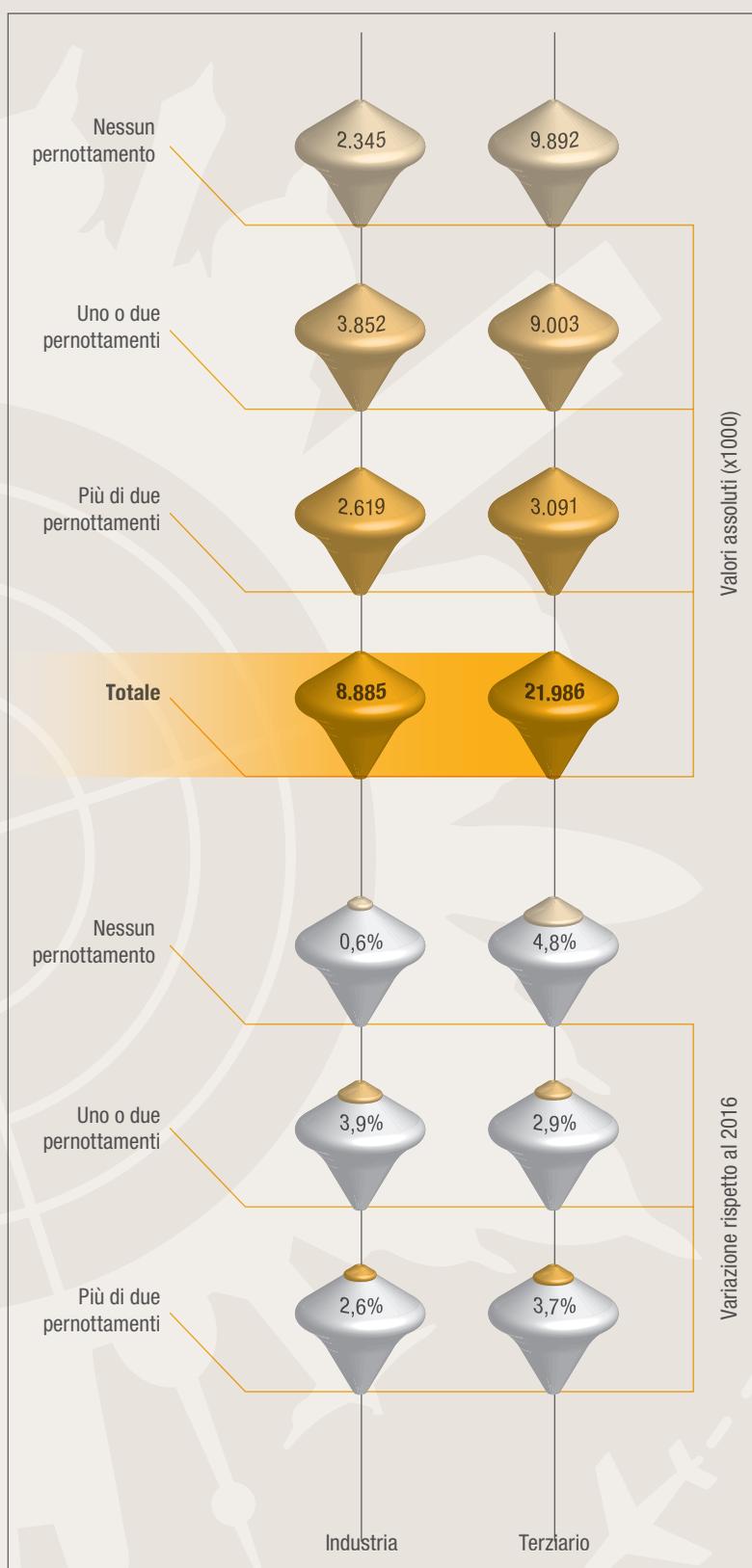
Nel 2017 i viaggi senza pernottamento hanno superato i 12,2 milioni (39,6% del mercato) con una crescita del 4,0% (vedi Tav. 3). Complice il deciso rialzo nelle trasferte nazionali, si riduce la quota di mercato dei viaggi con pernottamento, "fermi" a un +3,2%. Quanto osservato è compatibile con un incremento del 2,7% dei pernottamenti rispetto al 2016, pari a circa 1,35 milioni di notti. La dinamica non è però omogenea su tutti i segmenti: mentre il mercato nazionale cresce di circa 1 milione di notti, quello internazionale cresce di 300 pernottamenti, in gran parte concentrati sul segmento intercontinentale.

Viaggi meno lunghi. I dati sono compatibili con una leggera diminuzione nella durata media delle trasferte, che si concentra sulle destinazioni nazionali ed europee. La riduzione prosegue un trend originatosi con l'avvento dell'alta velocità ferroviaria e proseguito con la crescita delle opportunità di trasporto aereo low cost (nuovi aeroporti e orari). L'unbundling tariffario e la diffusione delle tariffe scontate hanno poi modificato il mercato anche dal lato della domanda. Oggi le aziende risultano molto determinate nel comprimere la durata del viaggio, nella percezione di potere ottenere sia risparmi economici sia guadagni di produttività del lavoro.

Tav. 3:
Viaggi d'affari per durata



Tav. 4:
 Viaggi d'affari per durata (prospettiva settoriale) anno 2017



Valutare la reale convenienza economica di tale strategia è però molto complesso⁸. Alle trasferte senza pernottamento si accompagna spesso la domanda di servizi in grado di garantire il raggiungimento degli obiettivi del viaggio in tempi contingenti. Il tempo diventa quindi l'elemento centrale e questo – unito all'elevata variabilità tariffaria – rischia di limitare molto il vantaggio economico di una riduzione dei pernottamenti.

Industria e servizi, dinamiche diverse. L'analisi per settori mostra due realtà simmetriche (vedi Tav. 4); l'industria vede aumentare l'escursionismo d'affari di appena lo 0,6%, complice una maggiore quota di viaggi internazionali dove alto costo del trasporto e minori opportunità di viaggio rendono complesso comprimere la durata media del viaggio. Nel mercato dei servizi si osserva la maggiore riduzione della durata media, ma i pernottamenti diminuiscono soprattutto sul mercato europeo.



8. Guizzardi, Stacchini, Ranieri (2017) "Best buy: what does it mean in corporate travel", *Current Issue in Tourism*, 20, pp. 129 – 134

4

Il mezzo di trasporto

Il 2017 ha decretato il raggiungimento di un nuovo equilibrio post alta velocità con la fine dell'effetto di sostituzione tra treno e aereo. È questa la chiave per leggere un anno nel quale non si registrano modificazioni rilevanti nelle quote di mercato, con entrambi i mezzi che mostrano performance equivalenti e leggermente superiori alla variazione complessiva.

Nel 2017 il mercato ha raggiunto un nuovo equilibrio post-alta velocità, con le quote di mercato di treno e aereo che crescono in modo equivalente e leggermente sopra la variazione complessiva. L'aereo fa registrare la migliore performance (+3,9%), un progresso importante perché realizzato anche sul corto raggio. L'automobile rimane il mezzo preferito dai business traveller, sebbene mostri un tasso di crescita inferiore (+3,0%). Sul piano qualitativo, si è fermato il downsizing delle flotte, si è ridotta la durata media di utilizzo dei veicoli e si sono viste nuove modalità di gestione condivisa delle flotte.

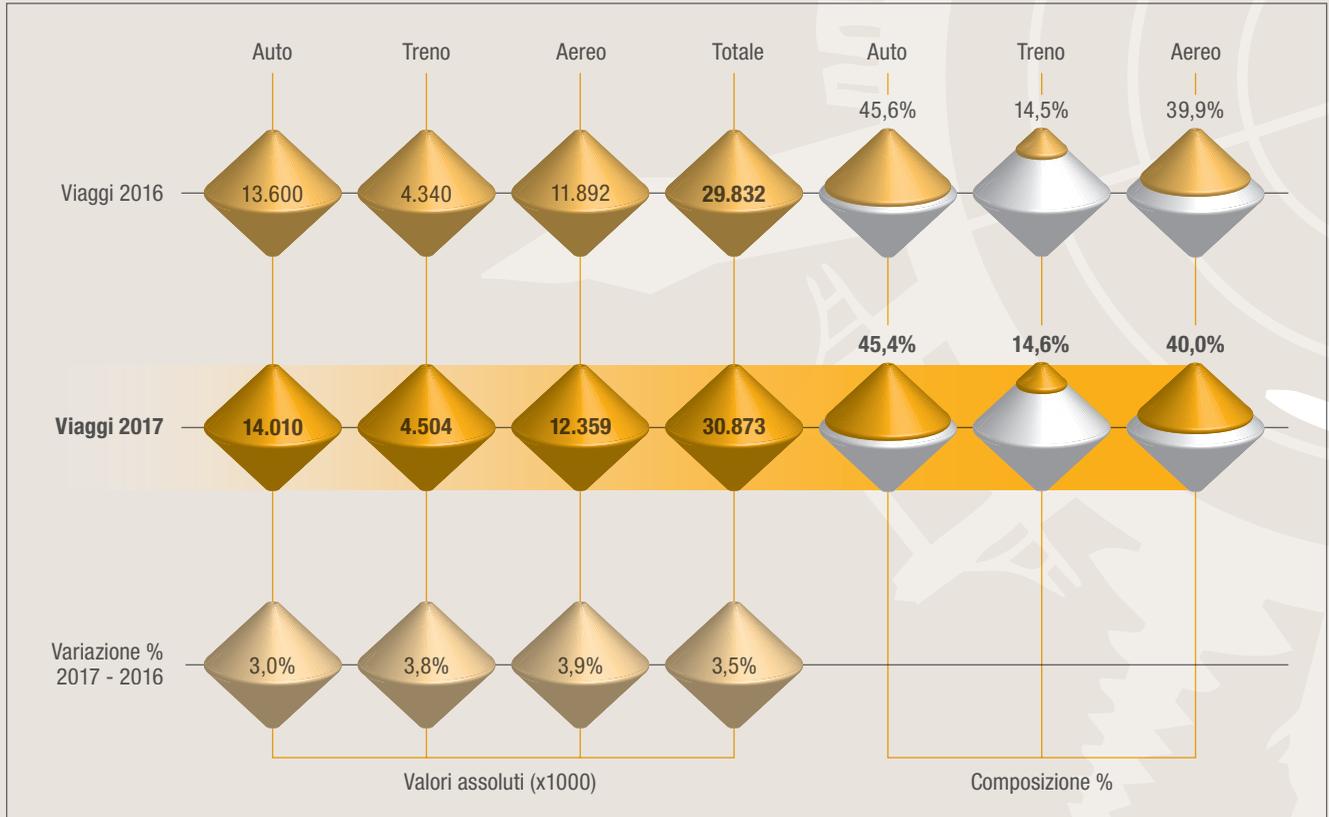
Tav. 5:
Viaggi d'affari per mezzo di trasporto

Inversione di tendenza sul corto raggio. L'aereo (+3,9%) consegue uno tra i risultati migliori degli ultimi anni (vedi Tav. 5). La crescita è l'unica in linea con quella dei viaggi sul segmento nazionale, certi-

ficando un ritorno delle preferenze per l'aereo come mezzo di spostamento sulle brevi distanze. I vettori aerei sono cioè riusciti a stabilizzare – e in parte invertire – il trend negativo che, da quando è stata completata la Milano-Roma ad alta velocità, ha caratterizzato la dinamica dei passeggeri d'affari sui voli nazionali.

Il progresso delle trasferte su rotaia (+3,8%) – pur superiore alla crescita complessiva – è però lontano dalle variazioni a due cifre registrate fino a pochi anni fa. A frenare la dinamica hanno contribuito sia gli aumenti di prezzo, nettamente superiori all'inflazione (+7,4%)⁹, sia l'assenza di nuove tratte ad alta velocità.

L'auto ancora preferita. L'auto aziendale registra una performance inferiore a quella complessiva. Il +3,0% tendenziale (vedi Tav. 5) ne consolida il primato come mezzo preferito dai business traveller pur riducendone la penetrazione al 45,4% del mercato. Anche in questo caso pesano sia la forte crescita del prezzo del gasolio da autotrazione (cresciuto in media del 8% nel dato Istat), sia la riduzione delle nuove immatricolazioni di auto in proprietà o leasing (-8,2%)¹⁰.



9. Istat (2017) Numeri indici Nic per voci di prodotto; consultabili sul sito www.istat.it

10. Dati riferiti ai primi 9 mesi del 2017, fonte Dataforce (Quattroruote, allegato al n° 748, Dicembre 2017)

L'impennata del noleggio a lungo termine (+19%) ha tuttavia sostenuto il trend di crescita del parco auto aziendale. Sul piano qualitativo si è ridotta la durata media dei contratti Nlt, del chilometraggio percorso prima della sostituzione e si è arrestato il fenomeno del downsizing delle flotte che aveva caratterizzato gli anni della crisi. Aumenta la quota di Suv mentre la penetrazione delle elettriche resta residuale, seppure in crescita del 41%.

Nascono nuove modalità di corporate car sharing, che puntano a garantire una maggiore disponibilità dell'auto e una maggiore trasparenza e automazione nelle fasi di prenotazione e rendicontazione.

Il quadro settoriale (vedi Tav. 6) evidenzia la marcata preferenza delle aziende del terziario per il treno in concomitanza con una frequente necessità di raggiungere le aree metropolitane lontane dagli aeroporti e con maggiori restrizioni alla circolazione. Nell'industria si privilegia l'aereo, l'unico mezzo di trasporto a crescere più di quanto non faccia il comparto nel suo complesso (+2,6%). La dinamica è sostenuta anche sul mercato nazionale dove sono evidenti i successi degli operatori nel (ri)portare l'aereo al centro delle preferenze della clientela

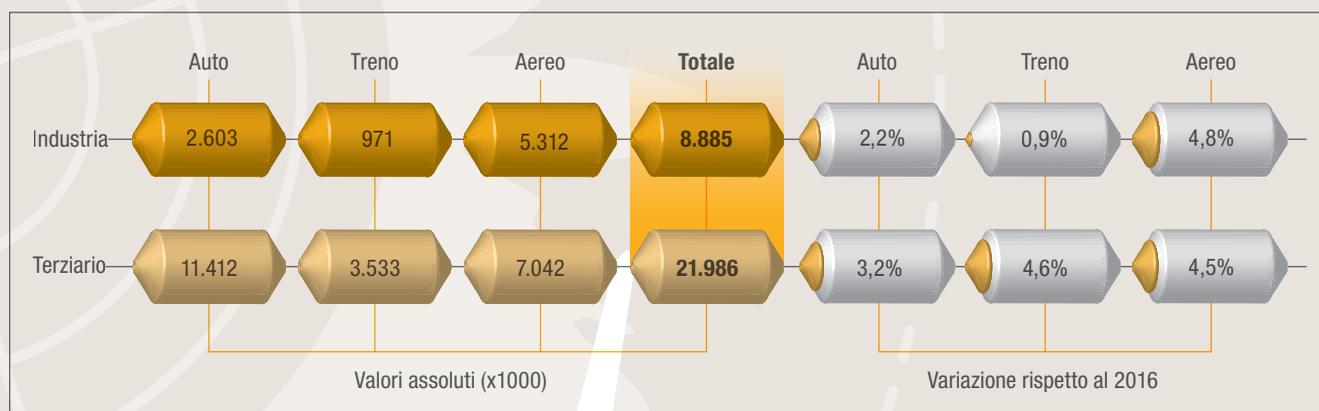
business. Al risultato hanno contribuito sia nuovi schemi di pricing, in grado di premiare la trattativa e il know how degli uffici viaggi e delle Tmc, sia il moltiplicarsi delle tratte servite e degli orari.

Parte del divario con il trasporto ferroviario è stato anche colmato sul piano della convenienza delle tariffe (della loro percezione). Da un lato l'unbundling tariffario rende più complesso comprendere il reale livello del prezzo medio pagato per un passaggio aereo, dall'altro si è oramai compreso che è difficile acquistare tariffe scontate non modificabili (super economy o low cost) a causa del loro razionamento soprattutto in prossimità della data di partenza. Inoltre, la diffusione di nuove tecnologie per la business travel intelligence e la crescita della cultura statistica permettono di analizzare anche gli extra costi legati a rimborsi parziali e a ri-emissioni e quindi valutare l'effettiva convenienza delle tariffe non rimborsabili.

L'aprioristica percezione di convenienza dell'on-line deal hunting come modalità di acquisto dei titoli di viaggio rimane comunque un problema molto sentito negli uffici viaggi, rispetto al quale la ricerca è chiamata a dare indicazioni¹¹.



Tav. 6:
Viaggi d'affari per mezzo di trasporto
(prospettiva settoriale) anno 2017



11. Guizzardi, Pons, Ranieri (2017), "Advance booking and hotel price variability online: Any opportunity for business customers?", *International Journal of Hospitality Management*, pp. 85,93

5

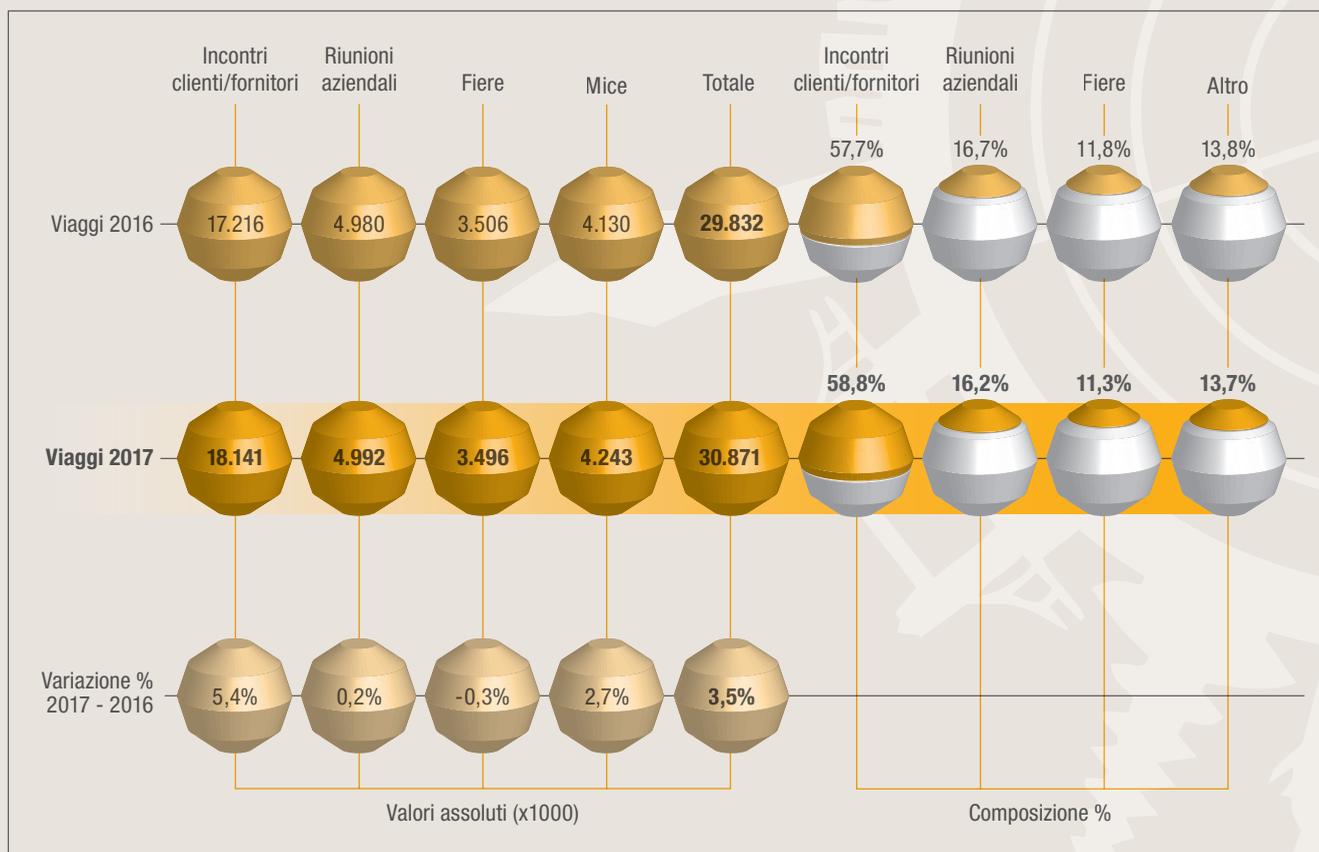
La motivazione



La crescita del mercato delle trasferte, se osservata per motivazione, mostra una chiara distinzione nelle dinamiche. Rimangono ferme le trasferte per riunioni aziendali e visite in fiera, mentre avanzano i viaggi in ambito Meetings (extra-aziendali), Incentives, Conferencing, Exhibitions (Mice) ma soprattutto quelli per incontrare clienti e fornitori. Questi ultimi (+5,4%) crescono di oltre 900mila unità, raggiungendo una quota di mercato di quasi il 59%. Si tratta di trasferte – in gran parte nazionali – originate direttamente dalla crescita economica.

Il 2017 è stato un anno favorevole soprattutto ai viaggi individuali per incontrare clienti e fornitori (+5,4%). Tutti gli altri segmenti crescono meno del dato complessivo, ma sono riunioni aziendali e fiere a mostrare le maggiori difficoltà (+0,2% e -0,3% rispettivamente). La crescita del segmento Mice (+2,7%) ha un rilievo particolare perché misura direttamente la propensione delle aziende a investire in innovazione e formazione. Il risultato del comparto fieristico – seppure negativo – rappresenta una discontinuità significativa con le dinamiche molto negative di questo segmento nel recente passato. Il progresso più evidente (+6,0%) si registra nel segmento dei viaggi individuali per incontrare clienti e fornitori del terziario. Considerato che il comparto genera circa il 70% del Pil italiano, si può prevedere che anche nel 2018 continuerà la fase congiunturale positiva della nostra economia nazionale.

Tav. 7:
Motivazione del viaggio d'affari



Promozione dei prodotti e formazione del personale.

L'incremento di attività produttiva aumenta anche la necessità di promuovere nuovi prodotti e formare personale e, simultaneamente, riduce la spinta a "razionalizzare" i costi e la propensione al "fai da te" nell'organizzare eventi collettivi. Si spiega così la stasi delle riunioni aziendali (+0,2%) e il simultaneo incremento (+2,7%) dei viaggi collettivi generalmente organizzati da operatori professionali.

Solo le trasferte per visitare fiere mostrano un segno negativo nel confronto con il 2016 (-0,3%). Si tratta – paradossalmente – di un risultato positivo perché rappresenta una discontinuità significativa con le dinamiche molto negative di questo segmento nel recente passato.

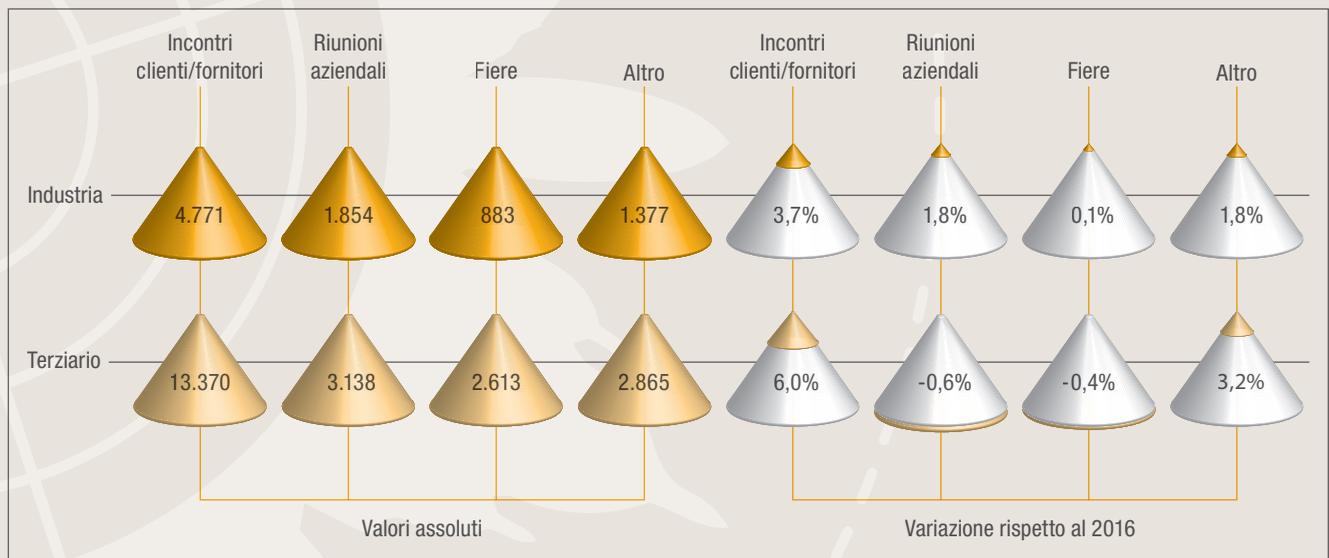
Caratteristica saliente di questa "ripresa relativa" sono la tenuta del mercato fieristico nazionale e la generazione di profitti dalla riconversione delle strutture fieristiche in contenitori per eventi aziendali¹². A conferma, il segmento Mice – qui formato per circa due terzi da trasferte per congressi - mostra una crescita importante. Il dato ha un rilievo particolare perché sottende un investimento nell'in-

zioni azionarie estere: le prime – in media e senza considerare eventi straordinari – destinano al Mice l'11% del loro budget per il travel, le seconde il 17%. La differenza è in diminuzione rispetto a quanto registrato nel 2016, ma rimane comunque significativa. Il quadro per settori produttivi (Tav. 8) mostra che il successo relativo del segmento Mice si realizza per il contributo principale delle aziende del terziario, dove i viaggi collettivi orientati alla formazione e/o al team building giocano un ruolo più importante per l'innovazione e la crescita. Lo stesso comparto riduce però dello 0,6% le trasferte per riunioni aziendali, verosimilmente per le facilità di realizzare "a distanza" molti incontri di routine (vedi sezione nuove tecnologie).

Nel 2017 si è comunque viaggiato soprattutto per realizzare il proprio core-business. Il segmento dei viaggi individuali per incontrare clienti e fornitori è infatti l'unico a mostrare crescita superiori alla media in entrambi i settori produttivi.

La crescita più alta è nel terziario (+6,0%). Considerato che il comparto genera circa il 70% del Pil italiano, il dato rappresenta un'informazione impor-

Tav. 8:
Motivazione del viaggio d'affari
(prospettiva settoriale) anno 2017



novazione di processo, di prodotto e/o nella formazione scientifica e tecnologica del capitale umano che spesso rappresenta un passaggio necessario per alimentare la crescita.

Più Mice nelle imprese a capitale straniero.

Purtroppo questo Osservatorio registra un gap tra imprese a capitale italiano e imprese con partici-

tante per prevedere un'espansione congiunturale della nostra economia nazionale anche nel 2018. L'aumentata opportunità di vendere prodotti industriali sul mercato nazionale ha sostenuto la partecipazione delle aziende manifatturiere alle fiere nazionali. Il +0,1% complessivo riassume risultati particolarmente positivi dei segmenti alimentare e abbigliamento.

6

Dimensione del mercato: i valori



Nel 2017 la spesa per viaggi d'affari sale a 19,7 miliardi di euro, in crescita del 5,1%. Il risultato è inferiore alle aspettative dato il forte incremento nei prezzi dei beni e servizi collegati alle trasferte. Il gap è evidente soprattutto sui mercati nazionale e intercontinentale a lungo raggio. Le maggiori riduzioni del prezzo medio per viaggio si concentrano nel terziario. Quanto questa "efficienza di acquisto" sia collegata alla diffusione degli schemi di tariffazione dinamica e unbundling, e quindi a un reporting dei costi di viaggio parziale, non è però possibile stabilirlo.

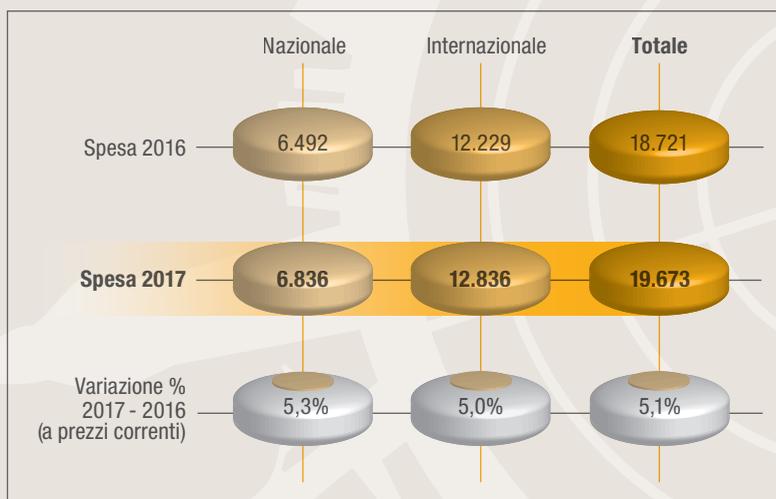
Il trasporto incide per il 57,2% sui budget, in crescita del 6,8%. L'espansione della quota di vettori low cost, la forte crescita di noleggio e sharing e la rivalutazione dell'euro sul dollaro hanno contenuto la dinamica. Sotto le attese anche le variazioni nella spesa in alloggio (+4,0%) e ristorazione (+0,8%), un dato che evidenzia un possibile downsizing.

Nel 2017 la spesa per viaggi d'affari delle imprese private italiane a prezzi correnti è salita a quota 19,7 miliardi di euro, in crescita del 5,1% rispetto ai livelli dell'anno precedente (vedi Tav. 9).

Nel dato sono comprese tutte le spese che le aziende con almeno 10 addetti imputano a bilancio come costo dei viaggi d'affari.

La crescita nella spesa è inferiore alle aspettative considerato sia la dinamica del numero di trasferte (+3,9% sul mercato nazionale e +2,6% su quello internazionale), sia la forte crescita dei prezzi dei beni e servizi collegati alle trasferte (+3,3% sul mercato italiano e +5,8% sul mercato internazionale¹³).

Solo la modesta rivalutazione dell'euro sul dollaro ha ridotto i costi di acquisto di circa 100 milioni di euro (-0,5%).



Tav. 9:
Spesa per viaggi d'affari (mln. di euro)



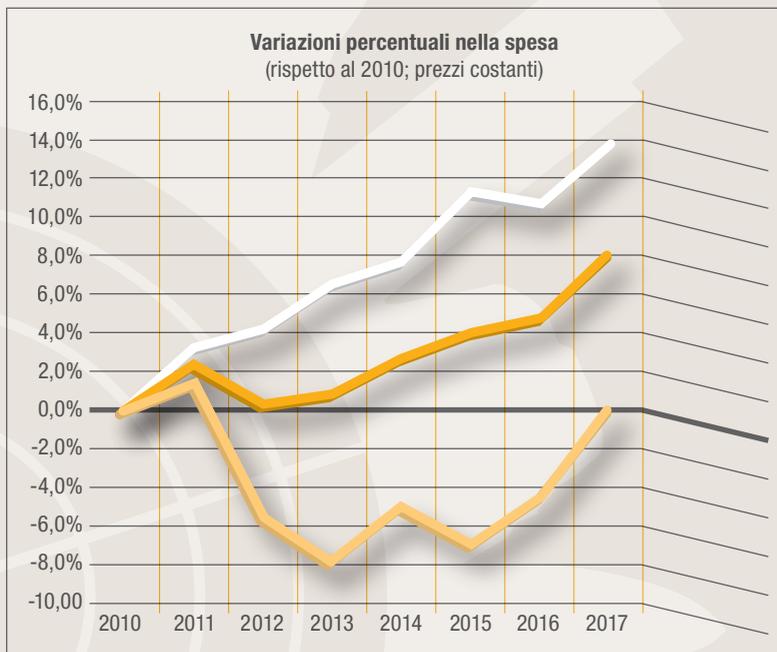
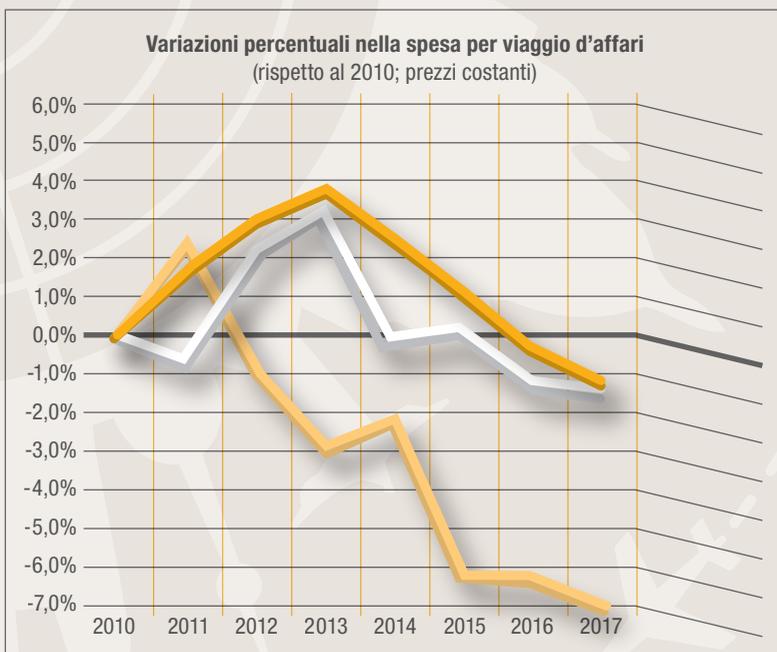


Fig. 2

2010-2017: dinamica annuale della spesa per i viaggi d'affari complessiva (sopra) e per singolo viaggio (sotto)

S_naz 2010 = 6,4 mld	SxV_naz 2010 = 319
S_int 2010 = 10,1 mld	SxV_int 2010 = 1230
S_tot 2010 = 16,5 mld	SxV_tot 2010 = 585



Più saving negli acquisti. Il gap tra crescita attesa e osservata sembra quindi indicare che i gestori del travel aziendale sono riusciti ad acquistare le trasferte in modo più efficiente.

Il guadagno è evidente soprattutto in ambito nazionale e sul mercato intercontinentale a lungo raggio. Nel primo caso la spesa cresce meno di quanto atteso a dispetto del ritorno di preferenze verso il – mediamente più costoso – trasporto aereo. Nel secondo va considerato che il prezzo medio del biglietto intercontinentale ha registrato un incremento di ben il +16,5% rispetto al 2016 (dato Istat).

La rappresentazione sintetica di questo recupero di efficienza si ha nella dinamica negativa del prezzo medio per viaggio (Fig. 2 sotto). Se l'effetto sia reale o collegato al mancato reporting di costi di viaggio non è però possibile affermarlo con certezza. La simultanea diffusione delle pratiche di revenue management e di unbundling possono infatti avere trasferito sulle note spese parte dei costi prima contenuti nelle tariffe del servizio di trasporto e pernottamento, con una conseguente riduzione fittizia della spesa per viaggi. Quest'ultima è tuttavia sostenuta dall'incremento delle trasferte su tutte le destinazioni (Fig. 2 sopra) anche se, nel medio periodo, il mercato nazionale mostra tassi di crescita inferiori a quelli del mercato internazionale.

Il quadro settoriale (Tav. 10) evidenzia una crescita omogenea della spesa che non si riflette in quella

6



delle trasferte. Il gap è evidente soprattutto nel segmento manifatturiero sia a causa della ripresa dei viaggi verso le più costose destinazioni nei Paesi emergenti, sia per il frequente ricorso al trasporto aereo, quello che ha mostrato i maggiori incrementi di prezzo.

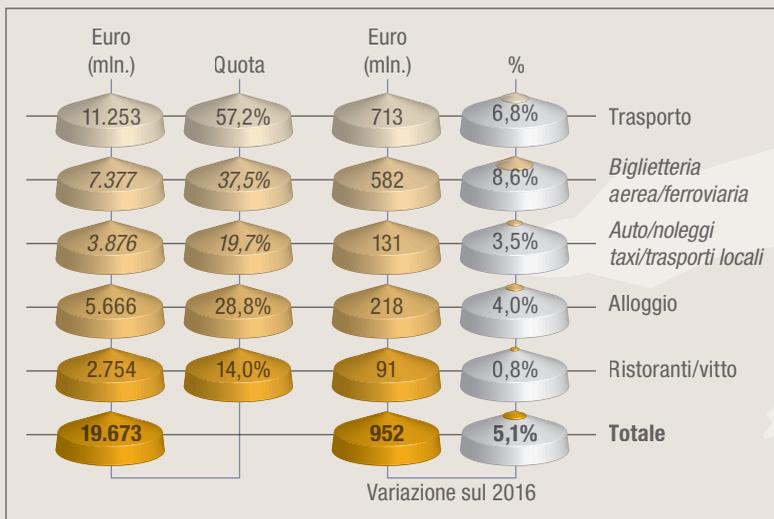
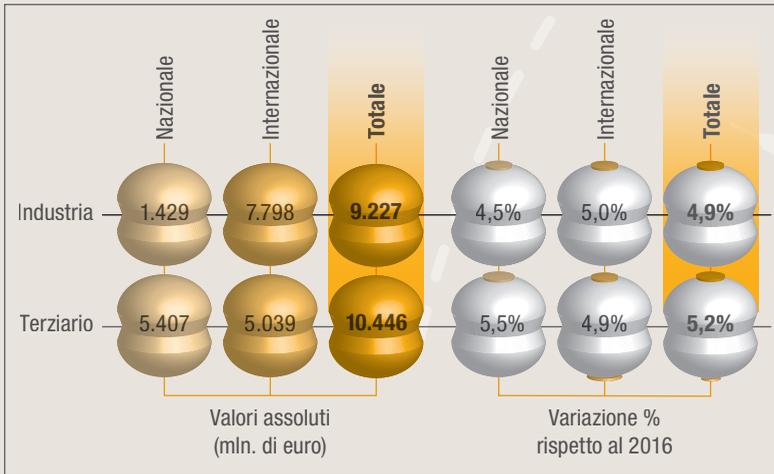
Per la stessa ragione nel segmento dei servizi la dinamica della spesa si allontana da quella dei viaggi soprattutto sul segmento internazionale. Al contrario, sul segmento dei viaggi in Italia l'incremento di spesa è abbastanza vicino a quello delle trasferte, a dimostrazione che qui il lavoro degli uffici viaggi è stato più efficace.

Come negli anni passati, la voce più rilevante nella spesa per viaggi d'affari delle imprese italiane è il trasporto, con una quota del 57,2% (vedi Tav. 11). Il progresso rispetto all'anno passato (+6,8%) è però molto inferiore a quello atteso sulla base dell'incremento dei prezzi sia del trasporto aereo e ferroviario (rispettivamente +14,7% e +7,4% nei dati Istat), sia delle spese di esercizio dei mezzi di trasporto (+3,6%). La rivalutazione dell'euro sul dollaro ha reso più economico acquistare voli intercontinentali ma va soprattutto considerata l'importante crescita nei passaggi aerei meno costosi (quelli sul segmento nazionale) e la leggera espansione della quota di vettori low cost. Per quanto riguarda il trasporto su gomma va anche considerata la forte crescita di noleggio e sharing, due modalità di fruizione dell'auto i cui prezzi sono stati gli unici a diminuire nel 2017 (-1,4%).

La dinamica complessiva della spesa per alloggio (+4,0%) è invece frutto di due tendenze contrapposte. Da un lato pesano l'aumento del costo medio per camera e l'incremento nel numero di pernottamenti, entrambi più marcati sul mercato nazionale, dall'altro si osserva un ritorno al "downsizing" sulla qualità delle camere.

Considerato anche l'incremento dell'escursionismo d'affari, l'alloggio è quindi un capitolo sul quale gli uffici viaggi possono agire per ottenere risparmi di spesa. Il grande numero di hotel, la concorrenza e la sempre maggiore disponibilità di tariffe scontate on-line parrebbero avvalorare la pratica. In realtà, l'unica certezza è che attraverso la pubblicazione on-line di tariffe composte da un sempre maggior numero di voci e restrizioni, gli hotel hanno ridotto la trasparenza tariffaria, con vantaggi che è legittimo ipotizzare non siano tutti a favore delle aziende acquirenti.

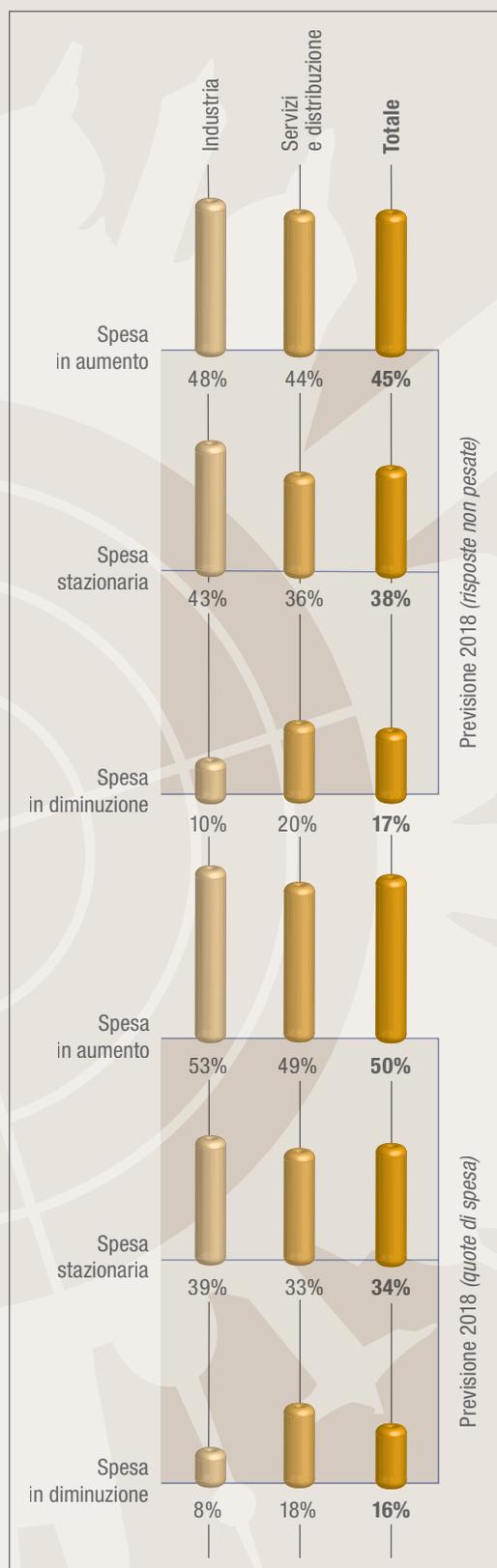
L'aumento dell'escursionismo e una crescita dei listini di appena lo 0,9% hanno limitato il progresso della spesa per i servizi di ristorazione. Il +0,8% è compatibile con una riduzione della spesa media per pasto di circa il 5%.



Tav. 10: Spesa per viaggi d'affari 2017 e variazioni sull'anno precedente (prospettiva settoriale)

Tav. 11: Ripartizione della spesa per viaggi per macro-tipologia di prodotto

Tav. 12:
La previsione per settore



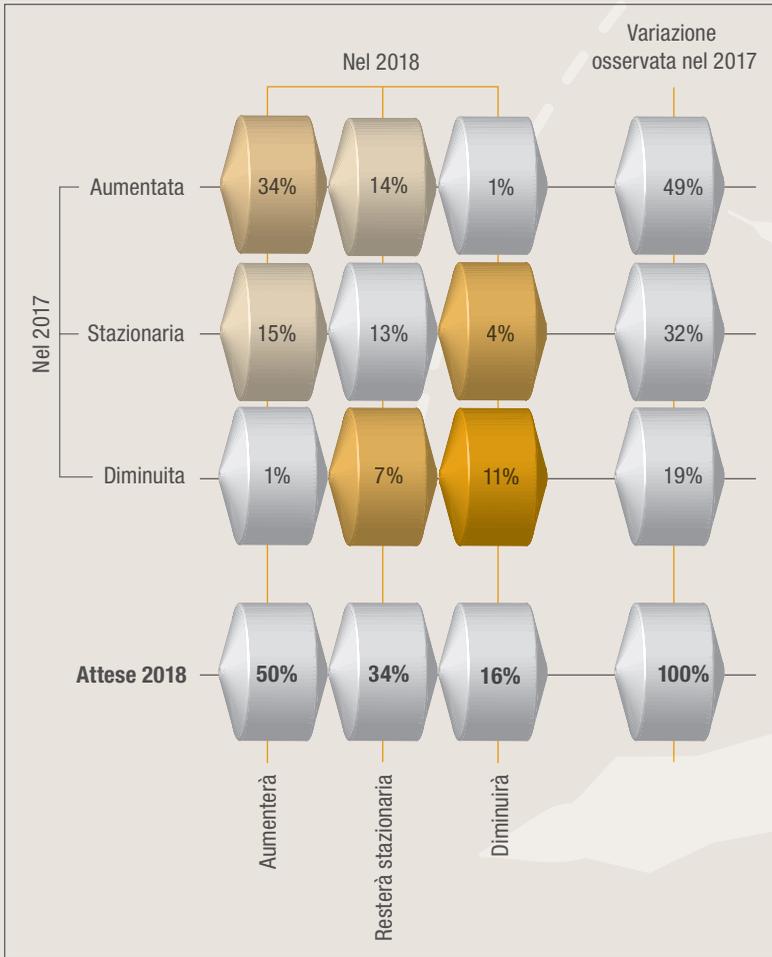
6.1 Previsioni di spesa per il 2018

Già nel 2016 si era evidenziato che la chiave per anticipare l'evoluzione della spesa per viaggi stava nella previsione del sistema dei prezzi. A conferma, il +5,1% osservato quest'anno supera quanto previsto dai travel manager nel 2016 proprio per l'eccezionale incremento del prezzo dei servizi dedicati ai viaggi.

Dopo il 2017, anche il 2018 è previsto in crescita dai travel manager italiani. Gli ottimisti prevalgono tra i grandi viaggiatori. La maggiore concentrazione di pessimisti si osserva tra le imprese del settore finanziario e della distribuzione mentre nella manifattura è più alta la quota di incerti. Anche allargando la prospettiva temporale al triennio 2016-2018 prevalgono gli ottimisti: ben il 63% degli intervistati non ha sperimentato/non si attende diminuzioni di spesa. Quanto osservato è compatibile con un incremento della spesa 2018 tra 2,5 e 4 punti percentuali. La proiezione sconta sia la prevista crescita dell'economia nazionale, sia una dinamica dei prezzi dei servizi travel in linea con l'inflazione.

Ottimisti, saldo positivo. Per il 2018 sembra riproporsi il medesimo schema: il saldo tra rispondenti ottimisti e pessimisti sulla futura evoluzione della spesa è positivo (+28%, vedi Tav. 12 sopra) ma per conoscere la reale dimensione della dinamica futura occorre fare ipotesi sull'evoluzione delle tariffe. Di sicuro la crescita attesa è maggiore nelle aziende che gestiscono i volumi di spesa più elevati: il 45% degli "ottimisti" rappresentano infatti il 50% del mercato come risulta nel dato ponderato per la quota di spesa amministrata (Tav.12 sotto). L'analisi per settori mostra una maggiore concentrazione dei pessimisti nel terziario. Le proiezioni sono soprattutto negative riguardo la dinamica dei viaggi in Europa delle imprese del settore finanziario e della distribuzione. Nella manifattura si concentrano le imprese più incerte sulla direzione del trend della spesa. La maggiore quota di giudizi "stazionari" riflette l'esposizione del comparto all'incertezza sull'evoluzione





del commercio mondiale in un quadro internazionale dominato dalla diffusione di ideologie protezionistiche se non addirittura nazionalistiche.

Per valutare meglio le dinamiche dell'attuale fase di espansione, in Tav. 13 si sono incrociate le previsioni delle imprese sul 2018 con il risultato realizzato nel 2017, ottenendo, di fatto, un confronto sul triennio 2016-2018.

I dati si riferiscono a risposte pesate per la spesa travel amministrata.

Il 58% del mercato conferma, nel tempo, le stesse dinamiche di spesa (positive/negative o stazionarie). Gli ottimisti (34%) prevalgono sui pessimisti (11%), ma il saldo è ancora maggiore se si considerano "aree" di ottimismo e pessimismo. In particolare, "l'area dei pessimisti" (ovvero l'angolo in basso a destra della Tav. 13, che comprende anche chi ha sperimentato - o si attende - un anno con spesa stazionaria e l'altro con spesa in diminuzione) rappresenta il 22% del mercato, mentre "l'area degli ottimisti" è quasi il triplo (63%).

Nell'interpretare il saldo di 39 punti percentuali va anche considerato che si tratta di un dato verosimilmente sottostimato. A parità di altre condizioni è infatti probabile che i travel manager intervistati manifestino valutazioni prudenti sull'evoluzione della spesa anche solo perché è "inopportuno" certificare - in un'indagine statistica - incrementi di spesa quando come mission hai la riduzione della stessa.

Proiezione 2018: incremento tra 2,5 e 4%.

In sintesi, quanto mostrato è compatibile con un aumento della spesa tra 2,5 e 4,0 punti percentuali nel 2018.

Il dato considera sia le prospettive di crescita per l'economia nazionale, sia una dinamica dei prezzi dei servizi travel in linea con l'inflazione. Quest'ultima ipotesi è particolarmente importante, vista la volatilità delle tariffe. Nella prospettiva settoriale le attese rimangono più favorevoli per l'industria, che potrebbe sperimentare crescita vicine al 5%. Visti i mercati di riferimento, se ne avvantaggerebbero soprattutto gli operatori del mercato internazionale.

Tav. 13:
Confronto tra dinamiche presenti e prospettive della spesa (quote di spesa)



Le nuove tecnologie per l'ufficio viaggi: soddisfazione degli utenti e impatto economico¹⁴

7

La passata edizione di questo osservatorio e ricerche analoghe hanno mostrato che la crisi ha determinato una riduzione del personale degli uffici viaggi – con l'unica importante eccezione dei puri travel manager – e il conseguente aumento della spesa media gestita. Molte aziende hanno anche attuato

L'attitudine dei travel manager verso le nuove tecnologie (di seguito NT) è alta in generale e aumenta ulteriormente nelle imprese dei servizi con (anche) capitale estero. Quello che limita la diffusione delle NT è lo scarso sostegno aziendale.

Le NT sono apprezzate soprattutto per i benefici che portano alla gestione quotidiana delle trasferte. Il minore interesse per utilizzare le potenzialità di una NT in ambito strategico potrebbe indicare un problema di posizionamento nell'organigramma aziendale dei travel manager italiani; una conferma viene anche dal loro scarso coinvolgimento al momento dell'introduzione delle NT.

Le fasi pre e post trip sono – nell'ordine – quelle in cui sono attesi i maggiori benefici da una NT. Considerato che molte delle ultime innovazioni in ambito travel sono legate al "mobile" si evidenzia un possibile elemento di divergenza tra domanda business e offerta. La presenza di capitale estero condiziona in positivo anche la valutazione dell'utilità delle NT.

La produttività dell'ufficio viaggi è condizionata direttamente dal sostegno dell'azienda all'utilizzo delle NT nell'attività di routine. Si evidenzia così un collegamento tra riduzione dei costi indiretti e dei costi diretti. A sorpresa, le NT producono valore indipendentemente dal know-how e dall'atteggiamento del travel manager mentre la loro "mediazione" ha effetti positivi sulla produttività in associazione a una travel policy che ne incentivi chiaramente l'utilizzo. Una maggiore attitudine a utilizzare le NT anche nell'ambito strategico permette alle aziende della manifattura di ottenere maggiori vantaggi di produttività.

il "decentramento" di alcune mansioni tecniche a responsabili locali o di funzione, se non direttamente ai viaggiatori, rafforzando la richiesta di supervisione e controllo dell'ufficio viaggi. Con i tagli si sono rivisti gli strumenti, le norme e le procedure per la gestione dei processi autorizzativi alla trasferta e/o per la scelta dei fornitori e le nuove tecnologie (di seguito NT) hanno assunto un ruolo centrale.

Nel dopo-crisi hanno (ri)trovato spazio temi come la sicurezza del viaggio, la sua sostenibilità, la soddisfazione dei viaggiatori. I sistemi informatici, i software, gli strumenti on-line e mobile hanno acquisito ulteriore interesse, risultando sempre più facili da utilizzare, sicuri e personalizzati lungo tutta la filiera aziendale interessata al travel (acquisti, HR, Finance, Mkt, DG eccetera).

Nella difficoltà (per non dire l'impossibilità) di seguire un approccio ingegneristico analizzando i moltissimi software e hardware presenti nei diversi ambiti aziendali, questo osservatorio si è focalizzato sulla soddisfazione dell'utente finale (il "forgottenware") e sulla stima dell'impatto economico



14. I dati di questo paragrafo, e dei successivi, rappresentano sintesi di quanto osservato nel campione e non possono quindi essere generalizzati all'intera collettività delle imprese italiane.

7

delle NT intese in senso generale. L'attenzione al "forgottenware" vuole valorizzare il ruolo dell'utilizzatore quale partecipante attivo nel successo di una NT. L'ipotesi è che – indipendentemente dalle caratteristiche e dalle prestazioni della NT – la sua introduzione, in una realtà complessa come quella degli uffici viaggi, implica sempre nuovi elementi di tipo organizzativo o psicologico che non sempre sono compresi/richiesti dall'utilizzatore. L'impatto economico è invece misurato – pur non senza difficoltà e approssimazioni – da variazioni di produttività degli uffici viaggi. L'attitudine dell'utente finale è infine utilizzata per indagare quali fattori limitano/accregono la capacità delle NT di sviluppare tutto il loro potenziale economico nel mondo delle trasferte aziendali.

7.1 Il "forgottenware" (la soddisfazione dell'utilizzatore finale)

In letteratura esistono differenti modelli di misura della soddisfazione dell'utilizzatore finale, ma tutti concordano sul fatto che questa dipende da 3 dimensioni: i benefici attesi in ambito lavorativo, le competenze dell'utilizzatore e il sostegno dell'organizzazione. Questi fattori sono misurati attraverso una batteria di affermazioni – riportate nella Tav. 14 – rispetto alle quali si è chiesto ai travel manager di esprimere con un voto da 2 a 10 (dove il 6 rappresenta l'idea di sufficienza) il loro grado di accordo. Il grado di accordo medio per ogni affermazione è riportato in Fig. 3, distinguendo

Tav. 14:
Determinanti della soddisfazione
verso le nuove tecnologie



do tra imprese industriali (acquisti meno frequenti, ma di trasferte a più lungo raggio) e imprese dei servizi. Negli uffici viaggi delle aziende italiane vi è ulteriore spazio per introdurre nuove tecnologie. Infatti, pur essendo abbastanza utilizzate (media 6,25), questa indagine rileva che chi gestisce le trasferte spera di potere aumentarne l'utilizzo (media 7,5).

Il dato è leggermente superiore per le aziende di servizi, dove il maggior numero di trasferte (a minore raggio) determina una maggiore frequenza di utilizzo delle NT. Quello che sembra limitare l'introduzione delle NT negli uffici viaggi è lo scarso sostegno e incoraggiamento da parte dell'azienda. Nella valutazione dei travel manager, infatti, le aziende italiane investono molto poco sia per personalizzare le NT alle esigenze dell'ufficio viaggi, sia per la formazione del personale (media 5,65).

Il dato per settore produttivo mostra un quadro più negativo nei servizi (media 5,4) e valutazioni appena sufficienti nell'industria. Tuttavia, superato il problema del costo, proprio le aziende del terziario valorizzano maggiormente l'importanza delle NT nella travel policy, e – soprattutto – coinvolgono maggiormente i loro

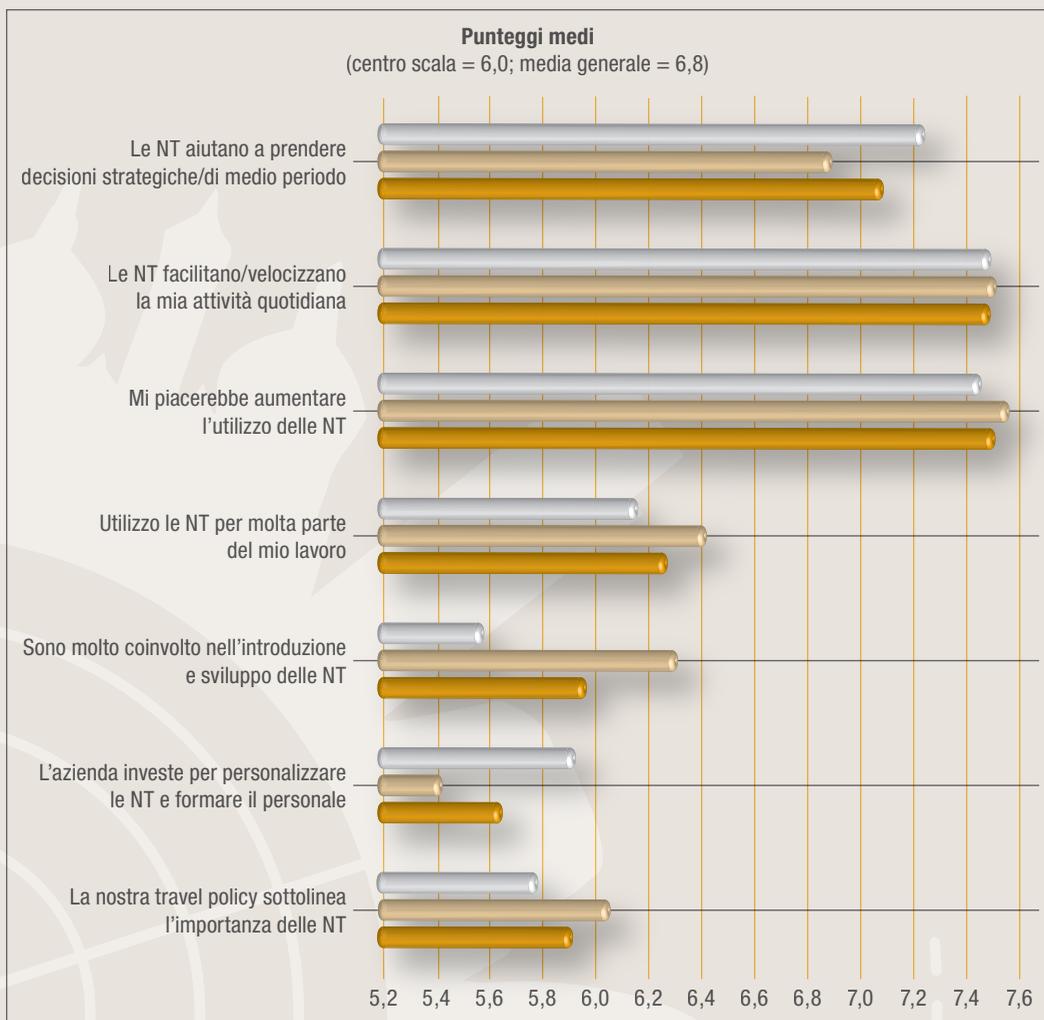


Fig. 3: Determinanti la soddisfazione verso le NT e grado di accordo dei rispondenti



travel manager (media 6,3). Il minore coinvolgimento nell'industria (media 5,6) dimostra che, a fronte di una maggiore disponibilità all'introduzione delle nuove tecnologie, vi è una minore apertura al loro impiego negli uffici viaggi.

NT, apprezzate nella gestione quotidiana. La chiave per comprendere queste differenze è nell'analisi dei benefici attesi (o osservati). Le NT sono infatti più apprezzate per i benefici che portano alla gestione quotidiana delle trasferte (valutazione media 7,5) piuttosto che all'attività di programmazione e decisione strategica (valutazione media 7,1).

Più "pesa" la routine – come è atteso nelle aziende del terziario – meno è probabile che nell'attività dell'ufficio viaggi vi sia spazio/interesse per comprendere/utilizzare le potenzialità di una NT in ambito strategico. Il risultato potrebbe indicare un problema di posizionamento nell'organigramma aziendale dei travel manager, confermato anche dallo scarso coinvolgimento nell'introduzione delle NT.

Lo spaccato per settore rivela che i travel manager

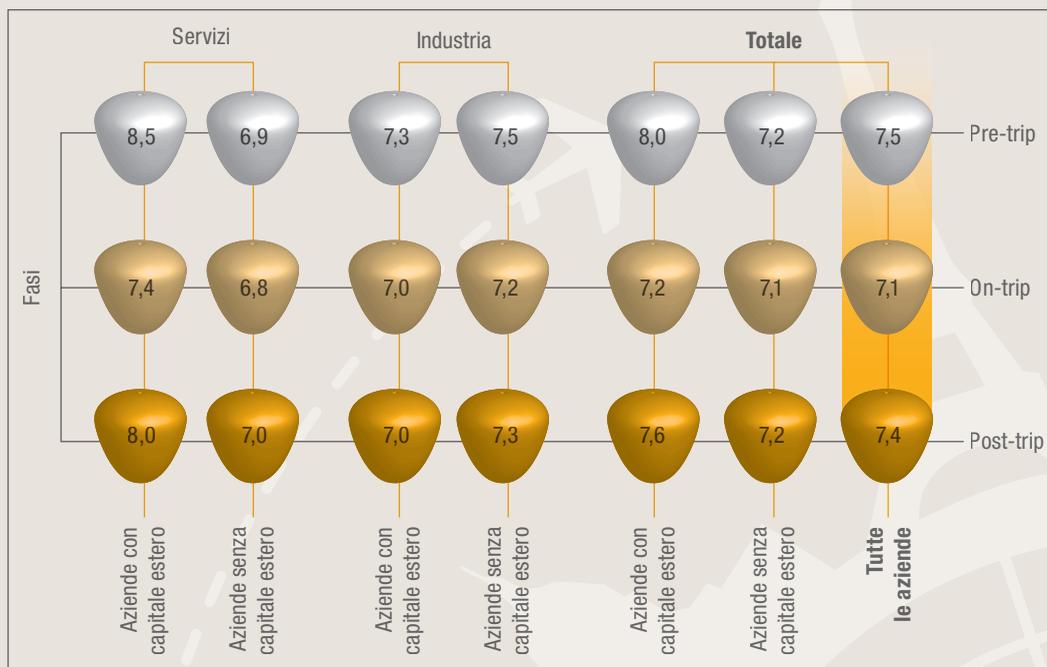
dell'industria riescono a valorizzare meglio le possibilità offerte dalle NT nei momenti di decisione e pianificazione strategica. Al contrario, nei servizi, una routine fatta di molte trasferte brevi e/o "facili" da acquistare sembra confinare la gestione del travel in un ambito sostanzialmente operativo.

Le fasi pre e post trip sono – nell'ordine – quelle in cui sono attesi i maggiori benefici da una NT (vedi Tav. 15). Il fatto che le NT per l'on-trip chiudano la classifica è un dato atteso, visto che il tempo del viaggio è quello che impatta meno sulla routine degli intervistati.

Considerato che molte delle ultime innovazioni in ambito travel sono legate al mobile – e quindi pensate per essere utilizzate dal viaggiatore – emerge una possibile divergenza tra domanda e offerta. L'elevata valutazione media, unita al fatto che il gap di utilità tra fasi non è elevato (0,4 punti nel dato aggregato e appena 0,3 nell'industria), dimostra che, pur non essendo una priorità, l'attitudine dei travel manager verso le nuove tecnologie per il viaggiatore rimane elevata.

7

Tav. 15:
In quale fase si valutano utili le NT
(valutazioni medie; centro scala 6)



Le nuove tecnologie piacciono agli stranieri.

La presenza di capitale estero condiziona in positivo la valutazione dell'utilità delle NT in tutte le fasi della trasferta. Il gap è particolarmente evidente nelle imprese di servizi dove la presenza di capitale straniero è generalmente un indicatore di internazionalizzazione del business e, quindi, di maggiore complessità e raggio delle trasferte.

L'indagine rileva, inoltre, che la composizione del capitale condiziona anche l'attitudine complessiva degli uffici viaggi verso le NT: le imprese a capitale nazionale mostrano infatti i punteggi medi più bassi in molte delle dimensioni qui misurate ma soprattutto nella personalizzazione delle NT e nell'investimento in formazione (accordo medio 5,2).

Il dato è coerente con un minore volume di viaggi Mice realizzato da queste imprese (vedi viaggi per motivazione).

7.2 Forgottenware e misura del suo impatto economico

Il concetto di produttività marginale¹⁵ è stato utilizzato per tentare di andare oltre alle precedenti valutazioni di impatto positivo delle NT sui costi indiretti. L'idea è provare a misurare l'eventuale effetto delle NT anche su prodotto e spesa delle trasferte. In assenza di dati amministrativi sulle variazioni del risultato di gestione ordinaria (il prodotto) e della spesa travel ci si è basati sull'ipotesi che variazioni di output e di input dell'ufficio viaggi possano essere approssimate rispettivamente dalle valutazioni

degli intervistati sull'intensità della crescita di viaggi e spesa. In confronto alla misura amministrativa, si introduce l'ipotesi che le valutazioni soggettive misurano effettivamente l'output e input dell'ufficio viaggi. L'approssimazione permette, però, di superare in parte il problema della "sincronia" tra momento in cui è registrato a bilancio l'utile di una commessa e il momento in cui si registra la spesa per trasferte servite a porre le basi per la stessa. In dettaglio, la variazione dell'output dell'*i-ma* impresa (il numeratore della produttività) è ottenuto come media pesata delle valutazioni sulle dinamiche dei viaggi in Italia, Europa e nel mondo. Oltre alla composizione delle destinazioni, la misura tiene conto della durata media delle trasferte di ogni azienda, così da essere confrontabile con le valutazioni sulle variazioni di spesa (il denominatore). L'indice, calcolato sulle 132 aziende che hanno fornito risposte complete, ha una distribuzione fortemente simmetrica e varia tra 0,63 e 1,54. Il massimo corrisponde a una situazione in cui la valutazione sull'incremento delle giornate di trasferta è maggiore del 54% rispetto alla valutazione sull'incremento di spesa. Viceversa, valori inferiori a 1 indicano una cattiva performance. Da una prima osservazione – che va oltre lo scopo di questo osservatorio – le grandi aziende dell'industria, a capitale anche estero, sembrano mostrare gli indici più elevati.

Relazione tra produttività e NT. Per valutare l'importanza del "forgottenware" sulle possibilità di una NT di condizionare prodotto e costi diretti delle



trasferite, si è indagata l'esistenza di una relazione tra produttività dell'ufficio viaggi e attitudine verso le NT. L'idea è misurare se le componenti del "forgottenware" (utilità percepita, coinvolgimento e sostegno aziendale) permettono di spiegare (prevedere, in un'ottica di valutazione nomologica) la produttività marginale di ciascuna azienda.

Il modello utilizzato è un modello di regressione lineare: $P_i = X_i + \beta + Z_i\gamma + \varepsilon_i$ in cui P_i è la produttività marginale dell'ufficio viaggi dell'*i*-ma impresa, X_i è un vettore contenente informazioni sull'azienda (se è o meno una impresa manifatturiera, se è o meno partecipata dall'estero, quanti addetti) e Z_i è il vettore delle valutazioni espresse dall'*i*-mo rispondente. γ e β sono due vettori rispettivamente di 3 e 7 parametri (da stimare). Per esempio un parametro positivo per la variabile "sono molto coinvolto nell'introduzione e sviluppo delle NT in azienda", indica che all'aumentare del coinvolgimento dell'ufficio viaggi nell'introduzione e sviluppo delle NT aumenta anche la produttività marginale dell'azienda.

Delle 10 variabili esplicative considerate in origine, solo 4 risultano significative per prevedere la produttività marginale dell'ufficio viaggi e sono elencate in Tav. 16 a fianco del valore (standardizzato) stimato per il parametro. Questo rappresenta il peso che le singole variabili hanno nel prevedere la produttività marginale dell'ufficio viaggi.

Il fattore più importante per spiegare le dinamiche di produttività è la capacità della NT di facilitare e velocizzare l'attività di routine (peso 61%). Si stabilisce cioè una connessione tra la produttività (i costi diretti) e la riduzione dei costi indiretti implicata dall'utilizzo delle NT nell'attività quotidiana. La chiave interpretativa di questa relazione è l'elevata volatilità dei prezzi e delle condizioni di accesso ai servizi travel che premia chi – grazie alle NT – ha più tempo per gestire le fasi di acquisto/analisi del dato o lo utilizza in modo più efficiente. L'esperienza di questo osservatorio suggerisce, infatti, che grandi vantaggi possono venire dalla definizione delle tariffe migliori sulla base dell'analisi statistica del modello di consumo (gestione dei no show e dei rimborsi parziali).

Il sostegno dell'azienda. Le stime evidenziano anche l'importanza del sostegno alle NT da parte dell'azienda, sia nella travel policy (peso 15%), sia coinvolgendo l'ufficio viaggi (peso 17%). Per aumen-

tare la produttività sembra cioè importante "istruire" tutti gli attori della filiera travel all'utilizzo della NT attraverso la "mediazione" del travel manager. A sorpresa, le competenze e l'atteggiamento di quest'ultimo non risultano (significativamente) rilevanti per prevedere le variazioni della produttività. Le NT producono cioè valore indipendentemente dal fatto che il travel manager abbia elevati skill personali o sia interessato ad aumentare il loro utilizzo in azienda.

Infine, a parità di altre condizioni, le stime confermano che essere un'azienda manifatturiera permette di ottenere piccoli vantaggi di produttività marginale rispetto a essere una azienda dei servizi (peso

Tav. 16:
Variabili significative e parametri stimati (importanza)

*p < 1% ** p < 10%		Parametri standardizzati
Variabile	Industria	7,6%*
	La nostra travel policy sottolinea l'importanza delle NT	15,0%**
	Sono molto coinvolto nell'introduzione e sviluppo delle NT in azienda	16,7%**
	Le NT facilitano / velocizzano la mia attività quotidiana	60,7%*

8%). Se questo è o meno legato alla maggiore percezione che si ha nell'industria sulla utilità delle NT nell'ambito strategico non è possibile affermarlo. Tuttavia vogliamo pensarlo, come auspicio per un sempre maggiore coinvolgimento dei travel manager nella programmazione e nella strategia di gestione dei budget trasferite.



Appendice (note metodologiche)

L'indagine ha il duplice obiettivo di misurare la spesa per viaggi d'affari da parte delle imprese italiane – definita come il totale dei costi per viaggi registrati a bilancio – e l'impatto delle nuove tecnologie all'interno degli uffici viaggi.

Le risorse disponibili hanno imposto di escludere le imprese agricole, il pubblico impiego e le imprese con meno di 10 addetti dall'universo di riferimento. La scelta permette di ottenere stime più accurate del numero e del fatturato dei viaggi d'affari (a parità di numerosità campionaria), senza incidere in modo rilevante sul valore informativo dei risultati. Infatti le "piccole" imprese escluse, realizzano una quota tutto sommato marginale dei viaggi complessivi e, soprattutto, mostrano una variabilità molto elevata nelle scelte di spesa, che costringerebbe ad aumentare molto il numero di interviste. L'universo è definito ricorrendo all'archivio Asia 2016; rappresenta circa il 6% delle imprese attive in Italia ma ben il 54% degli addetti.

Per l'indagine si è scelto un piano di campionamento stratificato a uno stadio come usualmente avviene nelle indagini presso le imprese. La previsione di realizzare un numero compreso tra 120 e 170 interviste ha consigliato di limitare il numero degli strati a 4; come variabili di stratificazione sono state considerate la dimensione (meno di 250, e 250 o più addetti) e la classificazione produttiva (manifattura e terziario). Nella scelta si sono considerati i risultati ottenuti nelle precedenti indagini, che hanno

anche consentito di ottenere una stima preliminare della varianza di strato utilizzata per determinare la numerosità campionaria rispetto alla classificazione produttiva.

Rispetto alla dimensione si è invece vincolato a priori la numerosità complessiva nei due strati (grandi imprese e Pmi) a 1/2. La scelta ha garantito un maggiore controllo della variabilità campionaria nelle imprese più grandi – quelle economicamente più rilevanti – ma ha portato alla decisione di non pubblicare risultati dettagliati (anche) per dimensione.

L'indagine si è chiusa il 30 dicembre 2017 con 141 rispondenti, di cui 98 già rispondenti l'anno precedente. Il processo di raccolta dei dati ha riguardato circa 1500 aziende con una redemption complessiva del 9%, che scende al 3% se si considerano le sole aziende non rispondenti l'anno precedente. La frazione di campionamento complessiva è quindi pari allo 0,06% e sale al 1,9% se si considerano le sole imprese con più di 250 addetti.

Il processo di verifica della coerenza interna delle risposte è basato sull'analisi delle somme percentuali e sul controllo del rapporto tra spesa in viaggi d'affari e addetti e/o fatturato. Le imprese che presentavano valori considerati anomali perché superiori a 3 volte lo scarto quadratico medio di strato sono state ricontattate. Il trattamento della mancata risposta parziale è stato affrontato dapprima visitando i siti internet delle aziende e imputando le informazioni mancanti qualora pubblicate; successivamente si è ricorsi a metodologie hot-deck dopo avere determinato le classi di imputazione in base alle variabili: Ateco, addetti e costo medio del singolo viaggio (classi). Nel caso fossero tali informazioni a mancare, si è provveduto a contattare il non rispondente; solo nel caso di ulteriore non risposta si è imputato dato attraverso correlazioni con variabili note e (quando disponibili), con le informazioni comunicate dagli stessi intervistati nelle indagini precedenti.