

# MISSION report

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

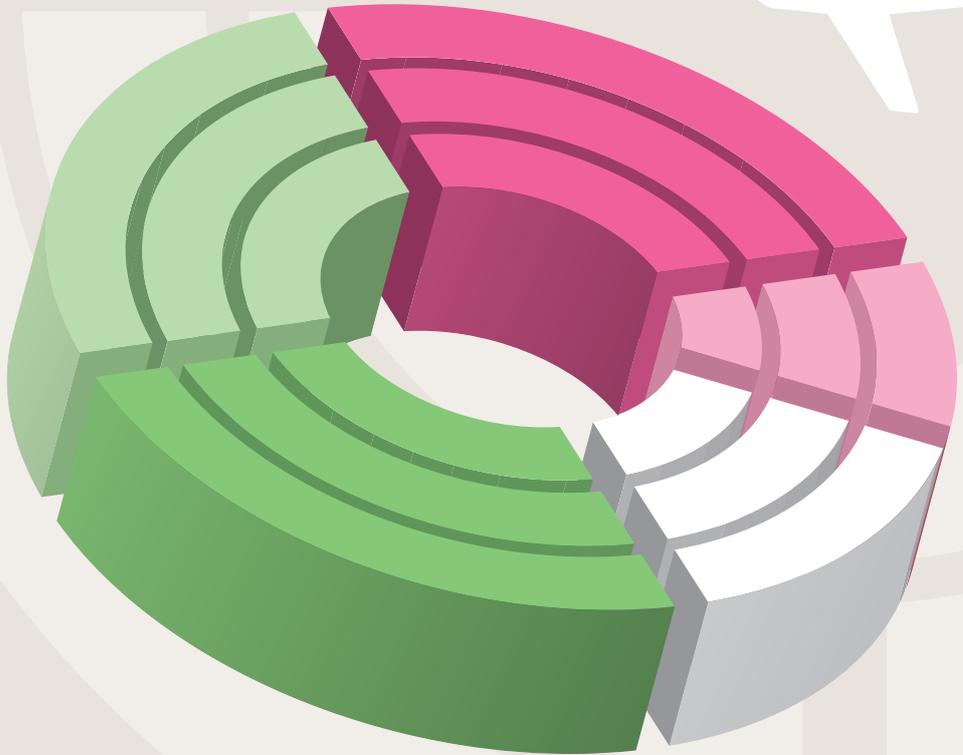
In collaborazione con



Sponsored by



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



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

**25 febbraio 2015,**  
**Università degli Studi Milano-Bicocca, Milano**  
aula De Lillo al secondo piano dell'edificio U7  
via Bicocca degli Arcimboldi 8

**PROGRAMMA DELLA GIORNATA**

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>9,30 - 9,145</b>  | <b>Apertura dei lavori</b><br>a cura del Prof. Angelo Di Gregorio, Direttore di CRIET e del DI.SEA.DE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>9,45 - 10,30</b>  | <b>Presentazione della ricerca "La figura professionale del travel manager e del fleet manager: ruolo ed evoluzione delle funzioni"</b><br>di Andrea Giuricin, Università degli Studi Milano-Bicocca e CRIET                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>10,30 - 11,15</b> | <b>L'evoluzione del ruolo del travel manager</b><br>Tavola rotonda moderata da Enrico Pedretti, direttore marketing Manageritalia<br><i>Partecipanti:</i> <b>CARLO BERTOLINI:</b> <i>Company Services, Security &amp; Mobility Manager, Chiesi Farmaceutici Spa</i><br><b>STEFANO RAIMONDI:</b> <i>Country Commodity Leader, Consumables &amp; Travel Management, Alstom Spa</i><br><b>BARBARA Busetto:</b> <i>Cacciatrice di teste, Transearch International</i> |
| <b>11,15 - 11,30</b> | <b>Coffee Break</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>11,30 - 12,00</b> | <b>L'importanza della reputazione online per lo sviluppo professionale</b><br>Luca Isabella, Consulente HR Personal Branding Coach                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>12,00 - 12,30</b> | <b>Le nuove sfide del travel management</b><br>Marco D'Ilario, Director of Sales and Account Management - HRS Italia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>12,30 - 13,30</b> | <b>Pranzo di Networking</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>14,00 - 14,45</b> | <b>Presentazione della ricerca "La figura professionale del travel manager e del fleet manager: ruolo ed evoluzione delle funzioni"</b><br>di Andrea Giuricin, Università degli Studi Milano-Bicocca e CRIET                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>14,45 - 15,30</b> | <b>L'evoluzione del ruolo del Fleet Manager</b><br>Tavola rotonda moderata da Enrico Pedretti, direttore marketing Manageritalia<br><i>Partecipanti:</i> <b>MICHELE ANTOLINI:</b> <i>Responsabile Flotte, LGH</i><br><b>FRANCESCO SIGNORI:</b> <i>Talent Manager, Deloitte &amp; Touche SpA</i><br><b>BARBARA QUACQUARELLI:</b> <i>Professore aggregato di Organizzazione Aziendale, Università degli Studi Milano-Bicocca</i>                                    |
| <b>15,30 - 15,45</b> | <b>Coffee Break</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>15,45 - 16,15</b> | <b>Intervento di Luca Isabella</b><br>Consulente HR e Personal Branding Coach                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>16,15 - 16,45</b> | <b>Mobilità urbana: Un sistema di ottimizzazione della Last Mile Logistic</b><br>Giacomo di Foggia, Università degli Studi di Milano Bicocca e CRIET                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>17.00</b>         | <b>Chiusura lavori</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

In collaborazione con



Sponsored by



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

**EDIZIONE 2015**

di Andrea Giuricin e Giacomo Di Foggia,  
Università degli Studi di Milano-Bicocca e CRIET



## SOMMARIO

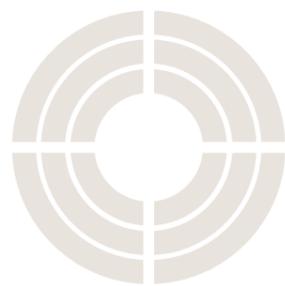
|                                                      |           |
|------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introduzione</b>                                  | <b>6</b>  |
| <b>Executive summary</b>                             | <b>7</b>  |
| <b>La ricerca</b>                                    | <b>8</b>  |
| <b>Il questionario</b>                               | <b>8</b>  |
| <b>Il campione</b>                                   | <b>9</b>  |
| Azienda                                              | 9         |
| Inquadramento                                        | 9         |
| Mansioni                                             | 9         |
| Evoluzione                                           | 10        |
| Valorizzazione                                       | 10        |
| <b>Contesto Macroeconomico</b>                       | <b>11</b> |
| <b>Le aziende, i volumi di spesa e i rispondenti</b> | <b>12</b> |
| <b>Risultati generali</b>                            | <b>17</b> |
| <b>Focus Travel Management</b>                       | <b>19</b> |
| <b>Focus Fleet Management</b>                        | <b>29</b> |
| <b>Conclusioni</b>                                   | <b>38</b> |
| Travel management                                    | 38        |
| Fleet management                                     | 38        |
| Confronto tra i due ruoli                            | 39        |
| <b>Appendice (struttura del questionario)</b>        | <b>40</b> |
| <b>Chi siamo</b>                                     | <b>41</b> |

## INDICE DEI GRAFICI

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Graf. 1</b> - L'azienda per la quale lavora è una:                                                 | 12 |
| <b>Graf. 2</b> - È una multinazionale?                                                                | 13 |
| <b>Graf. 3</b> - Evoluzione dei volumi di spesa nell'ultimo anno                                      | 14 |
| <b>Graf. 4</b> - Età                                                                                  | 15 |
| <b>Graf. 5</b> - Genere                                                                               | 16 |
| <b>Graf. 6</b> - Inquadramento nell'organigramma aziendale                                            | 19 |
| <b>Graf. 7</b> - Impegno nello svolgimento della mansione                                             | 20 |
| <b>Graf. 8</b> - Retribuzione cumulata annuale lorda al netto della risposta "altro"                  | 21 |
| <b>Graf. 9</b> - Anni di esperienza<br>(da quanto tempo riveste tale mansione nella stessa azienda?)  | 23 |
| <b>Graf. 10</b> - Definizione delle mansioni                                                          | 23 |
| <b>Graf. 11</b> - Valorizzazione della figura professionale                                           | 25 |
| <b>Graf. 12</b> - Inquadramento nell'organigramma aziendale                                           | 29 |
| <b>Graf. 13</b> - Impegno nello svolgimento della mansione                                            | 30 |
| <b>Graf. 14</b> - Retribuzione cumulata annuale lorda al netto della risposta "altro"                 | 31 |
| <b>Graf. 15</b> - Anni di esperienza<br>(da quanto tempo riveste tale mansione nella stessa azienda?) | 33 |
| <b>Graf. 16</b> - Definizione delle mansioni                                                          | 34 |
| <b>Graf. 17</b> - Valorizzazione della figura professionale                                           | 35 |

## INDICE DELLE TABELLE

|                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tab. 1</b> - Divisione aziendale                                                                         | 20 |
| <b>Tab. 2</b> - Retribuzione lorda annuale                                                                  | 21 |
| <b>Tab. 3</b> - Benefit, evoluzione della retribuzione e formazione                                         | 22 |
| <b>Tab. 4</b> - Frequenza di svolgimento delle mansioni                                                     | 26 |
| <b>Tab. 5</b> - Importanza delle seguenti attività per la professione di travel manager nel prossimo futuro | 27 |
| <b>Tab. 6</b> - Criticità delle seguenti attività per la professione di travel manager nel prossimo futuro  | 27 |
| <b>Tab. 7</b> - Divisione aziendale                                                                         | 30 |
| <b>Tab. 8</b> - Retribuzione lorda annuale                                                                  | 31 |
| <b>Tab. 9</b> - Benefit, evoluzione della retribuzione e formazione                                         | 32 |
| <b>Tab. 10</b> - Frequenza di svolgimento delle mansioni                                                    | 36 |
| <b>Tab. 11</b> - Importanza delle seguenti attività per la professione di fleet manager nel prossimo futuro | 37 |
| <b>Tab. 12</b> - Criticità delle seguenti attività per la professione di fleet manager nel prossimo futuro  | 37 |



## INTRODUZIONE

*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 - per la prima volta nel nostro Paese - una risposta a queste domande, tratteggiando l'identikit di figure professionali che gestiscono aree strategiche all'interno delle aziende e, in tempi di crisi, hanno il compito di ottimizzare voci di spesa rilevanti: un ruolo fondamentale, ma forse non sempre adeguatamente valorizzato.*

*Anima di questo progetto, realizzato in collaborazione con i ricercatori dell'Università Bicocca, è la casa editrice Newsteca, che da oltre 15 anni è attiva nei settori del business travel e del fleet management con la pubblicazione di due testate, MISSION e MISSIONFLEET. La casa editrice 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.*

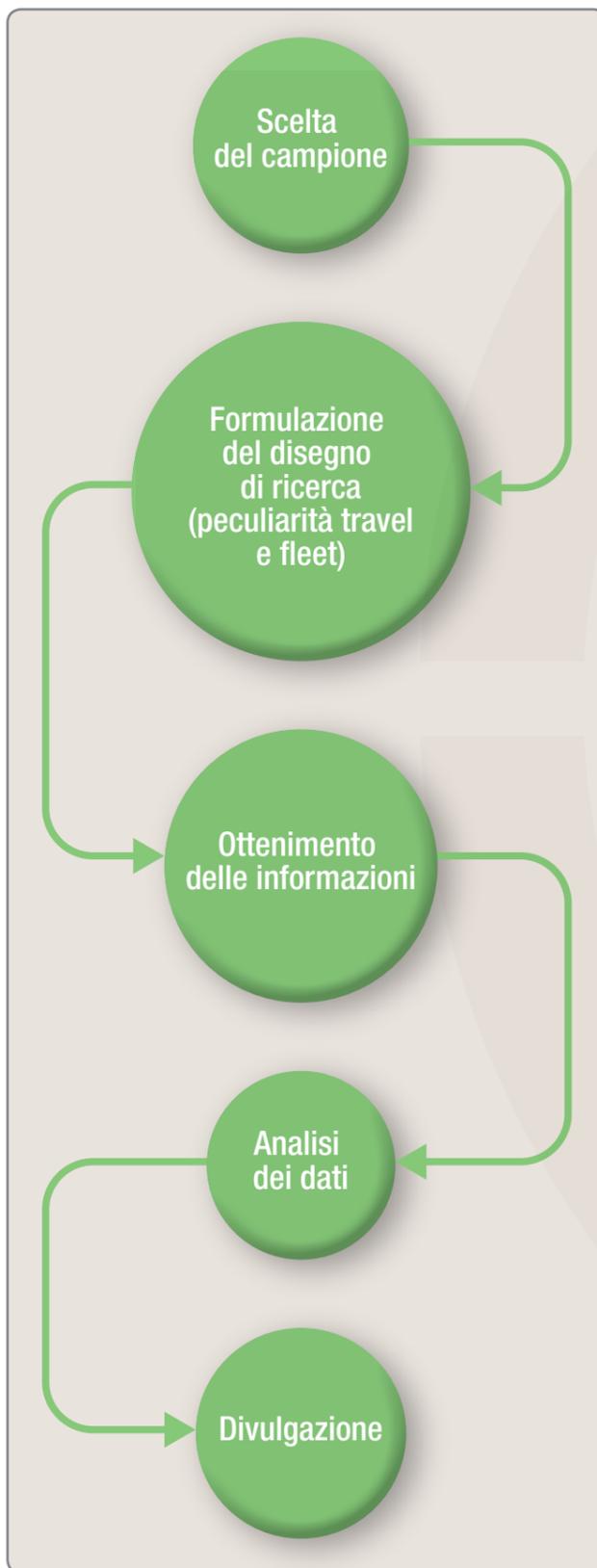


## EXECUTIVE SUMMARY

- La maggioranza delle imprese interpellate ha più di 250 dipendenti. Nello specifico, le grandi imprese sono il 75% del campione relativo ai travel manager e circa il 70% di quello dei gestori delle flotte. Prendendo in considerazione l'intero campione, il 70% delle aziende sono multinazionali.
- La crisi economica che ha colpito l'Italia ha inciso profondamente sui viaggi d'affari e sulle flotte auto. Per ciò che concerne l'evoluzione dei volumi di spesa, monitorata da questa ricerca con la domanda "Nell'ultimo anno i volumi di spesa per la flotta/il travel nella sua azienda sono...?", la differenza complessiva tra risposte negative ("Diminuiti") e positive ("Aumentati") è stata pari al -11,9%. È da sottolineare, in particolare, la negatività dell'evoluzione per quanto riguarda il fleet management: la differenza tra risposte positive e negative, in questo caso, raggiunge il -14,7%.
- La maggioranza degli uffici dei travel manager fa capo alle Risorse umane (27,1%), seguite dall'Ufficio acquisti (24,3%) e dalla Direzione generale (23,4%). Anche nel caso dei fleet manager le principali divisioni aziendali sono le Risorse umane (30,4%) e l'Ufficio acquisti (29%). Tra i mondi del travel management e del fleet management, però, si registra una profonda differenza: in quest'ultimo settore, infatti, i manager hanno un inquadramento "superiore" nell'organigramma.
- Nel complesso solo il 27,8 % dei lavoratori svolge a tempo pieno la mansione di fleet manager o travel manager all'interno dell'organizzazione aziendale.
- La retribuzione lorda annuale dei fleet manager risulta essere superiore rispetto a quella dei travel manager. Il 67 % dei responsabili viaggi ha una retribuzione inferiore a 50.000 € annui, contro il 48 % circa dei fleet manager.
- Circa sei intervistati su dieci definiscono la propria mansione sia strategica che operativa.
- Chiamati a dichiarare se ritengono che il loro ruolo sia molto poco, scarsamente, mediamente, abbastanza o molto valorizzato, il 40,2% dei travel manager sostiene che la propria figura è scarsamente valorizzata, percentuale che scende al 27,5% nel caso dei fleet manager. Tale percezione è rafforzata dal numero di travel manager che considera la professione molto poco valorizzata, ovvero il 20,6% contro il 4,3% corrispondente ai gestori di flotte.
- I dati raccolti ci hanno permesso di calcolare un indice di valorizzazione delle due professioni, che ha il pregio di indicare con una sola cifra il grado di soddisfazione di travel e fleet manager. L'indice di valorizzazione del ruolo nel complesso dei due settori è negativo (-39,8). In particolare, l'indice negativo è più elevato nel travel management (-53,4), mentre nel fleet management si attesta a -18,8.
- Il fleet manager è per il 62,3% di sesso maschile, mentre il travel manager è per oltre il 70% di sesso femminile.

## LA RICERCA

Il processo di ricerca ha seguito queste fasi:  
**Figura 1 - Processo di ricerca**



## IL QUESTIONARIO

Il processo di ricerca può essere così riassunto nello schema che segue:  
**Figura 2 - Struttura del questionario**



## IL CAMPIONE

Questo report è basato su metodi di ricerca mista (MMR). Pertanto, facciamo affidamento sia sulla letteratura esistente sul tema sia su tecniche statistiche e metodologiche volte a ottenere informazioni originali. Considerando la natura multi-scopo e trasversale del questionario, è risultata evidente la necessità di elaborare una strategia in grado di coniugare l'obiettivo di ottenere una quantità sufficiente di informazioni con il requisito irrinunciabile dalla rappresentatività dei dati raccolti sul travel management e il fleet management. Il quadro complessivo emerso da quest'attività è una certa eterogeneità, sia nella tipologia di impresa che nei settori applicativi. Nella prima fase di questa ricerca sono state definite accuratamente la popolazione oggetto di studio e le sue caratteristiche principali. A tal fine abbiamo integrato i nominativi già in possesso di Newsteca, ovvero i lettori delle riviste MISSION - La rivista dei viaggi d'affari e MISSIONFLEET - La rivista dell'auto aziendale, con ulteriori 420 nominativi provenienti dal database AIDA. All'invio del questionario via posta elettronica è seguito un periodo di follow-up di circa due settimane a cura di due persone dedicate. Al fine di massimizzare la corrispondenza delle risposte sono stati esaminati solo i questionari con una percentuale di completamento pari a 100%. Pertanto dei 647 questionari ottenuti (response rate: 12, 9%) ne sono stati analizzati 396, due terzi dei quali aventi come oggetto la figura del travel manager e un terzo quella del fleet manager.

**Queste le caratteristiche dell'indagine campionaria:**

**Obiettivo principale:** valorizzazione delle figure professionali oggetto dello studio.

**Tipo di dati:** sia qualitativi sia quantitativi.

**Elaborazione dei dati:** utilizzo di software specifici per le analisi statistiche, in particolare SPSS e STATA.

**Periodo:** settembre-dicembre 2014.

**Area geografica:** Italia.

**Criterio di inclusione:** nominativi presenti nei database indicati e numero di dipendenti maggiore di 10.

**Tipologia di domande:** sia aperte sia chiuse.

**Scale e items:** Likert a 5 punti. Ciascun item rileva lo stesso concetto sottostante, per questo motivo è una scala unidimensionale. Gli item sono presentati agli intervistati sotto forma di batterie. L'intervistato è stato chiamato a esprimere il suo grado di giudizio (da poco a molto o da disaccordo ad accordo) con ciascuna affermazione scegliendo tra le cinque modalità di risposta. A ciascuna modalità di risposta è stato attribuito un punteggio (1, 2, 3, 4, 5).

**Partecipazione:** volontaria.

**Possibilità di ritirarsi:** in qualsiasi momento e in forma anonima.  
**Compenso:** non previsto.

Le informazioni e i dati personali forniti sono stati oggetto di trattamento nel rispetto delle disposizioni del Codice della Privacy e degli obblighi di riservatezza che ispirano l'attività di ricerca. Il questionario è stato limitato a 25 domande per cercare di raggiungere il numero massimo di rispondenti.

### 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 (travel) o dimensione della flotta aziendale (fleet) e relativa evoluzione nell'ultimo anno.

### 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 in cui operano, 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 con una posizione intermedia 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 analizzano 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 con la soddisfazione degli utenti (siano essi viaggiatori o driver) 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 tanto 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.

## IL CAMPIONE

### 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 dalla combinazione delle nuove tecnologie di comunicazione e dalle negoziazioni tra le compagnie aeree e le imprese: tutto ciò in concomitanza con i processi di liberalizzazione del trasporto aereo avvenuti negli Usa prima e 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 sia 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. Nello specifico:

#### Importanza delle seguenti attività per la professione nel prossimo futuro:

- **Travel:** Negoziazione con i fornitori, Gestione di strumenti tecnologici per il business travel, Analisi dei dati di spesa, Revisione e controllo della travel policy aziendale, Ricerca di soluzioni per migliorare la soddisfazione dei viaggiatori.
- **Fleet:** Negoziazione con i fornitori, Gestione di strumenti tecnologici per il fleet management, Analisi dei dati di spesa, Revisione e controllo della car policy aziendale, Ricerca di soluzioni per migliorare la soddisfazione dei driver.

#### Criticità delle seguenti attività:

- **Travel:** Raggiungimento degli obiettivi di saving prefissati, Salvaguardia della soddisfazione del cliente interno (viaggiatore), Ottenimento di dati attendibili per effettuare un'analisi puntuale della spesa, Revisione e controllo della travel policy aziendale, Gestione delle tecnologie connesse alle trasferte.
- **Fleet:** Raggiungimento degli obiettivi di saving prefissati, Salvaguardia della soddisfazione del cliente interno (driver), Ottenimento di dati attendibili per effettuare un'analisi puntuale della spesa, Revisione e controllo della car policy aziendale, Gestione delle tecnologie connesse alle flotte.

### VALORIZZAZIONE

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

## CONTESTO MACROECONOMICO

*Questa iniziativa è stata condotta in un contesto macroeconomico globale che influenza sensibilmente le spese per i viaggi d'affari e i parchi auto aziendali.*

*I principali indicatori economici mettono in luce un contesto economico internazionale ancora instabile.*

*L'economia mondiale sta mostrando segnali incoraggianti di ripresa in linea con i dati riferiti al post crisi del 2008.*

*L'attività economica globale si è rafforzata nel secondo semestre del 2014, trainata dal consolidamento dei fondamentali economici di numerosi Paesi OCSE. Se i dati di breve periodo sono incoraggianti, le stime per il medio periodo sono però ancora prudenti, soprattutto a causa di una combinazione di fattori macroeconomici che impattano sulla crescita: squilibri finanziari, limiti strutturali, incertezza politica ed economica.*

*Allo stato dell'arte le principali incognite geopolitiche derivano dalle tensioni in corso in alcuni Paesi fornitori di petrolio (prezzo del barile inferiore di circa il 50% rispetto allo stesso periodo del 2013).*

*In Europa la ripresa è graduale ma ancora debole, anche a causa delle tensioni legate alla situazione in Ucraina e alle ripercussioni in termini di scambi internazionali con la Federazione Russa.*

*Il quadro dell'economia italiana è eterogeneo, con situazioni preoccupanti in specifici settori chiave che - come paventano gli ambienti politico-economici - rendono complesso l'aggancio della ripresa. Competitività (49esimo posto a livello mondiale), consumi interni stagnanti, ricorso agli ammortizzatori sociali, debito pubblico in crescita nonostante gli sforzi per contenere il deficit e disoccupazione elevata ne sono la dimostrazione. Ecco perché la domanda dell'Italia, nonostante alcuni segnali incoraggianti legati alla produzione industriale, fatica ancora a decollare, anche se quanto sopra detto circa il prezzo del petrolio (e del gas) relativamente basso potrebbe rappresentare un impulso determinante alla crescita del Prodotto interno lordo.*

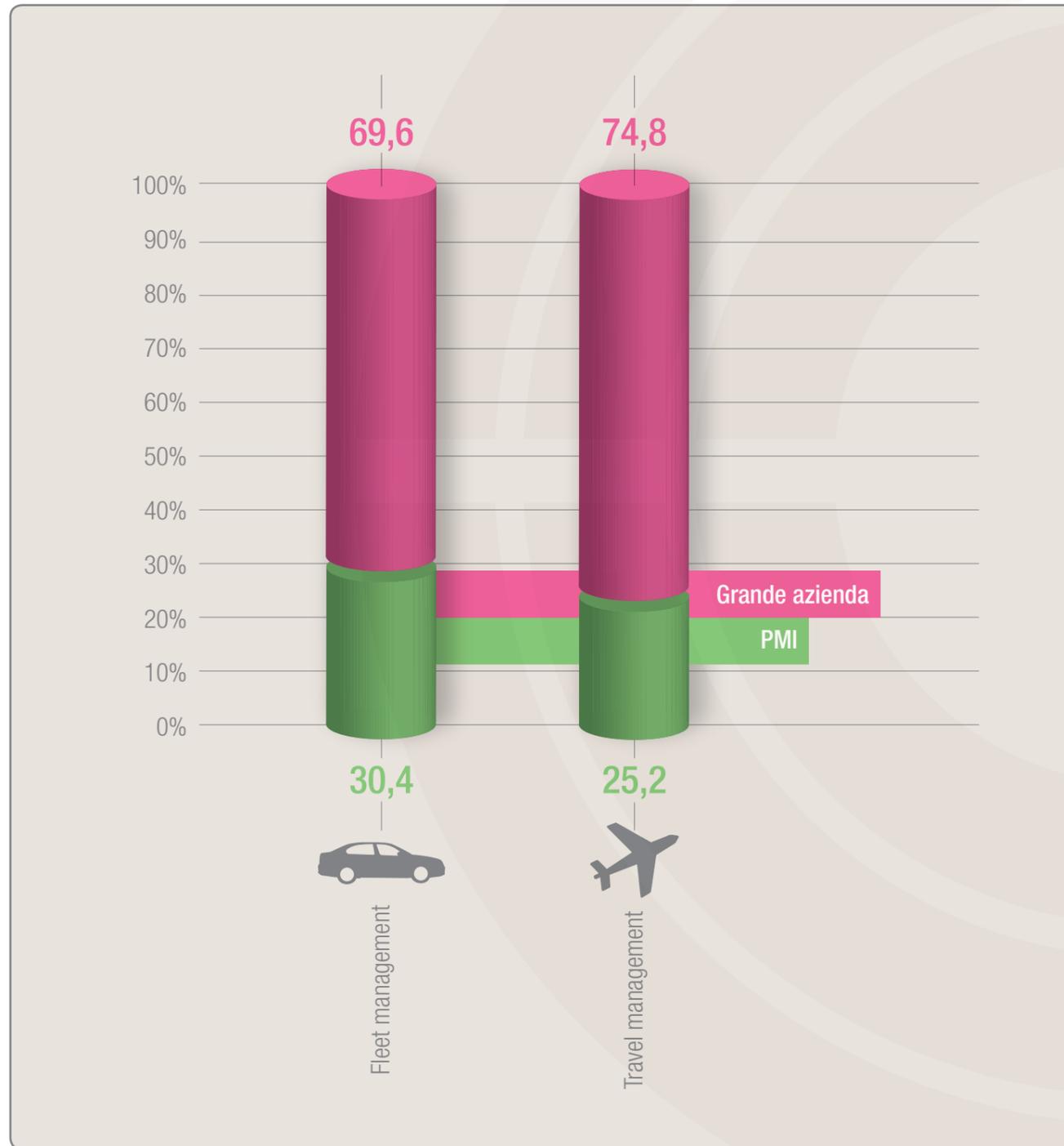
*I risultati ottenuti in questa ricerca si sposano perfettamente con il quadro economico sopra descritto data la prevalenza delle risposte indicanti la spesa per viaggi rimasta stabile nell'ultimo periodo.*

## LE AZIENDE, I VOLUMI DI SPESA E I RISPONDENTI



I dati ottenuti mostrano un sostanziale equilibrio tra i rispondenti del questionario rivolto ai fleet manager e quelli del questionario rivolto ai travel manager; la maggioranza delle imprese del campione ha più di 250 dipendenti. Nello specifico, le grandi imprese sono il 75% se si considera il campione relativo ai travel manager, mentre sono circa il 70% in quello relativo ai gestori delle flotte.

**Graf. 1** - L'azienda per la quale lavora è una:

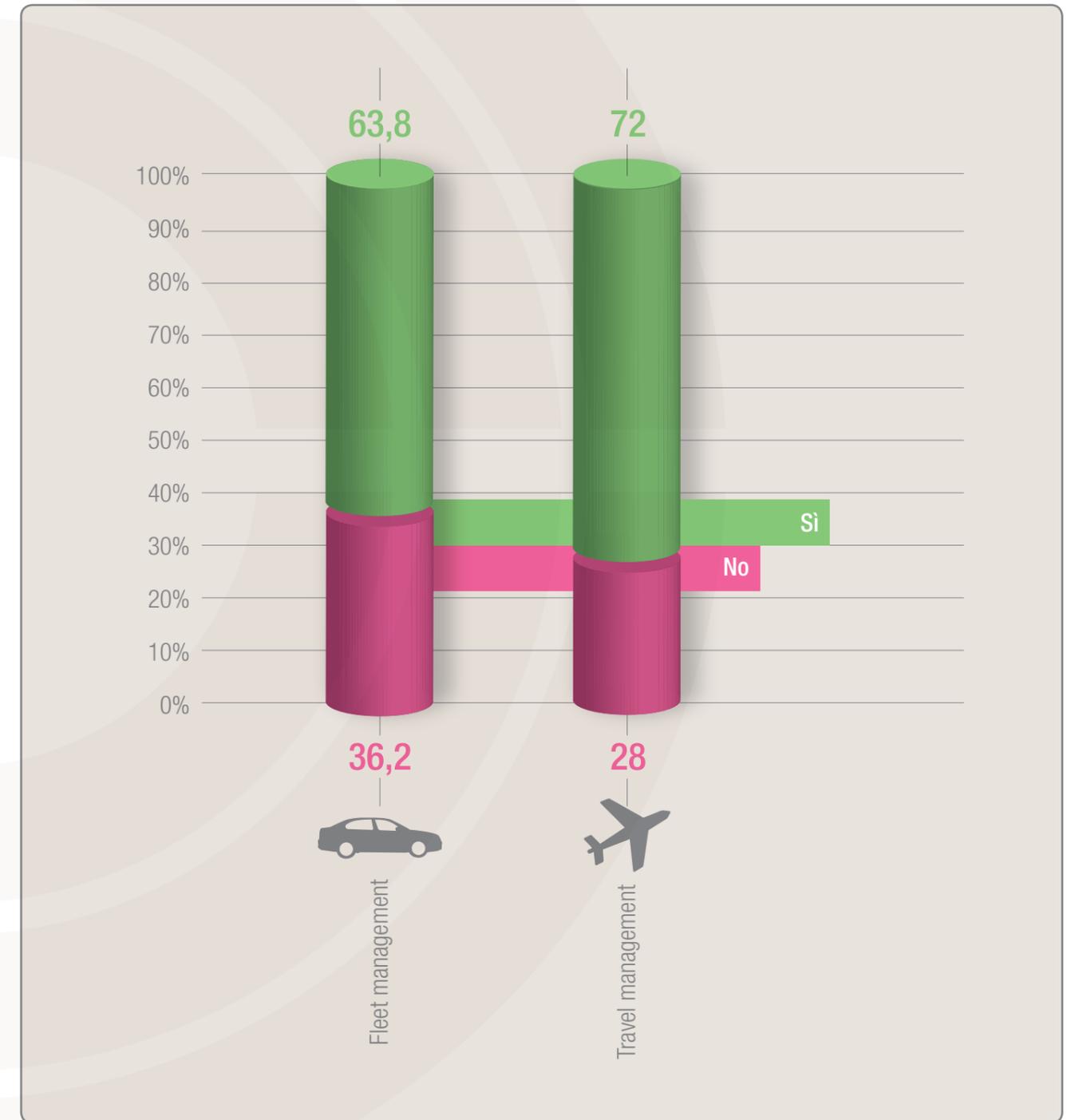


Fonte: elaborazione propria



Le informazioni circa i mercati di riferimento seguono dinamiche simili a quelle relative alla dimensioni, confermando una correlazione positiva tra dimensione dell'impresa e numero di mercati in cui opera. Prendendo in considerazione l'intero campione, poco meno di un terzo delle imprese non sono multinazionali (il 70% lo sono). La percentuale delle multinazionali è del 72% nel caso dei travel manager, mentre è di oltre il 63% per i fleet manager.

**Graf. 2** - È una multinazionale?

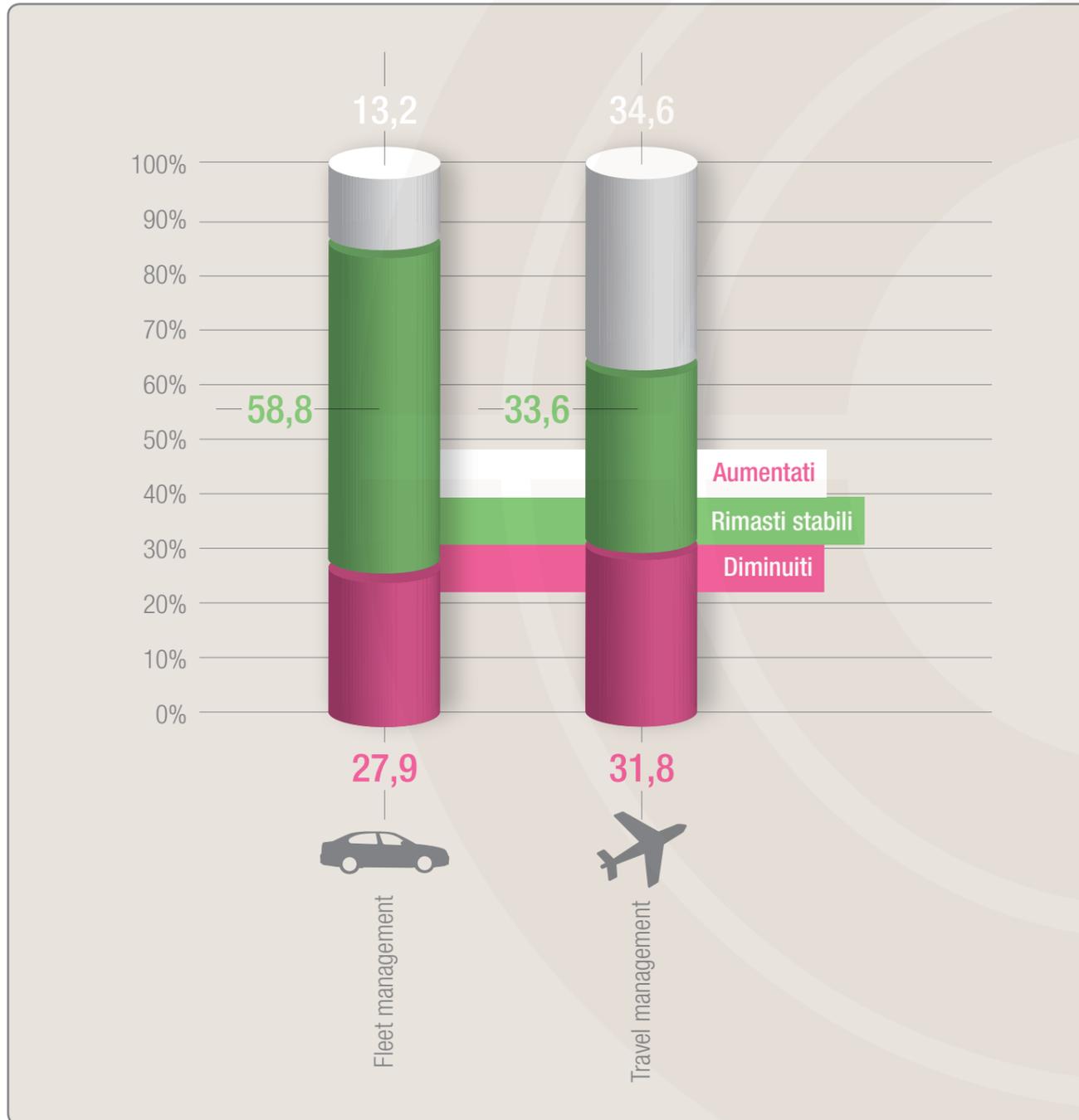


Fonte: elaborazione propria



Per ciò che concerne i volumi di spesa, ovvero la domanda “Nell’ultimo anno i volumi di spese per la flotta/il travel nella sua azienda sono. . .?” le due figure professionali hanno fornito risposte simili, indicando in circa il 30% dei casi una diminuzione. Differenze significative si possono notare invece nell’opzione “Aumentati”, selezionata da oltre un terzo dei rispondenti in ambito travel, ma da poco più di un fleet manager su dieci. Di conseguenza la quota di chi ha risposto “Rimasti stabili” diverge nei due casi come indicato nel grafico 3.

**Graf. 3 - Evoluzione dei volumi di spesa nell’ultimo anno**



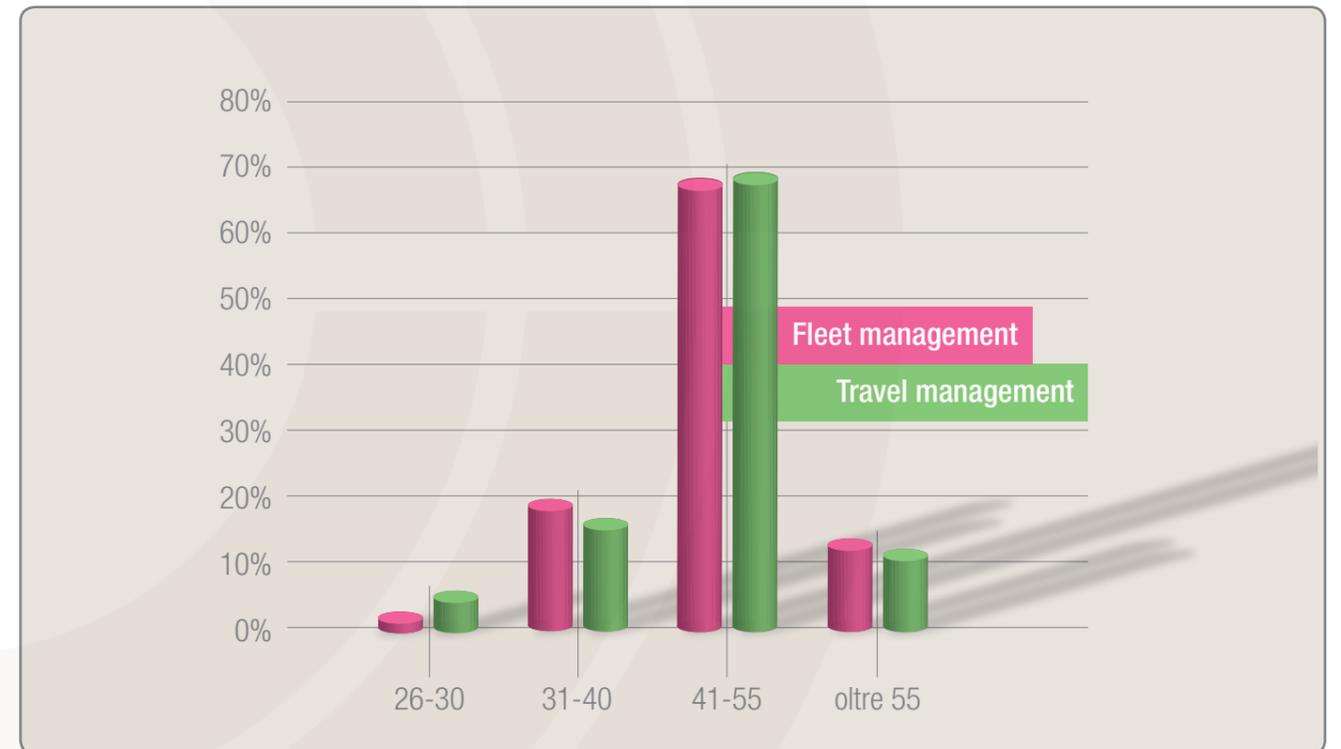
Fonte: elaborazione propria



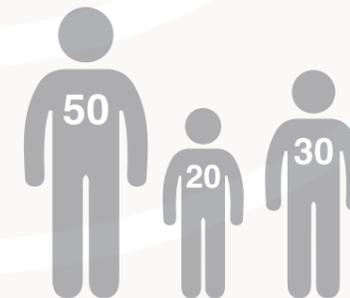
La crisi economica che ha colpito l’Italia, con il terzo anno consecutivo di recessione, ha inciso profondamente sui settori dei viaggi d’affari e delle flotte auto. Osservando l’evoluzione dei volumi di spesa nell’ultimo anno in entrambi i comparti, infatti, si nota che nel complesso la differenza tra risposte negative (“Diminuiti”) e positive (“Aumentati”) è pari al -11,9%. È da sottolineare, in particolare, la negatività dell’evoluzione per quanto riguarda il fleet management: la differenza tra risposte positive e negative, in questo caso, raggiunge addirittura il -14,7%. Sarà interessante valutare nel corso dei prossimi anni se tale risultato sarà differente, poiché strettamente correlato all’andamento economico generale dell’economia.

Considerando invece alcuni dati anagrafici, i dati mostrano come la gestione dei viaggi d’affari e delle flotte auto sia affidata a responsabili con classi di età abbastanza simili e, nel complesso, elevate: la classe di età prevalente, in quasi il 70 % dei casi, è compresa tra 41 e 55 anni.

**Graf. 4 - Età**



Fonte: elaborazione propria

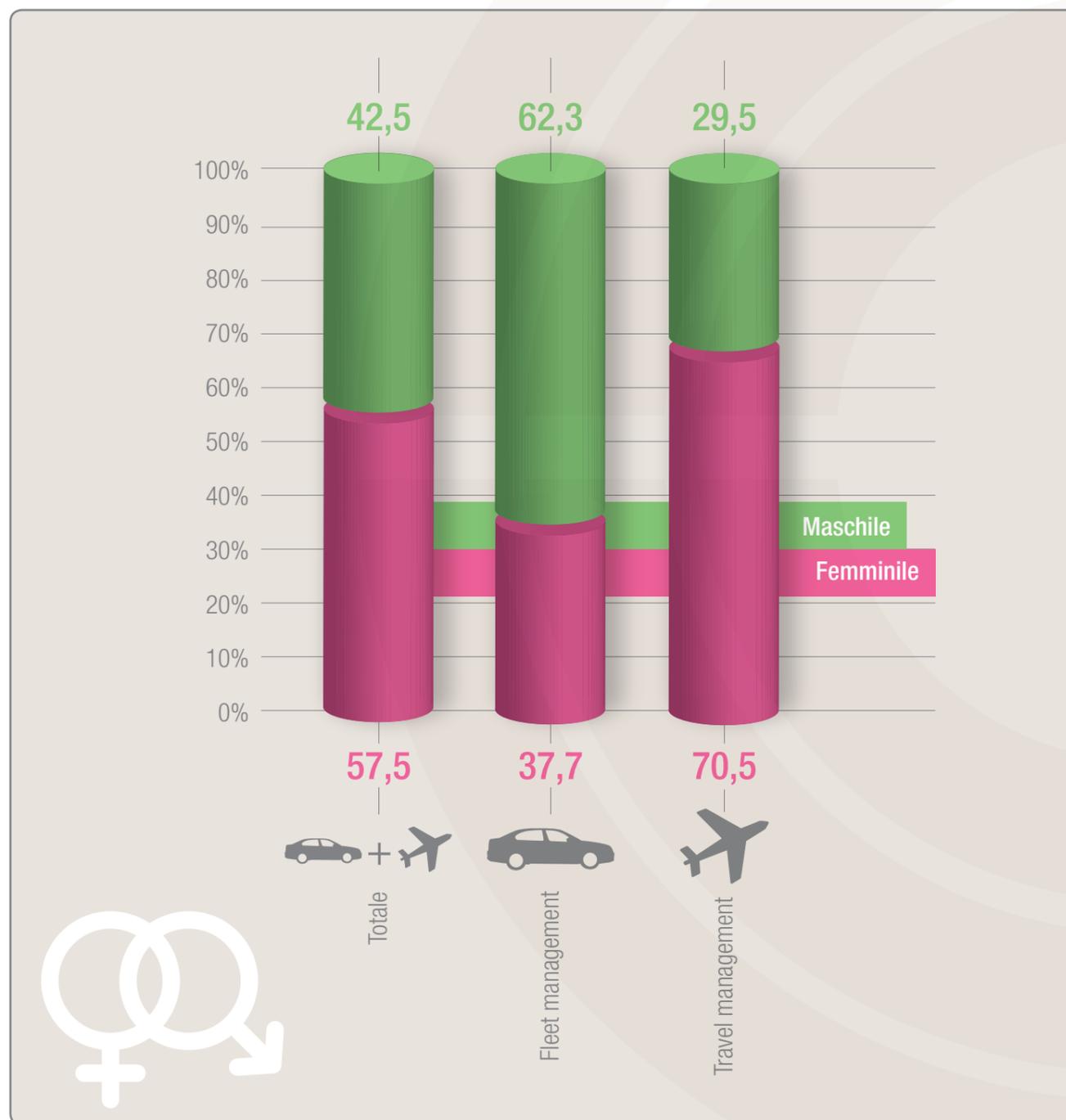




Un dato che evidenzia molte differenze tra i due settori, invece, è quello di genere. Mentre il fleet manager è per il 62,3 % di sesso maschile, il travel manager è per oltre il 70 % di sesso femminile.

Questo, purtroppo, può anche spiegare in parte la differenza di retribuzione lorda nei due ruoli, dato che l'Italia si conferma nelle statistiche globali un Paese nel quale la differenza tra i ruoli e il salario di uomini e donne è fortemente discriminatorio.

**Graf. 5 - Genere**



Fonte: elaborazione propria

## RISULTATI GENERALI

La gestione dei viaggi e quella delle flotte sono attività caratterizzate da innovazioni. 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 alla frequente marginalizzazione degli studi sul business travel in ambito accademico, perlomeno in Italia.

I travel manager e i fleet manager si trovano a gestire innovazioni di prodotto (si pensi ad esempio alla diffusione delle compagnie aeree low cost), innovazioni di processo (sistemi di ottimizzazione dei costi e revenue management) e 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 nelle innovazioni di processo sono state le applicazioni ICT: si consideri ad esempio l'impatto esercitato dai GDS (global distribution system) o dai sistemi di gestione delle trasferte (ad esempio i self booking tool, i sistemi di reportistica e quelli di gestione delle note spese) sui travel manager, oppure alle scatole nere e ai sistemi di gestione delle flotte nell'ambito del fleet management.

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.

Una delle principali sfide per i travel e i fleet manager è sviluppare metodi per mantenere elevate la soddisfazione del personale e, al contempo, la flessibilità e il controllo dei costi.

Le innovazioni manageriali possono anche avere lo scopo di migliorare la soddisfazione dello staff e implementare le competenze e 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.

Le informazioni di seguito riportate vanno in questa direzione. Tra l'11,2% e il 13% degli intervistati riveste un ruolo da Dirigente nella rispettiva organizzazione. Poco meno della metà, in media, è Impiegato, mentre l'inquadramento professionale di oltre un terzo degli intervistati è Quadro.

Alla domanda "Qual è il suo inquadramento nell'organigramma aziendale?" il 57,9% dei travel manager ha indicato "Impiegato" contro il 31,9% dei fleet manager. La proporzione si inverte se si considera il numero di risposte "Quadro", indicate dal 49,3% dei fleet manager contro il 29% dei travel manager.

Per ciò che concerne la divisione aziendale, la maggioranza degli uffici dei travel manager e dei fleet manager fa capo alle Risorse umane (rispettivamente 27,1% e 30,4%). Si rileva nel travel management una leggera superiorità dei lavoratori a tempo pieno, il 29,9%, rispetto a quanto registrato nel fleet management (24,6%).

I dati sulla retribuzione lorda annua contengono informazioni parzialmente discordanti. In primo luogo appare evidente che la classe minore, ovvero fino a 30.000 €, è particolarmente significativa nel caso dei travel manager (28%). Risultati simili si trovano in corrispondenza della classe fino a 50.000 € nella quale si identifica circa il 39% dei rispondenti a prescindere dalla loro professione. Nella classe fino a 70.000 € rientra il 21,7% dei fleet manager contro il 12,1% dei travel manager. Poco più dell'11% dei travel e fleet manager, invece, percepisce una retribuzione annuale lorda superiore a 70.000 €.

Nel caso dei fleet manager, alla domanda "La sua retribuzione include benefit e/o premi di produzione?" circa tre rispondenti su quattro hanno dato risposta positiva contro la metà circa dei travel manager, mentre per circa la metà dei rispondenti di entrambe le categorie la retribuzione negli ultimi tre anni è rimasta stabile.

Per quanto riguarda la possibilità di svolgere corsi di aggiornamento e formazione si assiste a una leggera prevalenza di risposte positive dei fleet manager (63,8%) rispetto ai travel manager (56,1%). I dati riguardanti gli anni di esperienza mostrano che in entrambi i casi la maggioranza dei rispondenti dichiara di avere tra cinque e dieci anni di esperienza. Circa sei intervistati su dieci definiscono la propria mansione sia strategica che operativa.

Differenze significative emergono invece per ciò che concerne la valorizzazione della figura professionale. Se il 55,1% dei fleet manager ritengono che la loro figura sia mediamente valorizzata, solo il 31,8% dei travel manager la pensa allo stesso modo (oltre il 20% in meno). D'altro canto, il 40,2% dei travel manager sostiene che la propria figura è scarsamente valorizzata, percentuale che scende al 27,5% nel caso dei fleet manager.

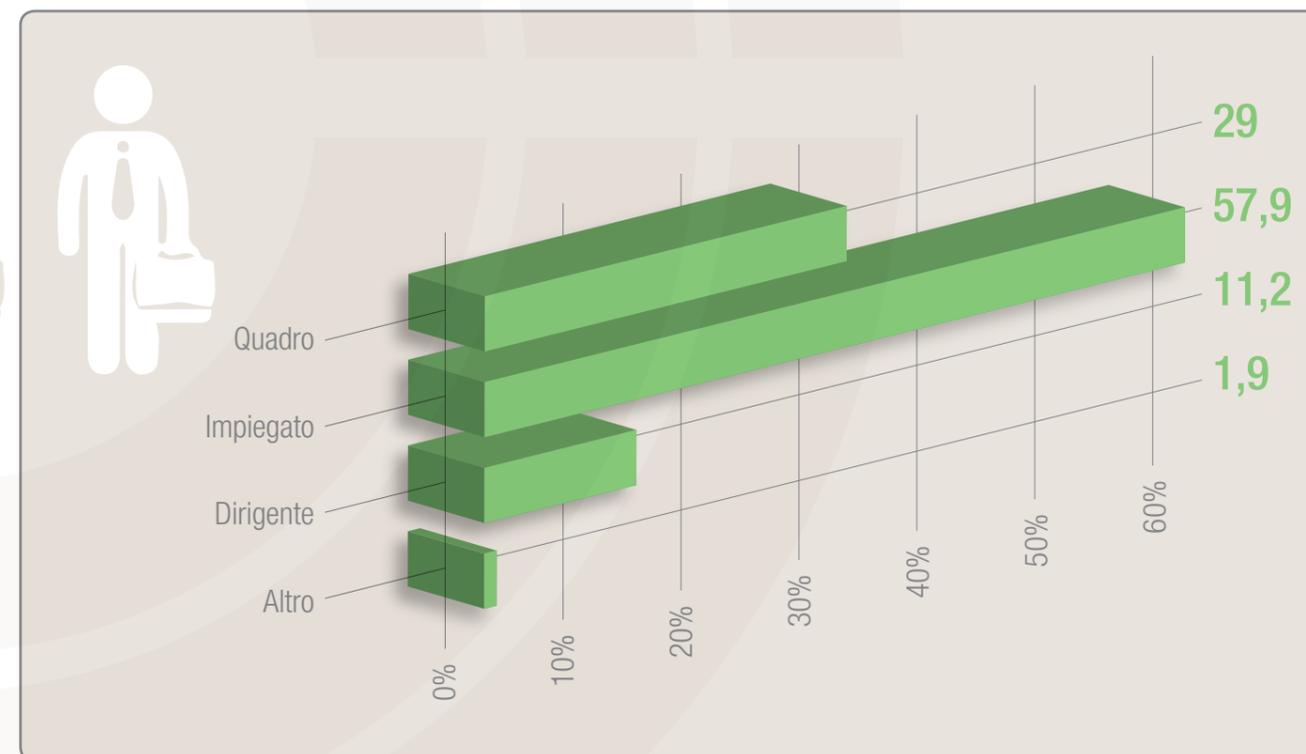
Allo stesso tempo, anche il fatto di ricoprire ruoli di maggiore responsabilità indubbiamente permette di avere un livello superiore di valorizzazione della categoria.



### FOCUS SUL TRAVEL MANAGEMENT

I dati raccolti da questa ricerca consentono di fare luce sull'inquadramento, la valorizzazione e il grado di soddisfazione dei travel manager italiani. L'11,2% degli intervistati riveste un ruolo da Dirigente nella propria organizzazione. Poco più della metà (57,9%), in media, è Impiegato, mentre l'inquadramento professionale di quasi un terzo degli intervistati (29%) è Quadro.

*Graf. 6 - Inquadramento nell'organigramma aziendale*



*Fonte: elaborazione propria*



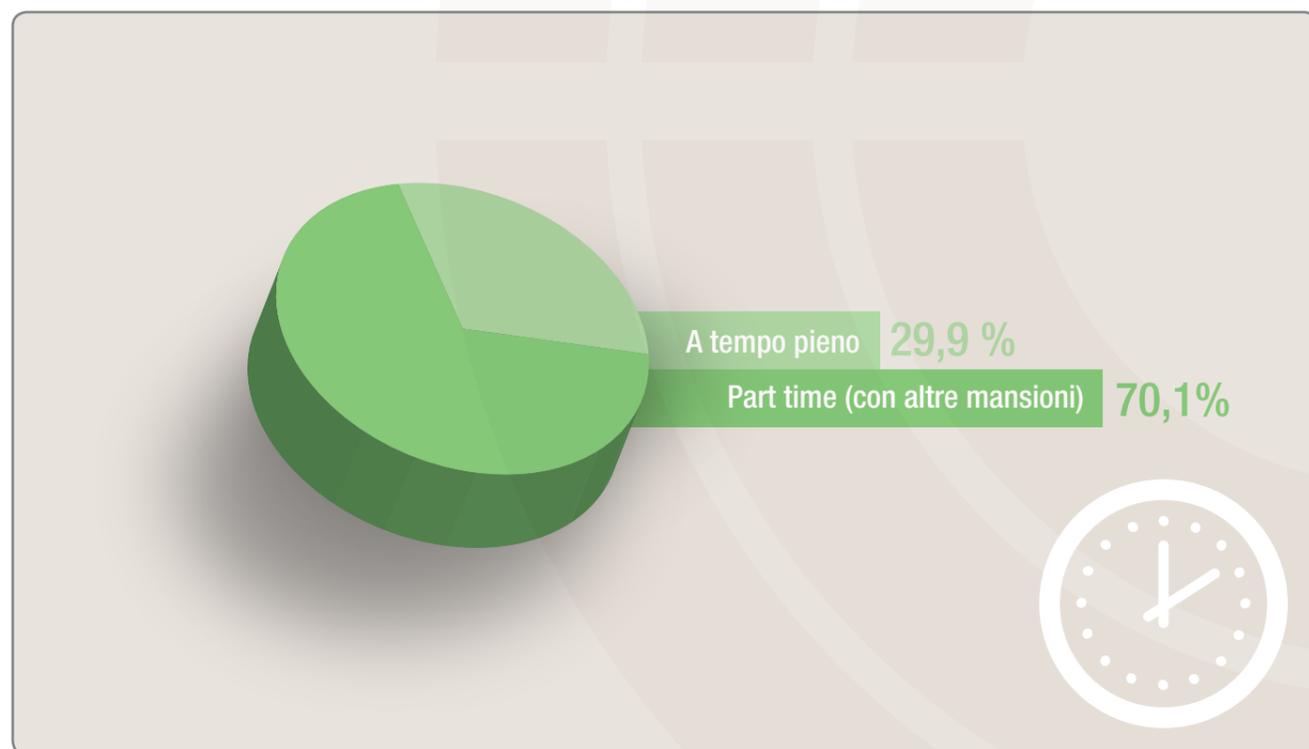
Per ciò che concerne la divisione aziendale, la maggioranza degli uffici dei travel manager fa capo alle Risorse umane (27,1%) seguite dall'Ufficio acquisti (24,3%) e dalla Direzione generale (23,4%).

**Tab. 1 - Divisione aziendale**

|                           | Totale      | Travel management |
|---------------------------|-------------|-------------------|
| Amministrazione           | 5,7%        | 4,7%              |
| Direzione generale        | 18,8%       | 23,4%             |
| Facility/servizi generali | 11,4%       | 10,3%             |
| Risorse umane             | 28,4%       | 27,1%             |
| Ufficio acquisti          | 26,1%       | 24,3%             |
| Altro                     | 9,7%        | 10,3%             |
| <b>Totale</b>             | <b>100%</b> | <b>100%</b>       |

Meno di un terzo dei lavoratori nel settore svolge a tempo pieno la propria attività, mentre gli altri gestiscono le trasferte part time.

**Graf. 7 - Impegno nello svolgimento della mansione**



Fonte: elaborazione propria



Il benessere in azienda, ovvero la soddisfazione dei lavoratori dipendenti, è alla base del successo di un'impresa. Fino a poco tempo fa questo principio, presente all'interno delle aziende multinazionali, era ancora poco diffuso in Italia. Nelle prossime tabelle sono riportate alcune informazioni al riguardo sia in termini economici sia in termini di valorizzazione. I dati sulla retribuzione lorda annuale contengono informazioni parzialmente discordanti. In primo luogo appare evidente che nel caso dei travel manager la classe minore, ovvero fino a 30.000 €, è particolarmente significativa (28%). Risultati simili si trovano in corrispondenza della classe fino a 50.000 € nella quale si identifica circa il 39% dei rispondenti. Poco più dell'11% invece sono coloro che percepiscono una retribuzione annuale lorda superiore a 70.000 €.

Come si evince dalle tabelle sottostanti il differenziale di reddito che emerge dalle risposte fornite è parzialmente spiegato tanto dalla differenza di età quanto dal genere.

**Tab. 2 - Retribuzione lorda annuale**

|                       | Totale      | Travel management |
|-----------------------|-------------|-------------------|
| Fino a 30.000 €       | 20,5%       | 28%               |
| Tra 30.000 e 50.000 € | 39,2%       | 39,3%             |
| Tra 50.000 e 70.000€  | 15,9%       | 12,1%             |
| Oltre 70.000 €        | 11,4%       | 11,2%             |
| Altro                 | 13,1%       | 9,3%              |
| <b>Totale</b>         | <b>100%</b> | <b>100%</b>       |



Fonte: elaborazione propria

Il grafico sottostante riproduce i dati presenti nella tabella contenente le informazioni sulle retribuzioni lorde annuali, ma escludendo le risposte "altro" e riclassificando le percentuali al fine di ottenere dei valori che sommino a 100%.

**Graf. 8 - Retribuzione cumulata annuale lorda al netto della risposta "altro"**



Fonte elaborazione propria



La tabella sottostante contiene alcune interessanti informazioni sulla presenza di bonus o premi di produttività, sulla possibilità che le imprese offrono in tema di formazione professionale e sulle dinamiche della retribuzione.

Nel caso dei travel manager, alla domanda “La sua retribuzione include benefit e/o premi di produzione?” circa la metà ha dato risposta positiva; inoltre, per circa la metà dei rispondenti di entrambe le categorie la retribuzione negli ultimi tre anni è rimasta stabile. Per quanto riguarda la possibilità di svolgere corsi di aggiornamento e formazione, la percentuale di risposte positive è pari al 56,1%.

**Tab. 3 - Benefit, evoluzione della retribuzione e formazione**

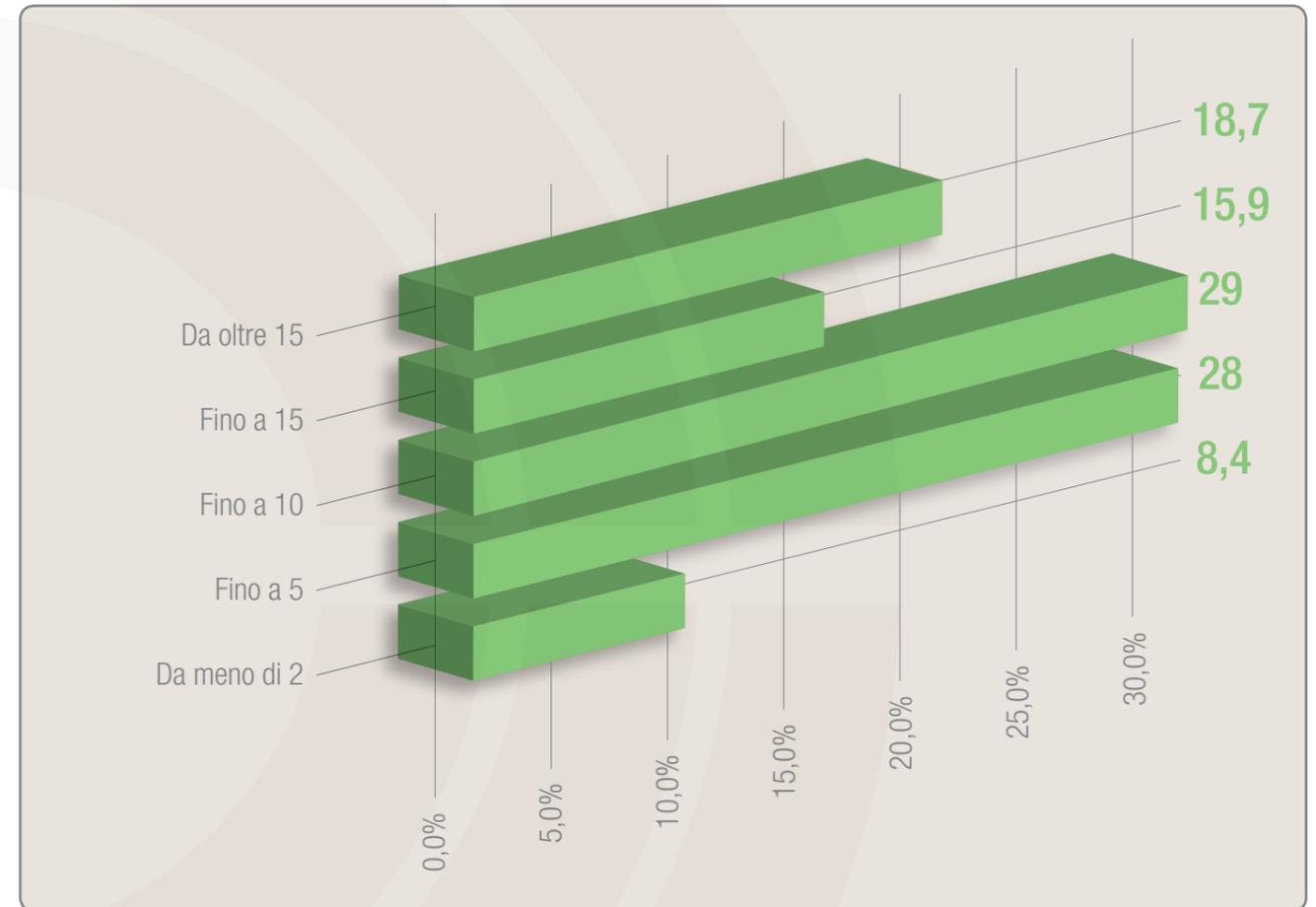
| Benefit         |       |
|-----------------|-------|
| No              | 40,2% |
| Si              | 50,5% |
| Altro           | 9,3%  |
| Evoluzione      |       |
| Diminuita       | 5,6%  |
| Rimasta stabile | 57%   |
| Aumentata       | 34,6% |
| Altro           | 2,8%  |
| Formazione      |       |
| No              | 29,%  |
| Si              | 56,1% |
| Altro           | 15%   |

Fonte: elaborazione propria



I dati riguardanti gli anni di esperienza mostrano che la maggioranza dei rispondenti dichiara di avere tra cinque e dieci anni di esperienza (29%). Interessanti sono le informazioni riguardanti i travel manager con meno di due anni di esperienza, che sono l'8,4%.

**Graf. 9 - Anni di esperienza (da quanto tempo riveste tale mansione nella stessa azienda?)**



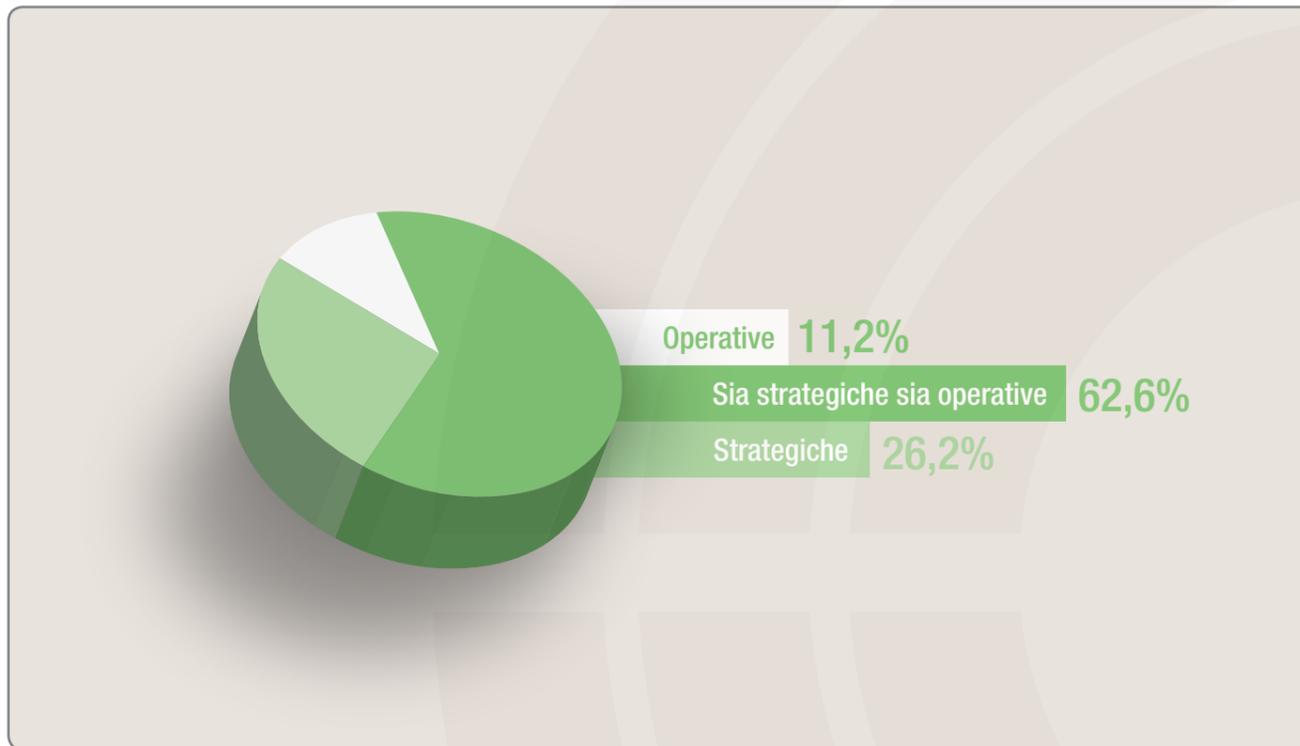
Fonte: elaborazione propria





Per quanto riguarda la definizione delle mansioni svolte, suddivise in operative e strategiche, ovvero attività considerate essenziali per l'azienda, e corrispondenti a competenze rare o di lenta acquisizione, notiamo una convergenza circa la duplice funzione. Circa sei intervistati su dieci definiscono la propria mansione sia strategica che operativa.

**Graf. 10** - Definizione delle mansioni



Fonte: elaborazione propria



Il 31,8% dei travel manager ritiene che la sua figura sia mediamente valorizzata, mentre il 40,2% la considera scarsamente valorizzata. Tale percezione è rafforzata dal numero di rispondenti che considera la professione molto poco valorizzata, ovvero il 20,6%.

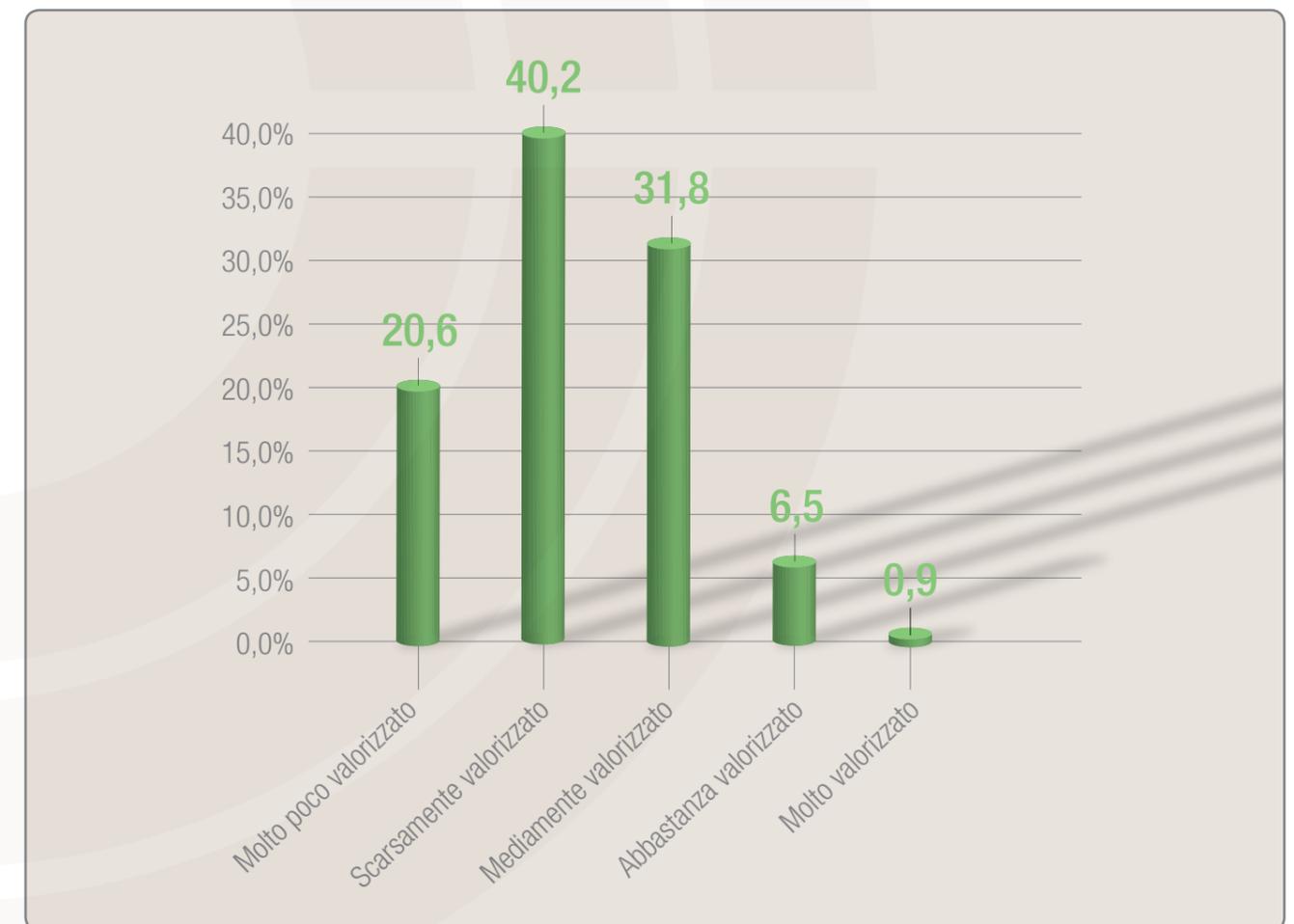
L'indice di valorizzazione (vedi riquadro a pagina 26) calcolato sulla base di queste risposte è fortemente negativo:

**- Indice di valorizzazione = -53,4**

Sarà interessante monitorarne le variazioni nel corso del tempo per comprendere come si evolverà in futuro il ruolo del travel manager nel nostro Paese.



**Graf. 11** - Valorizzazione della figura professionale



Fonte elaborazione propria



#### LA SODDISFAZIONE IN UN INDICE

I dati raccolti in questa ricerca ci hanno permesso di calcolare, sia per i travel manager sia per i fleet manager, un Indice di valorizzazione che ha il pregio di indicare con un semplice valore, positivo o negativo, se il responsabile viaggi/flotte è soddisfatto o meno.

Questo indice è stato ottenuto sommando il valore delle risposte “negative” (molto poco e scarsamente valorizzato) e confrontandole con quelle “positive” (abbastanza e molto valorizzato).

Tale indicatore può essere monitorato nel corso del tempo per comprenderne l'evoluzione delle figure del travel e del fleet manager.

Potrà inoltre in futuro essere correlato alle variabili individuate nella corrente analisi per cercare di comprendere in maniera scientifica la motivazione del risultato negativo.

L'analisi seguente è incentrata sulla comprensione delle attività più frequentemente svolte dai travel manager.

È stata fissata una scala da 1 a 5 per capire l'importanza delle diverse attività, sia quelle che attualmente sono le principali per i responsabili delle trasferte sia quelle che lo saranno in futuro. Per comprendere al meglio i dati che qui vi presentiamo è opportuno fare un'ulteriore precisazione: sono riportati i valori della deviazione standard, nelle tabelle “dev.st”, al fine di comprendere al massimo la variabilità delle risposte.

Un'alta deviazione standard significa che non c'è molto accordo tra i rispondenti sull'importanza o meno di una determinata attività, mentre una bassa deviazione standard permette di considerare una mansione più o meno importante per la gran parte dei travel manager. Il controllo dei costi è una delle funzioni considerate più importanti da tutti i travel manager intervistati. 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 compaiono l'analisi dei dati di spesa e l'evidenziazione di eventuali aree di saving, ma anche la negoziazione delle tariffe con i fornitori di servizi di viaggio.

Molto frequenti sono anche le attività di tipo relazionale e amministrativo, quali l'interfaccia con i viaggiatori per la risoluzione dei problemi o la verifica della compliance alla travel policy aziendale.

Tab. 4 - Frequenza di svolgimento delle mansioni

|                                                                               | Media | Mediana | Dev.St |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------|
| Analisi dei dati di spesa ed evidenziazione di eventuali aree di saving       | 3,8   | 4       | 1,03   |
| Interfaccia con i viaggiatori per la risoluzione di problemi                  | 3,8   | 4       | 1,33   |
| Verifica della compliance alla travel policy aziendale                        | 3,72  | 4       | 1,17   |
| Negoziazione delle tariffe con i fornitori di servizi di viaggio              | 3,69  | 4       | 1,23   |
| Prenotazione dei servizi di viaggio (diretta o tramite agenzia)               | 3,63  | 4       | 1,51   |
| Verifica delle performance dei fornitori di servizi di viaggio                | 3,52  | 4       | 1,07   |
| Negoziazione con i fornitori di tariffe relative a meeting e viaggi aziendali | 3,28  | 3       | 1,36   |
| Attività di verifica periodica della soddisfazione dei viaggiatori            | 3,24  | 3       | 1,24   |
| Revisione della travel policy aziendale                                       | 3,06  | 3       | 1,26   |
| Gestione/supervisione delle tecnologie connesse alle trasferte                | 3,03  | 3       | 1,41   |
| Gestione del risk management (assistenza dei dipendenti in Paesi a rischio)   | 2,44  | 2       | 1,29   |

Fonte: elaborazione propria



L'analisi dei dati di spesa ed evidenziazione di eventuali aree di saving, attualmente una delle attività svolte con più frequenza da chi si occupa di travel management, sembra destinata ad assumere una crescente importanza anche nel prossimo futuro.

L'evoluzione delle applicazioni ICT non sfugge ai rispondenti. Infatti la gestione delle soluzioni per il business travel (ad esempio GDS, self booking tool, sistemi di reportistica e per la gestione delle note spese) ottiene un ampio consenso in termini di importanza futura: negli anni a venire, dunque, i travel manager saranno chiamati a dotarsi di competenze più solide anche in ambito tecnologico.

Tab. 5 - Importanza delle seguenti attività per la professione di travel manager nel prossimo futuro

|                                                                      | Media | Mediana | Dev.St |
|----------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------|
| Negoziazione con i fornitori                                         | 4,08  | 4       | 1,13   |
| Gestione strumenti tecnologici per il business travel                | 4,16  | 5       | 1,11   |
| Analisi dei dati di spesa                                            | 4,54  | 5       | 0,86   |
| Revisione e controllo della travel policy aziendale                  | 4,03  | 4       | 1,06   |
| Ricerca di soluzioni per migliorare la soddisfazione dei viaggiatori | 4,08  | 4       | 0,93   |

Fonte: elaborazione propria



Quanto detto fin qui è confermato dalle risposte fornite nella sezione dedicata alle criticità evidenziate dai travel manager nello svolgimento della loro professione.

Anche in questo caso le attività relative all'ottimizzazione dei costi, intese come raggiungimento degli obiettivi di saving prefissati, si posizionano al primo posto. Le variabili finanziarie non sono le uniche ad emergere; tra le principali criticità dei prossimi anni emerge anche la salvaguardia della soddisfazione del cliente interno (viaggiatore).

Tab. 6 - Criticità delle seguenti attività per la professione di travel manager nel prossimo futuro

|                                                                          | Media | Mediana | Dev.St |
|--------------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------|
| Raggiungimento degli obiettivi di saving prefissati                      | 3,63  | 4       | 1,05   |
| Salvaguardia della soddisfazione del cliente interno (viaggiatore)       | 3,39  | 3       | 1,04   |
| Ottenere dati attendibili per effettuare un'analisi puntuale della spesa | 3,26  | 3       | 1,26   |
| Revisione e controllo della travel policy aziendale                      | 2,98  | 3       | 1,11   |
| Gestione delle tecnologie connesse alle trasferte                        | 3,04  | 3       | 1,20   |

Fonte: elaborazione propria

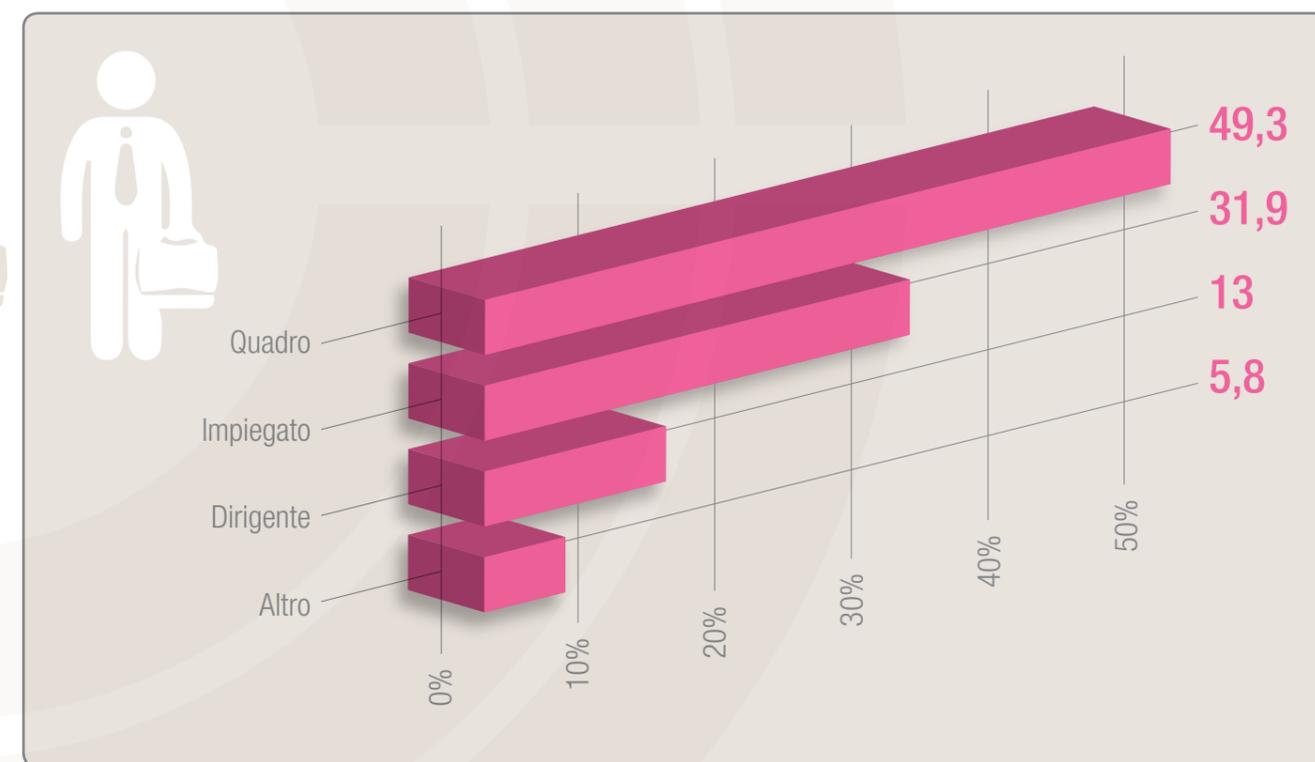
Tra le attività considerate più critiche compare anche l'analisi dei dati di spesa. Tuttavia, secondo quanto riportato in un recente studio, al di là di questi utilizzi tradizionali di analisi delle spese di viaggio, meno di un terzo delle imprese dichiara di utilizzare l'analisi dei dati per creare modelli previsionali o per analizzare i comportamenti di viaggio.



### FOCUS SUL FLEET MANAGEMENT

Il 13% dei fleet manager intervistati riveste un ruolo da Dirigente nella propria organizzazione. Il 31,9% è Impiegato, mentre l'inquadramento professionale di quasi metà degli intervistati è Quadro.

*Graf. 12 - Inquadramento nell'organigramma aziendale*



Fonte: elaborazione propria



Per ciò che concerne la divisione aziendale, si collocano al primo posto le Risorse umane (30,4%) seguite dall'Ufficio acquisti (29%).

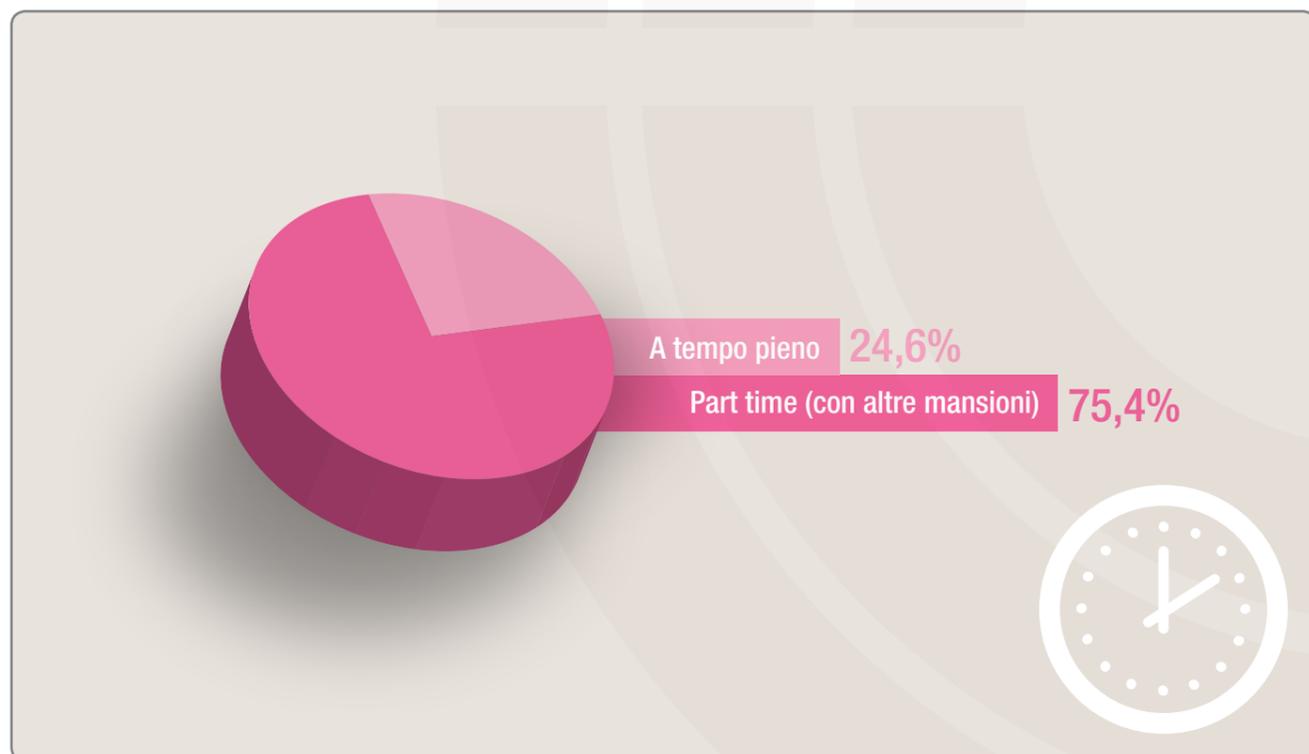
**Tab. 7 -** Divisione aziendale

|                           | Totale      | Fleet management |
|---------------------------|-------------|------------------|
| Amministrazione           | 5,7%        | 7,2%             |
| Direzione generale        | 18,8%       | 11,6%            |
| Facility/servizi generali | 11,4%       | 13%              |
| Risorse umane             | 28,4%       | 30,4%            |
| Ufficio acquisti          | 26,1%       | 29%              |
| Altro                     | 9,7%        | 8,7%             |
| <b>Totale</b>             | <b>100%</b> | <b>100%</b>      |

Fonte: elaborazione propria

Solo un quarto dei lavoratori nel settore svolge la propria attività a tempo pieno, mentre per i tre quarti la mansione è svolta part time.

**Graf. 13 -** Impegno nello svolgimento della mansione



Fonte: elaborazione propria



Anche nel caso dei fleet manager, la ricerca ha raccolto una serie di informazioni volte a comprendere il grado di soddisfazione di questi lavoratori all'interno delle proprie aziende. I dati sulla retribuzione lorda annuale dei responsabili dei parchi auto contengono informazioni parzialmente discordanti. In primo luogo appare evidente che la classe minore, ovvero fino a 30.000 €, non è particolarmente significativa (8,7%). Nella classe tra 30.000 e 50.000 € rientra il 39,1% degli intervistati. Nella classe fino a 70.000 € rientra il 21,7% dei fleet manager. Poco più dell'11% dei rispondenti percepiscono una retribuzione annuale lorda superiore a 70.000 €.

**Tab. 8 -** Retribuzione lorda annuale

|                       | Totale      | Fleet management |
|-----------------------|-------------|------------------|
| Fino a 30.000 €       | 20,5%       | 8,7%             |
| Tra 30.000 e 50.000 € | 39,2%       | 39,1%            |
| Tra 50.000 e 70.000€  | 15,9%       | 21,7%            |
| Oltre 70.000 €        | 11,4%       | 11,6%            |
| Altro                 | 13,1%       | 18,8%            |
| <b>Totale</b>         | <b>100%</b> | <b>100%</b>      |

Fonte: elaborazione propria



Tali dati riflettono in parte anche il grado raggiunto nell'azienda. Si ricorda che nel settore del fleet management le posizioni ricoperte sono in media di grado superiore rispetto a quanto rilevato nei travel manager. Anche per tale motivo, la retribuzione lorda annuale risulta essere superiore. Il grafico sottostante riproduce i dati presenti nella tabella contenente le informazioni sulle retribuzioni lorde annuali, ma escludendo le risposte "altro" e riclassificando le percentuali al fine di ottenere dei valori che sommino a 100%.

**Graf. 14 -** Retribuzione cumulata annuale lorda al netto della risposta "altro"



Fonte elaborazione propria



Dai dati raccolti emerge che la maggioranza dei fleet manager italiani si vede riconoscere dalla propria azienda benefit e opportunità di formazione professionale. Alla domanda "La sua retribuzione include benefit e/o premi di produzione?", infatti, circa tre rispondenti su quattro hanno dato risposta positiva, mentre per quanto riguarda la possibilità di svolgere corsi di aggiornamento e formazione le risposte positive sono il 63,8%. Per circa la metà dei rispondenti, la retribuzione negli ultimi tre anni è rimasta stabile.

**Tab. 9 - Benefit, evoluzione della retribuzione e formazione**

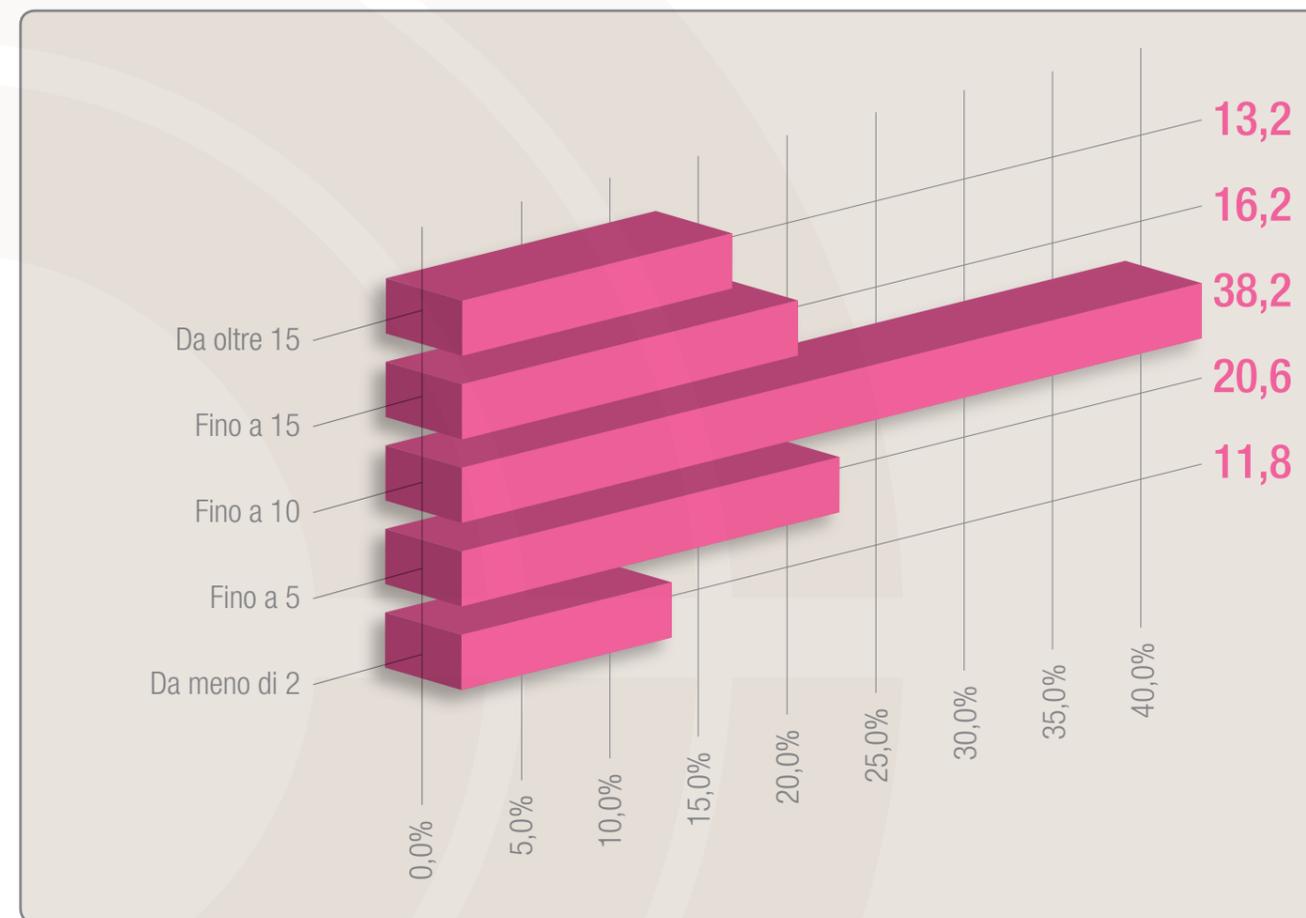
| Benefit         |       |
|-----------------|-------|
| No              | 14,5% |
| Sì              | 73,9% |
| Altro           | 11,6% |
| Evoluzione      |       |
| Diminuita       | 4,3%  |
| Rimasta stabile | 46,4% |
| Aumentata       | 39,1% |
| Altro           | 10,1% |
| Formazione      |       |
| No              | 27,5% |
| Sì              | 63,8% |
| Altro           | 8,7%  |

Fonte: elaborazione propria



La maggioranza degli intervistati dichiara di avere tra cinque e dieci anni di esperienza nel ruolo, mentre l'11,8% dei rispondenti svolge la mansione di fleet manager da meno di due anni.

**Graf. 15 - Anni di esperienza (da quanto tempo riveste tale mansione nella stessa azienda?)**



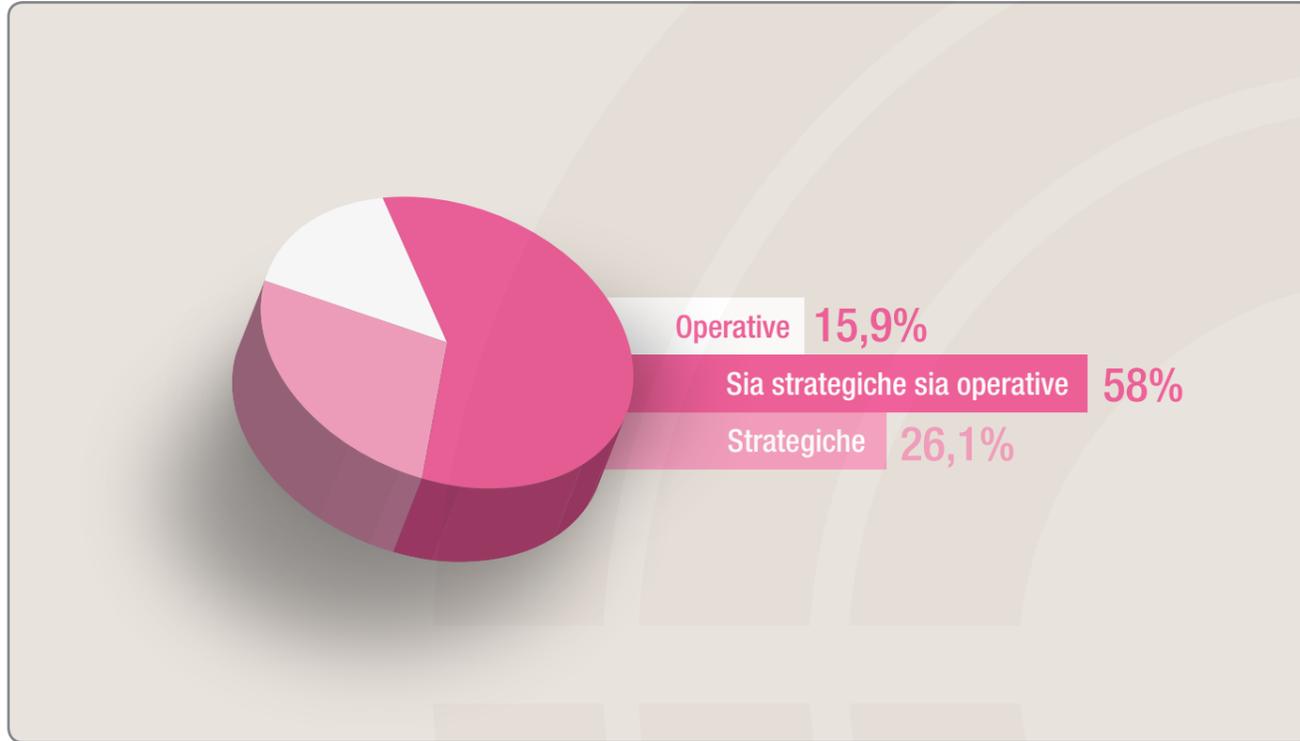
Fonte: elaborazione propria





Per quanto riguarda la definizione delle mansioni svolte, circa sei intervistati su dieci affermano di occuparsi, oltre che di attività strategiche, anche di compiti di tipo operativo.

**Graf. 16** - Definizioni della mansioni



Fonte: elaborazione propria



Il 55,1% dei fleet manager ritengono che la loro figura sia mediamente valorizzata. Tale percezione è rafforzata dal numero di fleet manager che considera la professione poco valorizzata, ovvero il 4,3% (un dato relativamente basso). Tale dato può essere comparato con quello della retribuzione lorda. Essendo la retribuzione dei fleet manager superiore a quella dei travel manager, si denota come la soddisfazione o valorizzazione sia superiore laddove la retribuzione è più elevata. Allo stesso tempo, anche il fatto di ricoprire ruoli di maggiore responsabilità indubbiamente permette di avere un livello superiore di valorizzazione della categoria.



**Graf. 17** - Valorizzazione della figura professionale



Fonte elaborazione propria



Anche nel caso dei fleet manager è stato possibile calcolare l'indice di valorizzazione, che esprime con un semplice valore il grado di soddisfazione dei responsabili dei parchi auto (vedi riquadro a pagina 26): pur se in misura minore rispetto ai travel manager, il valore risulta essere comunque negativo.

**- Indice di valorizzazione = -18,8**

Sarà interessante anche in questo caso valutare l'andamento nel tempo di tale valore, per comprendere il grado di soddisfazione in un arco temporale più ampio.

A seguire sono state analizzate le attività svolte più frequentemente dai fleet manager.

Come nel caso del travel management, è stata definita una scala da 1 a 5 per capire l'importanza (attuale e nel prossimo futuro) delle diverse attività svolte.

In tabella, accanto ai dati di ciascuna risposta, sono stati riportati i valori della deviazione standard ("dev.st") che consentono di comprendere al massimo la variabilità delle risposte: un'alta deviazione standard significa che non c'è molto accordo tra gli operatori sull'importanza o meno di una determinata mansione, mentre una bassa deviazione standard permette di affermare che un'attività è più o meno importante per la gran parte dei fleet manager.

Tra le attività relative al controllo dei costi che vengono svolte con maggior frequenza spicca la negoziazione dei prezzi con i fornitori di servizi di flotta.

Altrettanto frequenti sono l'analisi dei dati di spesa e l'evidenziazione di eventuali aree di saving: si nota pertanto un focus sull'efficienza finanziaria.

La logistica, ordine e consegna delle vetture e la gestione della sicurezza della flotta sono invece i principali fattori (non direttamente di tipo finanziario) indicati in termini di frequenza.

**Tab. 10 - Frequenza di svolgimento delle mansioni**

|                                                                         | Media | Mediana | Dev.St |
|-------------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------|
| Negoziazione dei prezzi con i fornitori di servizi di flotta            | 3,9   | 4       | 1,19   |
| Analisi dei dati di spesa ed evidenziazione di eventuali aree di saving | 3,71  | 4       | 1,02   |
| Gestione della sicurezza della flotta                                   | 3,68  | 4       | 1,18   |
| Ordine e consegna delle vetture (diretta o in outsourcing)              | 3,59  | 4       | 1,34   |
| Verifica delle performance dei fornitori di servizi di flotta           | 3,58  | 4       | 1,03   |
| Interfaccia con i driver per la risoluzione di problemi                 | 3,54  | 4       | 1,27   |
| Verifica della compliance alla car policy aziendale                     | 3,43  | 3       | 1,14   |
| Revisione della car policy aziendale                                    | 3,39  | 3       | 1,24   |
| Gestione/supervisione delle tecnologie connesse alle gestione flotta    | 3,25  | 3       | 1,16   |
| Attività di verifica periodica della soddisfazione dei driver           | 3,12  | 3       | 1,17   |
| Gestione di altri aspetti relativi alla telematica                      | 2,77  | 3       | 1,2    |

Fonte: elaborazione propria



L'analisi dei dati di spesa e ai contratti e la negoziazione con i fornitori occupano i primi due posti anche tra le attività ritenute più importanti negli anni a venire. Il dato dell'analisi dei dati di spesa è molto interessante, anche perché la deviazione standard è molto bassa, pari allo 0,91. Questo significa che c'è una forte concordanza da parte dei fleet manager su questo punto in particolare.

**Tab. 11 - Importanza delle seguenti attività per la professione di fleet manager nel prossimo futuro**

|                                                                 | Media | Mediana | Dev.St |
|-----------------------------------------------------------------|-------|---------|--------|
| Negoziazione con i fornitori                                    | 4,16  | 5       | 1,12   |
| Gestione strumenti tecnologici per il fleet management          | 3,94  | 4       | 1,01   |
| Analisi dei dati di spesa                                       | 4,30  | 5       | 0,91   |
| Revisione e controllo della car policy aziendale                | 3,77  | 4       | 1,16   |
| Ricerca di soluzioni per migliorare la soddisfazione dei driver | 3,57  | 4       | 1,16   |

Fonte: elaborazione propria



Anche in questo caso le informazioni fornite dalle tabelle relative alla frequenza e all'importanza sono supportate dalle risposte relative alle criticità future. Il raggiungimento degli obiettivi di saving prefissati rappresenta la principale criticità, seguita dalla difficoltà nell'ottenere dati affidabili per effettuare analisi puntuali della spesa relativa alla gestione della flotta.

**Tab. 12 - Criticità delle seguenti attività per la professione di fleet manager nel prossimo futuro**

|                                                                          | Media | Mediana | Dev.St |
|--------------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------|
| Raggiungimento degli obiettivi di saving prefissati                      | 3,38  | 3       | 1,10   |
| Salvaguardia della soddisfazione del cliente interno (driver)            | 3,10  | 3       | 1,19   |
| Ottenere dati attendibili per effettuare un'analisi puntuale della spesa | 3,26  | 3       | 1,23   |
| Revisione e controllo della car policy aziendale                         | 2,88  | 3       | 1,11   |
| Gestione delle tecnologie connesse alle flotte                           | 3,07  | 3       | 1,20   |

Fonte: elaborazione propria

La prima ricerca sul settore del fleet management e del travel management permette di evidenziare molti punti interessanti.

### Travel manager

Dalla ricerca appare evidente come il ruolo del travel manager, fortemente valorizzato nel mondo anglosassone, in Italia fatica ancora a essere riconosciuto, nonostante i responsabili viaggi siano chiamati a gestire budget di spesa rilevanti: è un dato ormai noto, infatti, che le trasferte rappresentano in media la seconda-terza voce di costo nei bilanci aziendali. Un'eloquente dimostrazione della scarsa valorizzazione dei responsabili viaggi emerge dai dati sull'inquadramento nell'organigramma aziendale e sulla retribuzione annua lorda rilevati da questa ricerca: i rispondenti (che nella maggior parte dei casi hanno un'età compresa tra 41 e 55 anni e tra i cinque e dieci anni di esperienza nel ruolo) sono infatti prevalentemente impiegati (57,9%) e solo nel 29% dei casi Quadri, mentre la percentuale dei Dirigenti scende addirittura all'11,2%. Lo stipendio lordo annuo, inoltre, non supera i 50.000 € nel 67% dei casi. Da segnalare che per il 39% dei responsabili viaggi il compenso si colloca tra i 30.000 e i 50.000 €, mentre nel 28% dei casi non supera i 30.000 €.

Tra le ragioni della scarsa valorizzazione dei travel manager nel nostro Paese – e della modesta retribuzione lorda – si può individuare il fatto che la gestione del travel è affidata per oltre il 70% a lavoratrici di sesso femminile: nelle statistiche globali, infatti, l'Italia compare come un Paese nel quale la differenza tra i ruoli e il salario di uomini e donne è fortemente discriminatorio.

Si può ipotizzare, inoltre, che il ruolo del travel manager sia ancora oggi diffuso prevalentemente nelle grandi aziende e multinazionali (che nel campione di questa ricerca ammontano al 74,8% del totale), mentre probabilmente fatica ancora a prendere piede all'interno delle imprese di piccole e medie dimensioni, che rappresentano la maggior parte del tessuto imprenditoriale italiano.

Infine, si può ipotizzare che rispetto alla gestione delle auto aziendali, di cui è riconosciuto l'aspetto motivazionale delle risorse umane, vi sia all'interno delle imprese italiane una minore consapevolezza dell'importanza strategica dei viaggi d'affari. In ragione di ciò, nonché del basso inquadramento nell'organigramma, è possibile che più raramente i travel manager si interfaccino con il top management.

Nonostante lo scarso riconoscimento, appare evidente come il ruolo dei travel manager, negli ultimi anni, sia diventato progressivamente più complesso e strategico, includendo nuove mansioni e responsabilità: in primo luogo, la crisi economica ha reso prioritario il raggiungimento di obiettivi di saving attraverso

una puntuale analisi dei dati di spesa, ma anche la negoziazione con i fornitori. Non è un caso che dalla ricerca emerga come attualmente gli uffici dei travel manager, oltre a far capo alle Risorse umane (27,1%), rispondano sempre più spesso agli Uffici acquisti (24,3%), con il probabile intento di ottenere un maggiore governo dei costi.

Inoltre, negli ultimi anni ha preso piede anche all'interno delle imprese italiane l'utilizzo di sistemi per la gestione automatizzata delle trasferte (ad esempio i travel e self booking tool, i sistemi per la compilazione delle note spese, i tool di reportistica), già ampiamente diffusi nei Paesi anglosassoni. L'adozione sempre più frequente di queste soluzioni, unita a una crescente diffusione presso i viaggiatori dei dispositivi mobili (smartphone e tablet), comporta per i responsabili viaggi l'acquisizione di nuove competenze in ambito tecnologico: i rispondenti, infatti, indicano proprio la gestione degli strumenti ITC come uno degli ambiti del loro lavoro destinati ad assumere una crescente importanza nel futuro.

Il divario tra la crescente complessità delle mansioni svolte (da segnalare, tra l'altro, che il travel viene gestito dai responsabili viaggi prevalentemente part time) e lo scarso riconoscimento sia sul fronte dell'inquadramento nell'organigramma sia della remunerazione, genera nel settore un'insoddisfazione che la nostra ricerca è riuscita a tradurre in un indice di valorizzazione: nel caso dei travel manager, tale valore è pari a -53,4). Sarà interessante seguirne l'evoluzione nelle prossime edizioni di questa ricerca, in quanto importante indicatore della crescita del ruolo del travel manager nel nostro Paese.

### Fleet manager

Dalla ricerca emerge come in Italia il ruolo del fleet manager sia maggiormente riconosciuto rispetto a quello del travel manager. I responsabili delle flotte sono per il 49,3% Quadri e per il 13% Dirigenti: un inquadramento più elevato che si riflette anche nella retribuzione annuale lorda: pur attestandosi la maggior parte dei rispondenti nella classe tra 30.000 e 50.000 euro, si registra infatti il 21,7% di risposte nella classe fino a 70.000 euro, mentre le retribuzioni fino a 30.000 euro raggiungono una percentuale relativamente modesta (8,7%). In ragione di ciò anche l'indice di valorizzazione è moderatamente negativo (-18,8). Tale posizionamento riflette la maggior possibilità del fleet manager d'interloquire con il top management aziendale (amministratore delegato, direttore generale e loro primi riporti) in considerazione della sensibilità relativamente alta che si manifesta nelle aziende in relazione alla gestione della flotta. In particolare quando si parla di veicoli in "fringe benefit", direttamente legati all'aspetto motivazionale delle risorse umane, ma anche nel caso di veicoli strumentali o speciali, nei settori in cui il controllo di questi mezzi assicura un vantaggio organizzativo consistente (ad esempio

igiene ambientale, trasporti e distribuzione, servizi di ristorazione e pulizia e così via). In questi casi il "potere apparente" e d'influenza del fleet manager è spesso superiore a quello normalmente espresso dal suo posizionamento aziendale (inquadramento e organigramma).

Il fleet manager, inoltre, proprio per via dei delicati equilibri interni che si trova a gestire e per la necessità di coniugare una serie di competenze non facili da apprendere (tecniche e manageriali), è spesso una risorsa d'esperienza: meno del 12% dei rispondenti rivela di possedere un'esperienza nel ruolo inferiore ai 2 anni.

Per quanto concerne l'andamento del mercato, negli ultimi anni nell'ambito del fleet management si è registrata una tendenza al contenimento della spesa: quasi tre responsabili flotte su dieci, infatti, dichiarano che i volumi di spesa sono diminuiti nel corso dell'ultimo anno, mentre la percentuale di rispondenti che hanno registrato un incremento è di appena il 13,2%. Un dato, questo, che non sorprende, vista la tendenza sempre più frequente al downsizing dei veicoli.

A conferma di questa spiccata attenzione verso il saving, tra le mansioni svolte con maggiore frequenza dai fleet manager italiani compaiono la negoziazione con i fornitori, l'analisi dei dati di spesa e l'evidenziazione di eventuali aree di saving. A detta dei rispondenti, tra l'altro, queste attività sono destinate ad acquisire una crescente importanza anche nel prossimo futuro, mentre il raggiungimento degli obiettivi di saving è indicato come una delle principali criticità nei mesi a venire.

Tra le attività che in futuro assumeranno un peso rilevante compare inoltre la gestione degli strumenti tecnologici per il fleet management: sempre più frequente, infatti, è l'utilizzo in azienda di scatole nere e tool che consentono una gestione automatizzata del parco auto.

A seguire, i fleet manager indicano come attività destinata ad assumere una crescente rilevanza (ma anche come area potenzialmente critica) la ricerca di soluzioni per migliorare la soddisfazione dei driver: un dato che conferma come anche attualmente l'auto rappresenti uno dei benefit maggiormente apprezzati dai dipendenti e da cui, dunque, in larga misura dipende il grado di soddisfazione aziendale.

Dall'indagine emerge come i tre quarti dei fleet manager svolga la sua mansione prevalentemente part time. Questo è un dato facilmente spiegabile se si pensa alla tendenza sempre più diffusa a terziarizzare la gestione di numerose attività connesse al parco auto: non solo quella dei mezzi attraverso società di noleggio a lungo termine, ma anche le attività amministrative ed i processi gestionali che restano in capo all'azienda nonostante l'introduzione di contratti di full-leasing.

### Confronto tra i due ruoli

Grazie ai dati raccolti abbiamo potuto effettuare un confronto tra il ruolo del travel manager e quello del fleet manager, figure che, seppur in differenti ambiti, si occupano della mobilità aziendale. Tale confronto è interessante perché diversi studi internazionali rilevano che, al fine di ottimizzare i costi, le aziende tendono a far convergere queste figure professionali in un'unica mansione, quella del mobility manager, incaricata della gestione di tutti gli aspetti connessi agli spostamenti dei dipendenti (missioni di lavoro, meeting e viaggi aziendali, parco auto, ma anche tragitti casa-lavoro) e quindi dalla spiccata valenza strategica. L'indagine evidenzia forti differenze tra i due ambiti del travel e del fleet. Il fleet manager ricopre in media posizioni di maggiore responsabilità che si riflettono anche nel livello di retribuzione lorda, mediamente più elevata rispetto a quella attribuita ai travel manager. Tale differenza è data probabilmente anche dalla differenza di genere, dato che i fleet manager sono perlopiù uomini, mentre il ruolo del travel manager è svolto in prevalenza da lavoratrici di sesso femminile. Al tempo stesso, questa differenza di salario è correlata al grado di soddisfazione e di valorizzazione all'interno delle organizzazioni aziendali.

Si denota che il fleet manager si sente mediamente più valorizzato rispetto al travel manager. L'indice di valorizzazione di questa figura, seppur negativo, non è infatti troppo distante dalla sufficienza (-19,5), mentre quello dei responsabili viaggi è -53,4. Solo poco più di un quarto dei lavoratori nel settore svolge a tempo pieno la propria attività, mentre per i tre quarti la mansione è svolta part time. Si denota nel travel management una leggera superiorità dei lavoratori a tempo pieno, circa tre su dieci.

Per quanto riguarda i volumi di spesa, si registra un andamento negativo sia nel settore travel che nel fleet, influenzato dalla crisi economica degli ultimi anni. Nel complesso, le risposte negative ("Diminuiti") alla domanda "Nell'ultimo anno i volumi di spese per la flotta/il travel nella sua azienda sono..." sono superiori del -11,9% a quelle positive, indicando uno scenario negativo del business nell'ultimo anno.

Il settore del fleet management ha visto una crisi ancora maggiore, dato che le risposte negative sono state quasi di quindici punti superiori a quelle positive.

Per quanto riguarda le mansioni si denota che l'analisi di gestione della spesa rimane in cima alle attività svolte e quelle future per entrambe le categorie. Sarà interessante valutare nel corso del tempo come cambieranno tutte le numerose variabili analizzate nella ricerca per comprendere sempre meglio il ruolo del fleet manager e quello del travel manager.

## APPENDICE (struttura del questionario)

### Travel manager

1. L'azienda per la quale lavora è:
2. È una multinazionale
3. Quali sono i volumi di spese di viaggio della sua azienda
4. Nell'ultimo anno i volumi di spese di viaggio della sua azienda sono:
5. Qual è il suo inquadramento nell'organigramma aziendale
6. A quale divisione aziendale fa capo l'ufficio viaggi da lei gestito
6. A quale divisione aziendale fa capo l'ufficio viaggi da lei gestito [Altro]
7. Svolge l'attività di gestione delle trasferte aziendali:
8. In quale di queste fasce rientra il suo compenso annuo lordo
9. La sua retribuzione include benefit e/o premi di produzione
10. La sua retribuzione negli ultimi tre anni è:
11. Possibilità di svolgere attività di formazione relative al travel management
12. Da quanti anni ricopre questo ruolo (nell'azienda attuale)
13. Come definirebbe le sue mansioni di gestione del travel
14. Frequenza [Negoziazione delle tariffe con i fornitori di servizi di viaggio]
14. Frequenza [Verifica delle performance dei fornitori di servizi di viaggio]
14. Frequenza [Revisione della travel policy aziendale]
14. Frequenza [Analisi dei dati di spesa ed evidenziazione di eventuali aree di saving]
14. Frequenza [Verifica della compliance alla travel policy aziendale]
14. Frequenza [Gestione/supervisione delle tecnologie connesse alle trasferte]
14. Frequenza [Prenotazione dei servizi di viaggio (diretta o tramite agenzia)]
14. Frequenza [Gestione del risk management (assistenza dipendenti in Paesi a rischio)]
14. Frequenza [Negoziazione con i fornitori di tariffe relative a meeting e viaggi aziendali]
14. Frequenza [Interfaccia con i viaggiatori per la risoluzione di problemi]
14. Frequenza [Attività di verifica periodica della soddisfazione dei viaggiatori]
15. Altre mansioni
16. Ritiene che nell'ultimo triennio la sua attività di responsabile viaggi sia
17. Importanza prossimo futuro [Negoziazione con i fornitori]
17. Importanza prossimo futuro [Gestione strumenti tecnologici per il business travel]
17. Importanza prossimo futuro [Analisi dei dati di spesa]
17. Importanza prossimo futuro [Revisione e controllo della travel policy aziendale]
17. Importanza prossimo futuro [Ricerca di soluzioni per migliorare la soddisfazione dei viaggiatori]
18. Altre attività importanti
19. Criticità future [Raggiungimento degli obiettivi di saving prefissati]
19. Criticità future [Salvaguardia della soddisfazione del cliente interno (viaggiatore)]
19. Criticità future [Ottenere dati attendibili per effettuare un'analisi puntuale della spesa]
19. Criticità future [Revisione e controllo della travel policy aziendale]
19. Criticità future [Gestione delle tecnologie connesse alle trasferte]
20. Altre attività critiche
21. Ritiene che in Italia il ruolo del responsabile viaggi all'interno delle aziende sia:
23. Età
24. Genere
25. Eventuali commenti, suggerimenti ed osservazioni sono benvenute

### Fleet manager

1. L'azienda per la quale lavora è:
2. È una multinazionale
3. Quali sono le dimensioni della flotta della sua azienda
4. Nell'ultimo anno i volumi di spese per la flotta nella sua azienda sono:
5. Qual è il suo inquadramento nell'organigramma aziendale
6. A quale divisione aziendale fa capo l'ufficio flotte da lei gestito
6. A quale divisione aziendale fa capo l'ufficio flotte da lei gestito [Altro]
7. Svolge l'attività di gestione della flotta:
8. In quale di queste fasce rientra il suo compenso annuo lordo
9. La sua retribuzione include benefit e/o premi di produzione
10. La sua retribuzione negli ultimi tre anni è:
11. Possibilità di svolgere attività di formazione relative al fleet management
12. Da quanti anni ricopre questo ruolo (nell'azienda attuale)
13. Come definirebbe le sue mansioni di gestione della flotta
14. Frequenza [Negoziazione dei prezzi con i fornitori di servizi di flotta]
14. Frequenza [Verifica delle performance dei fornitori di servizi di flotta]
14. Frequenza [Revisione della car policy aziendale]
14. Frequenza [Analisi dei dati di spesa ed evidenziazione di eventuali aree di saving]
14. Frequenza [Verifica della compliance alla car policy aziendale]
14. Frequenza [Gestione/supervisione delle tecnologie connesse alle gestione flotta]
14. Frequenza [Ordine e consegna delle vetture (diretta o in outsourcing)]
14. Frequenza [Gestione della sicurezza della flotta]
14. Frequenza [Gestione di altri aspetti relativi alla telematica]
14. Frequenza [Interfaccia con i driver per la risoluzione di problemi]
14. Frequenza [Attività di verifica periodica della soddisfazione dei driver]
15. Altre mansioni
16. Ritiene che nell'ultimo triennio la sua attività di fleet manager sia:
17. Importanza prossimo futuro [Negoziazione con i fornitori]
17. Importanza prossimo futuro [Gestione strumenti tecnologici per il fleet management]
17. Importanza prossimo futuro [Analisi dei dati di spesa]
17. Importanza prossimo futuro [Revisione e controllo della car policy aziendale]
17. Importanza prossimo futuro [Ricerca di soluzioni per migliorare la soddisfazione dei driver]
18. Altre attività importanti
19. Criticità future [Raggiungimento degli obiettivi di saving prefissati]
19. Criticità future [Salvaguardia della soddisfazione del cliente interno (driver)]
19. Criticità future [Ottenere dati attendibili per effettuare un'analisi puntuale della spesa]
19. Criticità future [Revisione e controllo della car policy aziendale]
19. Criticità future [Gestione delle tecnologie connesse alle flotta]
20. Altre attività critiche
21. Ritiene che in Italia il ruolo del fleet manager all'interno delle aziende sia:
23. Età
24. Genere
25. Eventuali commenti, suggerimenti ed osservazioni sono benvenute

## 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 (7 numeri l'anno), e il bimestrale MissionFleet - La rivista dell'auto aziendale, dedicato alle complesse tematiche legate alla gestione dei parchi auto.

### Newsteca Libri

Alla realizzazione di magazine periodici Newsteca affianca la pubblicazione di volumi di approfondimento sui temi caldi del settore. Tra gli altri il libro Corporate travel – Una sfida per tutti, ad oggi l'unica guida completa ed esaustiva sulle principali tematiche connesse alla gestione delle trasferte. E ancora, il volume Tecnologie per il business travel, una guida ragionata ai software per la gestione dei viaggi d'affari.

### Newsteca New Media

A integrazione dell'attività editoriale più tradizionale, opera la divisione New Media, impegnata nella comunicazione online sul sito Missionline.it e nella realizzazione di newsletter elettroniche.

### 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.

Dal 2003, inoltre, Newsteca propone due distinti percorsi formativi, la Business Travel School e la Fleet Management School. I corsi forniscono a travel manager e fleet manager gli strumenti chiave per un'ottimale gestione delle trasferte e dei parchi auto.

### Per informazioni:



Piazzale Cadorna, 11  
20123 Milano  
T +39 02 20241122  
F +39 02 20241096  
E-mail: redazione@newsteca.it - eventi@newsteca.it  
E-mail abbonamenti: amministrazione@newsteca.it



## ITALIANMISSIONAWARDS

Vieni a scoprire  
i vincitori del primo premio italiano  
della business travel industry.

**Prenota subito il tuo posto alla serata di gala Milano,  
23 Marzo 2015 Hotel Principe di Savoia.**

In esclusiva per te:

- 1 tavolo riservato per la tua azienda e i tuoi ospiti
  - 10 posti a tavolo
  - Aperitivo
  - Menu di Gala per tutti gli ospiti del tavolo
  - Servizio al tavolo
  - Champagne al tavolo
  - Partecipazione alle premiazioni e agli intrattenimenti
- Costo per tavolo: € 2.200,00 + IVA**

- 1 posto prenotato in uno dei nostri tavoli da 10 persone
  - Aperitivo
  - Menu di Gala per tutti gli ospiti del tavolo
  - Servizio al tavolo
  - Champagne al tavolo
  - Partecipazione alle premiazioni e agli intrattenimenti
- Costo per posto-cena: € 200,00 + IVA**

Vai sul sito: [www.italianmissionawards.it](http://www.italianmissionawards.it)

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

Ricerca di: Andrea Giuricin e Giacomo Di Foggia,  
Università degli Studi Milano-Bicocca e CRIET

Progetto grafico: Raffaella Valsecchi  
Stampa: Mariani Tipolitografia Srl, Lissone (MB)

Newsteca Srl  
Direzione, Redazione, Pubblicità, Amministrazione:  
Piazzale Cadorna, 11 - 20123 Milano  
T 02/20241122 - F 02/20241096  
e-mail: [redazione@newsteca.it](mailto:redazione@newsteca.it)  
[www.missionline.it](http://www.missionline.it)

Sponsored by



GLOBAL  
CORPORATE PAYMENTS



HOTEL  
PRINCIPE DI SAVOIA  
MILANO  
*Dorchester Collection*



Lufthansa  
City Center  
Global Travel

LE CLUB ACCOR  
HOTELS  
PROGRAMMA FEDELTA'

# LA SOLUZIONE PER GESTIRE GLI HOTEL DEI TUOI VIAGGI D'AFFARI

## HRS – THE HOTEL SOLUTIONS PROVIDER.

- 250.000 hotel partner
- Procurement mirato di hotel
- Maggiore controllo
- Riduzione costi di trasferta
- 40.000 grandi aziende già clienti



[www.hrscorporate.it](http://www.hrscorporate.it)



The Hotel Solutions Provider