



Università di Bologna

Facoltà di Scienze Statistiche

Master in

GESTIONE E SVILUPPO DEI SERVIZI TURISTICI

**OSSERVATORIO BUSINESS
TRAVEL**

***Viaggi, fatturato e soddisfazione
dei clienti del turismo d'affari
italiano nel 2004***

Indice

Parte1 Il mercato italiano dei viaggi d'affari nel segmento corporate

- 1. Misura e analisi del turismo d'affari* p. 4
- 2. Dimensione del mercato: i volumi.* p. 5
- 3. La durata dei viaggi d'affari* p. 10
- 4. Il mezzo di trasporto* p. 11
- 5. La motivazione del viaggio d'affari* p. 13
- 6. Dimensione del mercato: i valori.* p. 14
- 7. Dimensione del mercato: le previsioni.* p. 17

Parte 2: Rapporti aziendali e soddisfazione del cliente

- 1. I viaggi in azienda* p. 20
- 2. La struttura degli “uffici viaggi”* p. 21
- 3. La strategia di gestione* p. 22
- 4. La valutazione dei servizi delle compagnie di
autonoleggio (noleggio a breve e a lungo termine)*
p. 26

PARTE 1

*Il mercato italiano dei viaggi d'affari nel
segmento corporate*

1) Misura e analisi del turismo d'affari

L'Osservatorio Business Travel Italia ha concluso la sua quarta edizione. Nel presente rapporto è contenuta la sintesi dei risultati delle interviste ai “responsabili viaggi aziendali” ed i confronti con i dati rilevati l'anno passato.

Promosso dalla rivista Turismo d'Affari, l'osservatorio ha il supporto scientifico e tecnico del Master in Gestione e Sviluppo dei Servizi Turistici (Facoltà di Scienze Statistiche dell'Università di Bologna).

L'indagine sui viaggi d'affari si basa sull'informazione raccolta attraverso questionari somministrati nel giugno e nel dicembre 2004 direttamente ai travel manager, manager o alle segreterie che si occupano della gestione dei viaggi in un campione di aziende, stratificato per dimensione e settore produttivo.

L'indagine ha riguardato aziende:

- manifatturiere con almeno 10 addetti
- di servizi e distribuzione commerciale con almeno 5 addetti.

L'osservatorio non comprende i viaggi degli occupati nella Pubblica Amministrazione e nell'agricoltura.

L'intervista all'azienda, rispetto alla tradizionale intervista alle famiglie o ai viaggiatori, oltre ad essere da un punto di vista teorico più appropriata (è l'azienda che compra e decide sui viaggi¹), permette di approfondire aspetti altrimenti non rilevati nelle statistiche ufficiali quali: l'“escursionismo” d'affari, le aspettative sul futuro, le strategie di gestione aziendale e le valutazioni dei “consumatori” di viaggi d'affari sui servizi specializzati.

Il particolare punto di vista adottato in questa indagine permette quindi sia analisi di tipo “macroeconomico” sull'intero sistema sia analisi di tipo “aziendale”.

I risultati ottenuti possono essere utilizzati sia dai policy makers per valutare la reale dimensione di questa importante attività economica, sia dagli operatori del settore per predisporre un'offerta mirata sulle esigenze dei clienti sia dalle stesse imprese rispondenti per avere un metro di valutazione dei propri risultati e delle strategie di gestione di questo importante input produttivo.

¹ Per una disamina più approfondita si veda: A. Guizzardi (2003) “Misura ed Analisi dei Viaggi nel Segmento Affari”, in: “ Il pensiero e la scienza nel turismo italiano” pp. 75 – 84, Ministero delle Attività Produttive, Direzione Generale per il Turismo, Roma.

2) Dimensione del mercato: i volumi.

Il 2004 è stato un anno molto positivo per l'economia mondiale con il prodotto del globo previsto in crescita del 5%, il valore più elevato mai registrato dal 1976. Il commercio mondiale di beni, stimato in base all'andamento dell'interscambio nei principali paesi industriali, nella prima metà del 2004 è aumentato di oltre il 10% con prospettive di ulteriori incrementi nel secondo semestre legate all'avanzamento di alcune importanti trattative commerciali tra stati.

In questo quadro i viaggi d'affari in Italia nel 2004 sono stati oltre 31 milioni con una crescita rispetto all'anno precedente del 1,7% (vedi tavola 1). Il dato, complessivamente positivo, sottende però importanti differenziazioni rispetto alla destinazione. Ad una crescita marcata dei viaggi interni (+4,0%) si contrappone la frenata del mercato internazionale (-5,3%), a sua volta caratterizzato da dinamiche contrastanti; la crescita dei viaggi verso destinazioni extra-europee (+2,3%) non riesce a compensare la contrazione dei viaggi verso le destinazioni europee (-7,3%).

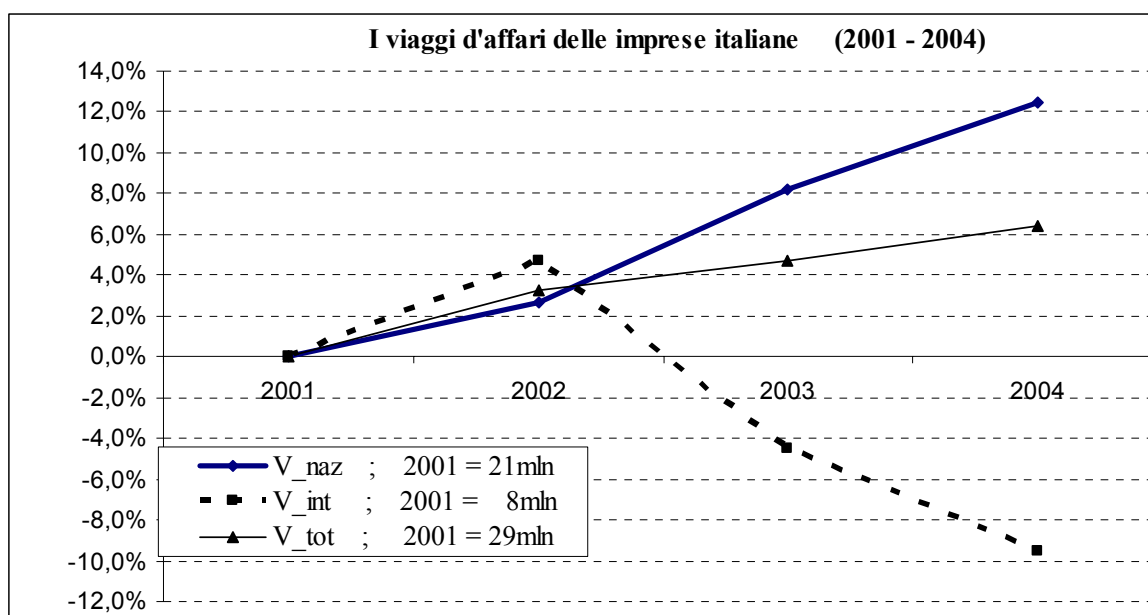
Tav. 1 Viaggi d'affari per destinazione (valori assoluti x1000)

	In Regione	Nel resto d'Italia	Totale nazionale	In Europa	Extra - europei	Totale internazionali	Totale
Viaggi 2003	11.806	11.095	22.901	5.991	1.641	7.632	30.533
Viaggi 2004	12.211	11.596	23.807	5.553	1.678	7.231	31.038
Variaz. % 2004/2003	3,4%	4,5%	4,0%	-7,3%	2,3%	-5,3%	1,7%

Il segno negativo ripropone una dinamica già evidenziata l'anno passato; rispetto al picco registrato nel 2002 - in epoca di super dollaro - il mercato internazionale dei viaggi delle imprese italiane si è quindi ridotto di oltre il 14% (Europa -16%; Mondo -5%). La dinamica si contrappone a quella del mercato interno che in un'ottica quadriennale è invece cresciuto di quasi il 12%. Seppure non vi sia sufficiente evidenza per credere di potere osservare delle tendenze, la forbice tra dinamiche interne e internazionali conferma le difficoltà che il sistema produttivo nazionale ha sui mercati esteri (vedi figura 1).

Il problema è strutturale dato che si ritiene dipenda da un ritardo tecnologico che riduce la competitività delle merci italiane. Nei paesi economicamente più avanzati si sono infatti ottenute importanti riduzioni dei costi di produzione per unità di prodotto aumentando la

Fig. 1 Dinamica annuale del numero di viaggi d'affari (2001- 2004)



capacità delle imprese di combinare e organizzare i fattori produttivi attraverso le nuove tecnologie informatiche e di comunicazione. Un esempio del ritardo italiano è nella scarsa diffusione dei sistemi informatici di gestione e prenotazione dei viaggi d'affari che rende più difficile ottimizzare i flussi informativi intra-aziendali e quindi l'impiego efficiente di questo fattore produttivo. Purtroppo la bassa dimensione media dell'impresa italiana e la diffusione delle produzioni a bassa intensità di capitale rendono difficoltoso collegare in rete sotto la supervisione di pacchetti gestionali efficienti l'intero processo di produzione.

L'analisi della congiuntura mondiale può fornire ulteriori spunti per l'analisi. Negli Stati Uniti la ripresa ciclica è continuata per tutto il 2004 (+3,6%) sostenuta sia dagli investimenti privati, sia dalle quotazioni del dollaro che a fine anno hanno raggiunto minimi rispetto ad Euro e Yen. Anche nelle aree emergenti l'impulso fornito dal commercio mondiale, dall'afflusso di capitali dall'estero e dalla crescita della domanda interna ha permesso tassi di crescita consistenti (superiori alle attese in Cina ed India). In alcune aree, come l'America latina, l'attività economica è tornata a espandersi dopo un triennio di ristagno. Rallentano il Giappone e soprattutto l'area dell'euro, la cui crescita ha seguito con ritardo e con un ritmo più contenuto quella dell'economia mondiale (+2,3%). In Europa l'impulso espansivo esercitato dalla domanda estera è stato in larga parte bilanciato dall'incremento delle importazioni, in particolare per l'Italia dove ha anche pesato la maggior dinamica relativa dei prezzi interni.

Si comprende così il crollo dei viaggi d'affari verso le destinazioni europee - dove la congiuntura è stata meno positiva - ed è possibile ipotizzare che la crescita dei viaggi

verso il resto del mondo sia stata trainata soprattutto dai viaggi verso i paesi emergenti con i più alti tassi di sviluppo e con i quali più forte è l'interscambio (Cina e Sud America).

In Italia il prodotto lordo nel primo semestre è cresciuto dell'1,4 per cento in ragione d'anno, valore fra i più bassi dell'area Euro. L'evidenziato contributo negativo delle componenti estere ha frenato la crescita del PIL per circa un punto percentuale². La crescita interna del 2,4% ha, però, fornito il propellente al mercato nazionale dei viaggi d'affari che è anche cresciuto in "qualità", dato l'incremento maggiore nei viaggi fuori dalla regione dove è localizzata l'impresa (+4,5%) contro un incremento del 3,4% dei viaggi regionali.

Sul piano settoriale nei primi 9 mesi il valore aggiunto nell'industria, è cresciuto a un ritmo inferiore rispetto a quello del PIL sostenuto soprattutto dall'agricoltura e (meno) dai servizi. La debolezza del nostro settore industriale (produzione invariata da oltre un anno a -5% rispetto al picco toccato alla fine del 2000) è stata meno evidente nel settore chimico e in quelli delle macchine e apparecchi meccanici e degli apparecchi elettrici, che hanno beneficiato della ripresa della domanda nazionale di beni strumentali. Anche la rapida crescita del commercio mondiale ha interessato soprattutto beni strumentali e prodotti ad alto contenuto tecnologico, settori nei quali è meno forte la presenza dell'industria italiana.

Tav. 2 Viaggi d'affari per destinazione e dinamiche settoriali; valori assoluti (x1000)

Settore produttivo³	In Regione	Nel resto d'Italia	In Europa	Extra – europei	Totale	Variaz '04/'03
Industrie ad alto ricavo per addetto	180	787	742	276	1.985	2,0%
Industrie a medio - basso ricavo per addetto	545	2.998	2.893	904	7.340	-4,4%
Distribuzione commerciale all'ingrosso e al dettaglio	8.943	1.714	669	204	11.530	3,0%
Servizi	2.543	6.097	1.249	294	10.183	4,9%
Totale	12.211	11.596	5.553	1.678	31.038	1,7%

² Stima Banca d'Italia (Bollettino Economico n° 43 Nov. 2004, Roma)

³ COMMERCIO: composto da tutte le imprese di commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli, motocicli e di beni personali e per la casa.

INDUSTRIE AD ALTA INTENSITA' DI CAPITALE: composto da imprese che secondo i dati di contabilità nazionale anno 1999 hanno un rapporto PIL/occupato superiore a 43.000 euro per addetto. Estraz. di minerali; Fabbr. della pasta-carta, della carta e dei prod. di carta; stampa ed editoria; Fabbricazione di coke, raffinerie di petrolio, trattamento dei combustibili nucleari; Fabbricazione di prodotti chimici e di fibre sintetiche e artificiali; Fabbric. di articoli in gomma e materie plastiche; fabbr. di macchine ed appar. meccanici (compr. Install., mont., ripar. e manut.); Produz. e distribuz. di energia elettrica, gas e acqua.

INDUSTRIE A MEDIO-BASSA INTENSITA' DI CAPITALE E COSTRUZIONI: composto da imprese che hanno un rapporto PIL/occupato superiore a 43.000 euro per addetto. In dettaglio: Ind. alimentari, delle

Tav. 3 Viaggi d'affari per destinazione e dinamiche settoriali; variazioni rispetto all'anno precedente

Settore produttivo	In Regione	Nel resto d'Italia	In Europa	Extra – europei	Totale
Industrie ad alto ricavo per addetto	8,4%	6,4%	-4,5%	4,5%	2,0%
Industrie a medio - basso ricavo per addetto	-2,7%	0,5%	-9,9%	-2,4%	-4,4%
Distribuzione commerciale all'ingrosso e al dettaglio	1,7%	12,1%	-4,3%	17,2%	3,0%
Servizi	11,1%	4,4%	-4,1%	6,1%	4,9%
Totale	3,4%	4,5%	-7,3%	2,3%	1,7%

I viaggi nel settore manifatturiero. I 9,3 milioni di viaggi del settore manifatturiero rappresentano un dato in controtendenza rispetto alle dinamiche aggregate (vedi tavola 2 e tavola 3). A fronte di una crescita complessiva dell'1,7%, il comparto presenta, infatti, una contrazione di circa il 3%; la performance è molto negativa se valutata sulla sola componente internazionale (4,8 milioni di viaggi; -7% rispetto al 2003) ma anche la componente nazionale, seppure positiva (+1,4%) non va oltre il dato aggregato. A soffrire è stata soprattutto l'industria a medio-basso ricavo per addetto che - con una contrazione del 4,4% - è l'unico segmento "in rosso"; il debole avanzamento delle industrie ad alto ricavo per addetto (+2%) non cambia il segno del comparto manifatturiero.

Sul mercato interno, solo la tenuta nel comparto degli apparecchi elettrici permette di osservare un segno positivo nella dinamica dei viaggi d'affari delle industrie a medio-basso ricavo per addetto (-2,7% in regione ma soprattutto +0,5% in Italia). Il buon momento dei settori chimico e delle macchine e apparecchi meccanici, sostengono l'accelerazione dei viaggi dell'industria ad alta intensità di capitale che registra incrementi nel volume dei viaggi regionali del 6,4% e dell'8,4% di quelli fuori regione.

Con un'inversione di tendenza rispetto al 2003, l'export ha tenuto nel comparto degli apparecchi meccanici, dei mezzi di trasporto, dei metalli e dei prodotti in metallo. Di riflesso i viaggi d'affari all'estero nei settori a più alta intensità di capitale hanno mostrato contrazioni meno marcate (-4,5%) in Europa, e addirittura incrementi (+4,5%) sulle altre destinazioni internazionali. Al contrario nei settori a basso ricavo per addetto si è sfiorata una contrazione del 10% sulle destinazioni europee. Qui pesa sia il modello italiano di

bevande e del tabacco; Ind. tessili e dell'abbigliamento; Ind. conciarie, fabbr. di prodotti in cuoio, pelle e similari; Ind. del legno e dei prodotti in legno; fabbr. di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi; Produtz. di metallo e fabbr. di prodotti in metallo; Fabbr. di macchine elettriche e di apparecchiature elettriche ed ottiche; Fabbr. di mezzi di trasporto; Altre industrie manifatturier; Costruzioni. **SERVIZI:** Alberghi e rist.; trasporti, magazzinaggio e comunicaz.; intermediaz. monetaria e finanz.; Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, altre attività professionali ed imprenditoriali; Altre attività.

specializzazione industriale, esposto alla concorrenza dei paesi emergenti, sia l'effetto negativo della dimensione delle nostre imprese sul costo del lavoro per unità di prodotto. In prospettiva il miglioramento della situazione economica atteso per il 2005 fa prevedere che gli acquisti di viaggi da parte dell'industria riprenderanno, anche se la vera incognita rimane la quotazione del dollaro ed i suoi effetti sulla competitività dei nostri prodotti.

I viaggi nel settore terziario. Il comparto terziario mostra, su base annua, una dinamica positiva con un incremento deciso (4%) che compensa la diminuzione del manifatturiero. Il risultato si determina soprattutto sul mercato interno (+4,6%) che è favorito dalla crescita congiunturale nazionale, mentre sul mercato internazionale la contrazione è “appena” del 1,5% data la minore esposizione alla concorrenza internazionale. Sono da segnalare importanti differenze nelle dinamiche settoriali. La crescita dei viaggi della distribuzione commerciale si determina soprattutto in Italia (+12,1%) e fuori Europa (+17,2%) anche se quest'ultima percentuale cela un incremento assoluto di “soli” 30 mila viaggi. Il dato si ritiene rifletta da un lato la crescente internazionalizzazione della distribuzione italiana - che determina sia più viaggi all'estero sia un aumento della dimensione delle imprese italiane e quindi dell'area geografica servita - dall'altro l'aumento del consumo interno di prodotti importati. Il miglioramento degli indicatori sulle aspettative di inflazione, sulla fiducia dei consumatori e sulle aspettative delle imprese, permettono di essere positivi sulle prospettive del mercato dei viaggi d'affari in questo settore. Sono però i viaggi d'affari dei servizi a registrare la crescita maggiore (4,9%) anche se ad aumentare sono soprattutto i viaggi a corto raggio. In contrazione i viaggi internazionali ma con dinamica contrastata (-4,1% in Europa e +6,1% nel resto del mondo). Il settore è meno esposto alla concorrenza dei paesi emergenti e riesce a trarre benefici dalla ripresa degli investimenti (fuori Europa) che, dopo avere rilanciato l'attività manifatturiera ha determinato la crescita della domanda dei viaggi d'affari riconducibili al settore dei servizi.

3) La durata dei viaggi d'affari

Anche nel 2004 i viaggi d'affari si caratterizzano per una durata breve (vedi tavola 4). L'“escursionismo d'affari” raggiunge il 39,3% dei 31 milioni di viaggi complessivi, con una crescita considerevole rispetto al 2003 (+6,4%). L'incremento si realizza a scapito dei viaggi con pernottamento di durata più breve (-2,1%) che rimangono però i più frequenti (42,4%). La compressione della durata del viaggio – e l'aumento della produttività del lavoro – è quindi utilizzato per il contenimento dei costi di produzione. I “tagli” si concentrano soprattutto sul mercato nazionale dove il costo dell'alloggio, se paragonato a quello del viaggio, è comunque importante e l'escursionismo d'affari è facilitato sia dalla scelta più ampia di orari e mezzi di trasporto, sia dalla maggiore facilità di organizzare gli spostamenti all'ultimo istante. La riduzione dei pernottamenti è parzialmente controbilanciata dall'aumento dei viaggi con più di 2 pernottamenti (+0,9%) la cui dinamica è legata all'incremento dei viaggi verso le destinazioni extra europee.

Considerando anche dati UIC⁴, queste evidenze permettono di stimare che il settore alberghiero italiano ha perduto nel 2004, in questo segmento ad alta redditività, circa 200 mila pernottamenti di italiani (-0,5% del mercato); il buon andamento della domanda estera ha comunque compensato il calo del mercato interno.

I risultati per macro branche produttive (vedi tavola 5) indicano che è l'industria ad acquistare le maggiori quote di viaggi lunghi data la maggiore frequentazione delle destinazioni internazionali. La contrazione rispetto al 2003 (-1,7%) è molto simile a quella dei viaggi internazionali a evidente conferma che in questo segmento si concentrano i viaggi più lunghi.

Tav. 4 Viaggi d'affari per durata

	Valori assoluti (x1000)				Distribuzione		
	nessun pernott.	uno o due pernott.	più di due pernott.	Totale	nessun pernott.	uno o due pernott.	più di due pernott.
Viaggi 2003	11.466	13.437	5.630	30.533	37,6%	44,0%	18,4%
Viaggi 2004	12.204	13.153	5.681	31.038	39,3%	42,4%	18,3%
Variaz. % 2004/2003	6,4%	-2,1%	0,9%	1,7%			

⁴ Numero medio di pernottamenti nelle 2 classi di durata rispettivamente 1,4 e 4,2. Numero di pernottamenti degli italiani all'estero +40% rispetto a quello degli stranieri in Italia (fonte UIC (2004) “Turismo internazionale dell'Italia”, UIC, Roma, www.UIC.it).

Tav. 5 Viaggi d'affari per durata (prospettiva settoriale)

	Valori assoluti (x1000)				Distribuzione		
	nessun pernott.	uno o due pernott.	più di due pernott.	Totale	nessun pernott.	uno o due pernott.	più di due pernott.
Industrie ad alto ricavo per addetto	454	954	577	1.985	22,9%	48,1%	29,1%
Industrie a medio-basso ricavo per addetto	1.774	3.151	2.415	7.340	24,2%	42,9%	32,9%
Distribuzione commerciale	6.064	4.498	968	11.530	52,6%	39,0%	8,4%
Servizi	3.912	4.550	1.721	10.183	38,4%	44,7%	16,9%

Il calo del movimento in Europa ha quindi interessato principalmente i viaggi d'affari con durata compresa tra 1 e 2 pernottamenti che, date le premesse, hanno quindi registrato una contrazione che può considerarsi relativamente modesta (-2,1%). Determinante è risultata la crescita dei viaggi del terziario, il maggiore acquirente di questa tipologia di durata. Data la forte connotazione interna degli spostamenti, i 9 milioni di viaggi con 1 o 2 pernottamenti del terziario, risultano in gran parte venduti all'industria alberghiera nazionale. Nell'industria, al contrario, la quota di viaggi all'estero con al più due pernottamenti è circa il 30%. A fronte dei circa 4,8 milioni di viaggi internazionali compiuti dall'industria vi sono infatti "solo" 3 milioni di viaggi "lungi".

4) Il mezzo di trasporto

Anche nel 2004 l'auto ha rappresentato il mezzo di trasporto più utilizzato dai viaggiatori italiani per affari (vedi tavola 6). Il 53,1% dei viaggi (pari quasi 16,5 milioni) è infatti svolto con questo mezzo mentre il treno è scelto per il 9,6% degli spostamenti (2,8 milioni di viaggi) e l'aereo per il 37,4% (oltre 11,5 milioni di viaggi). Dal raffronto con i dati del 2003 risultano in crescita i viaggi in auto e treno a scapito del volato che cala dell'1,4% (del 3,1% in termini relativi alla crescita del mercato. Si stima che per le compagnie aeree la perdita netta sul mercato italiano sia stata di circa 150 mila "voli d'affari". Al risultato non dovrebbe, però, corrispondere un calo del fatturato "italiano", compensato dalla crescita dei viaggi internazionali a lungo raggio (Asia e Sud America).

Tav. 6 Viaggi d'affari per mezzo di trasporto

	Valori assoluti (x1000)				Distribuzione		
	Auto	Treno	Aereo	Totale	Auto	Treno	Aereo
Viaggi 2003	15.967	2.808	11.759	30.533	52,3%	9,2%	18,4%
Viaggi 2004	16.468	2.978	11.592	31.038	53,1%	9,6%	37,4%
Variaz. % 2004/2003	3,2%	6,1%	-1,4%	1,7%			

Le maggiori difficoltà si sono riscontrate sul mercato europeo e su quello nazionale dove la continua crescita nelle preferenze accordate ai trasporti di terra conferma l'esistenza di un effetto di "sostituzione" già osservato l'anno passato. A sfavorire la scelta dell'aereo hanno, a nostro avviso, contribuito diverse concause riassunte nella "diminuita velocità media di spostamento". Le tensioni internazionali, la riorganizzazione delle compagnie e l'avvento dei vettori *low cost* hanno infatti implicato: una minore frequenza dei voli, l'inasprita conflittualità sindacale, l'aumento dei controlli a terra e la "nuova" geografia dei luoghi di arrivo/partenza che risultano spesso periferici rispetto alle destinazioni business. Non ultimo hanno pesato sulla percezione della "certezza del trasporto" i fallimenti di alcune compagnie *low cost* e la stessa vicenda Alitalia.

Sul piano settoriale, la preferenza accordata al mezzo di trasporto riflette la composizione per destinazione (vedi tavola 7). L'aereo è preferito nel 56% dei viaggi dell'industria e solo nel 30% dei viaggi del terziario che però, soprattutto sulle tratte nazionali, è il settore di riferimento delle compagnie aeree. Almeno il 48% dei viaggi del terziario (fuori regione) sono infatti svolti in aereo contro un 20% dei viaggi dell'industria.

Tav. 7 Viaggi d'affari per mezzo di trasporto (prospettiva settoriale)

	Valori assoluti (x1000)				Distribuzione		
	Auto	Treno	Aereo	Totale	Auto	Treno	Aereo
Industrie ad alto ricavo per addetto	739	168	1.078	1985	37,3%	8,5%	54,3%
Industrie a medio-basso ricavo per addetto	2.491	631	4.218	7340	33,9%	8,6%	57,5%
Distribuzione commerciale	9.292	547	1.691	11530	80,6%	4,7%	14,7%
Servizi	3.946	1.632	4.605	10183	38,7%	16,0%	45,2%

5) La motivazione del viaggio d'affari

L'analisi per motivazione dei viaggi delle imprese private italiane (vedi tavola 8), mostra che anche se a crescere sono soprattutto i viaggi individuali (+2%) e il segmento dei meeting aziendali (+3,2%). Crescono meno del mercato i segmenti "altro" (+1,1%), che comprende: congressi (esclusi i meeting inter-aziendali), exhibition, incentive, e "fieristico" (+0,2%). Considerato il buon andamento del mercato dei congressi evidenziato dai risultati preliminari dell'Osservatorio Congressuale Italiano dell'Università di Bologna, si può ritenere che la crescita contenuta del segmento "altro" sia soprattutto da imputare alla debolezza del mercato degli incentive su cui hanno pesato le polemiche circa il supposto utilizzo "improprio" da parte, soprattutto, delle case farmaceutiche.

Tav. 8 Motivazione del viaggio d'affari

	Valori assoluti (x1000)					Distribuzione percentuale			
	Incontri clien./forn.	Riunioni aziend.	Fiere	Altro	Totale	Incontri clien./forn.	Riunioni aziend.	Fiere	Altro
Viaggi 2003	18.745	2.886	6.198	2.705	30.533	61,4%	9,5%	20,3%	8,9%
Viaggi 2004	19.115	2.977	6.212	2.734	31.038	61,6%	9,6%	20,0%	8,8%
Var. '04/'03	2,0%	3,2%	0,2%	1,1%	1,7%				

Si conferma che nelle aziende si viaggia quasi esclusivamente per incontrare clienti e fornitori. Se i viaggi individuali sono il 62% del totale almeno un altro quota del 20% è riconducibile alla frequentazione di fiere ed *exhibition*. Sul piano settoriale (vedi tavola 9),

Tav. 9 Motivazione del viaggio d'affari (prospettiva settoriale)

	Valori assoluti				Distribuzione percentuale			
	Incontrare clien./forn.	Riunioni aziend.	Fiere	Altro	Incontrare clien./forn.	Riunioni aziend.	Fiere	Altro
Ind. ad alto ricavo/addetto	1.201	244	258	282	60,5%	12,3%	13,0%	14,2%
Ind. a medio-basso ricavo/addetto	4.585	933	1.040	782	62,5%	12,7%	14,2%	10,7%
Distr. Comm.	7.458	1.143	2.061	868	64,7%	9,9%	17,9%	7,5%
Servizi	5.871	657	2.853	802	57,7%	6,4%	28,0%	7,9%

il maggior numero di viaggi per incontrare clienti o fornitori sono svolti nel terziario; nella distribuzione commerciale soprattutto come viaggi individuali mentre le aziende di servizi partecipano diffusamente alle fiere.

6) Dimensione del mercato: i valori.

Nel 2004 la spesa per viaggi d'affari delle imprese private italiane è calata dell'1,2%, rispetto all'anno precedente (valore a prezzi correnti), e si è attestata sui 17,1 miliardi di euro. La stima comprende tutte le spese che le aziende manifatturiere con almeno 10 addetti, e di servizi con almeno 5 addetti imputano a bilancio come costo dei viaggi d'affari.

A prezzi costanti la contrazione supererebbe il 3%, un risultato in netta controtendenza rispetto a quello dei viaggi misurati in volume per l'effetto combinato della riduzione dei viaggi in Europa e dell'apprezzamento dell'euro sul dollaro, che ha ridotto la spesa per molti dei viaggi extra-europei delle imprese. Il dato sarebbe ancora più negativo senza l'impennata del prezzo del petrolio che, oltre ad aumentare il costo dei trasporti interni, ha sostanzialmente annullato la riduzione dei costi medi di trasporto resa possibile sia dalle ristrutturazioni (e alleanze) dei vettori aerei sia dalla diffusione delle compagnie *low cost*. Queste considerazioni sono ancora più evidenti nel dato disaggregato per destinazione (vedi Tavola 10). La spesa interna aumenta dell'4,3% mentre quella per viaggi fuori confine diminuisce sensibilmente (-5,0%). Il mercato nazionale supera così i 7,3 miliardi di euro e la quota del 43%; quello dei viaggi internazionali scende a 10,3 miliardi di euro con una quota del 57%.

Tav. 10 Spesa per viaggi d'affari Valori assoluti (mln. di euro)

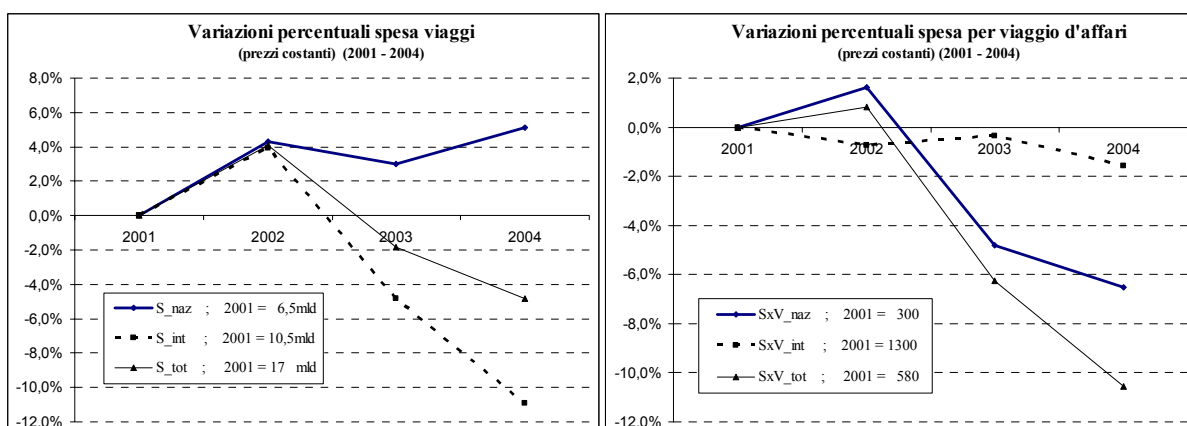
	Nazionale	Internazionale	Totale
Spesa 2003	7.001	10.342	17.343
Spesa 2004	7.302	9.826	17.128
Variaz. 2004/2003 (a prezzi correnti)	4,3%	-5,0%	-1,2%

L'analisi della dinamica permette di valutare che i risultati osservati sono spesso consolidamenti di movimenti iniziati negli anni precedenti (vedi figura 2). In particolare, per quanto riguarda la spesa nazionale, fattori come il caro petrolio e la crescita della quota di viaggi a fuori regione rafforzano il movimento al rialzo della spesa che rispetto al 2001 cresce di ben 5 punti percentuali (+12% a prezzi correnti). In questo lasso temporale cala però, in termini reali, il costo medio per viaggio. L'indicazione che si trae, conferma il tentativo delle aziende di razionalizzare la spesa attraverso un aumento della produttività del lavoro che passa anche attraverso la riduzione della durata dei viaggi e dei costi di trasporto. I tagli riguardano soprattutto il mercato interno dei viaggi d'affari, dove fa premio la flessibilità concessa dai minori tempi di percorrenza. sul tipo

Sul mercato internazionale, dopo un "super" 2002 che nel confronto con l'anno precedente si è avvantaggiato sia del calo della spesa connesso ai fatti dell'11 settembre, sia dal dollaro ai minimi sull'euro, è iniziata una forte correzione nella spesa. Il movimento è però in gran parte riconducibile a variazioni del volume dei viaggi. Il fatto che la spesa media per singolo viaggio sia invece stazionaria (in crescita a prezzi correnti) è spiegato dal calo meno marcato dei viaggi internazionali (i più costosi) rispetto a quelli con destinazioni europee. Il costo medio è invece risultato in crescita al netto dell'apprezzamento dell'euro sul dollaro.

L'analisi per produzioni omogenee mostra che è l'industria a registrare le flessioni maggiori nella spesa (-6%) con diminuzioni che superano il 9% nell'industria a medio-basso ricavo per addetto, il comparto con la maggiore quota di viaggi in Europa (vedi Tavola 11). In crescita la spesa nel settore terziario (+4,3%) dove la maggior quota di viaggi interni fa pesare l'incremento dei costi di trasporto legati alle dinamiche del prezzo del petrolio. La crescita della spesa della distribuzione commerciale, appare in gran parte

Fig. 2 Dinamica annuale della spesa per viaggi d'affari (sx) e della spesa per singolo viaggio (dx), (2001- 2004)



Tav. 11 Spesa per viaggi d'affari e variazioni sull'anno precedente (prospettiva settoriale)

	Valori assoluti (mln. di euro)			Variazione % rispetto al 2003		
	Nazionale	Inter- nazionale	Totale	Nazionale	Inter- nazionale	Totale
Industrie ad alto ricavo per addetto	384	1385	1769	4,1%	-2,2%	-0,9%
Industrie a medio - basso ricavo per addetto	1490	5292	6782	-2,8%	-9,1%	-7,8%
Distribuzione commerciale all'ingrosso e al dettaglio	1708	1189	2897	4,4%	2,8%	3,7%
Servizi	3720	1960	5680	7,4%	0,7%	5,0%

determinata dal maggior costo medio del viaggio che riflette l'allargamento delle "frontiere commerciali" delle aziende - italiane e multinazionali - operanti in Italia. La crescita più forte si ha nella spesa dei servizi (+5%) che, però, va letta considerando la flessione del 2003. Anche in questo caso gioca a favore la dinamica crescente del costo medio per viaggio sostenuto soprattutto dall'aumento del numero di pernottamenti

Passando all'analisi della composizione della spesa, si nota che la voce più rilevante è costituita dal trasporto che spiega una quota del 48,7% (vedi tavola 12). Il 60% della spesa di trasporto serve ad acquistare biglietti aerei e ferroviari; la rimanente è spesa per: auto aziendale, noleggio, taxi e tutti i trasporti locali, una voce che comprende carburanti, autostrada rimborsi chilometrici, e ogni tipo di spesa contabilizzata dalle aziende come spese di viaggio con auto o mezzi pubblici (escluso il treno). Dopo il trasporto è l'alloggio la spesa di maggiore incidenza. Seguono le spese per il vitto e un residuo che comprende le altre spese contabilizzate come spesa per viaggio ma non direttamente riconducibili alle 3 categorie precedenti o non attribuite dagli intervistati.

Tav. 12 Ripartizione della spesa per viaggi per macro tipologia di prodotto

	(mln. di euro)	Quota
Trasporto	8.339	48,7%
- Non auto	4.981	29,1%
- auto / noleggi / taxi / trasporti locali	3.358	19,6%
Alloggio	4.691	27,4%
Ristoranti / vitto	2.722	15,9%
Altro / spesa non ripartita	1.376	8,0%
Totale	17.128	100%

7) Dimensione del mercato: le previsioni.

In termini di volumi, le prospettive del mercato per il 2005 valutate dai travel manager, i manager o le segreterie che si occupano della gestione dei viaggi aziendali sono rosee (vedi tavola 13). Si prevede infatti una crescita del 6,6% con il mercato che supererà i 33 milioni di viaggi⁵. I progressi migliori si attendono per il comparto manifatturiero e della distribuzione mentre, dopo la crescita del 2004, il settore dei servizi è visto in controtendenza.

Tav. 13 Previsione sul numero di viaggi 2005

	Viaggi 2004	Previsioni 2005	Variatz. 2005/2004
Industrie ad alto ricavo per addetto	1.985	2.220	5,9%
Industrie a medio - basso ricavo per addetto	7.340	7.838	3,4%
Distribuzione commerciale	11.530	13.157	7,0%
Servizi	10.183	9.875	-3,0%
Totale complessivo	31.038	33.090	6,6%

Purtroppo, passando alle previsioni sulla spesa si nota immediatamente il diverso ordine di grandezza delle cifre (vedi tavola 14). Una crescita dell'1,5% è, infatti, un livello che in termini reali è molto probabile rappresenterà una contrazione. Confrontato con i volumi, il dato traduce una generalizzata attesa di riduzione dei costi unitari che conferma

Tav. 14 Previsione sulla spesa 2005

	Spesa 2004	Previsione 2005	Variatz. 2005/2004
Industrie ad alto ricavo per addetto	1.769	1.795	1,5%
Industrie a medio - basso ricavo per addetto	6.782	7.078	4,4%
Distribuzione commerciale	2.897	3.065	5,8%
Servizi	5.679	5.442	-4,2%
Totale complessivo	17.127	17.379	1,5%

la convinzione dei rispondenti di potere migliorare l'efficienza della gestione dei viaggi.

A livello settoriale, sono in controtendenza le sole risposte dei “*travel managers*” dell'industria a medio basso ricavo per addetto il che, probabilmente, è da mettere in relazione ad una attesa ripresa dei viaggi internazionali di questo comparto (i più costosi) dopo il crollo registrato nel consuntivo 2004.

In ogni caso non si tratta di un risultato positivo per gli operatori di settore ai quali si prospetta un 2005 con una crescita che appena compenserebbe la flessioni registrata nel 2004 e solo in termini monetari, ovvero senza considerare l'inflazione. La crescita è anche meno importante se si considerano la crescita del commercio mondiale, prevista dagli organismi internazionali, e i molti sondaggi positivi di fine 2004 sull'evoluzione del mercato interno. Le uniche speranze sono legate ad un improbabile rilancio dell'export italiano magari sostenuto dal ritorno verso la parità del cambio euro dollaro.

⁵ Si consideri che i risultati delle passate indagini sono sempre risultati sovrastimati. Nella passata indagine le previsioni per il 2004 erano di una crescita del 5,4%, la crescita realizzata del 1,7%.

PARTE 2

*Rapporti aziendali e
soddisfazione del cliente.*

1) I viaggi in azienda

L'importanza del mercato dei viaggi d'affari non può essere compresa completamente senza affrontare il punto di vista aziendale. Nel 2003 la spesa per viaggi d'affari è stata pari allo 0,9% del fatturato⁶ (vedi tavola 15). Il quadro si presenta però differenziato per settori. L'incidenza della spesa per viaggi d'affari sale fino al 2,4% i servizi a causa sia della forte propensione al viaggio di queste attività, sia del fatto che il valore della produzione non incorpora quote importanti di costi intermedi e ammortamenti. Per ragioni simmetriche nell'industria ad alta intensità di capitale e nella distribuzione solo lo 0,5% del fatturato è speso per viaggi d'affari. In linea con la media nazionale il dato delle industrie a medio-bassa intensità di capitale.

Tav. 15 Incidenza dei viaggi d'affari

	Spesa/Fatturato	Viaggi/addetti	Spesa/addetti (Euro x 1000)
Industrie ad alto ricavo per addetto	0,5%	1,8	1,6
Industrie a medio- basso ricavo per addetto	1,0%	2,0	1,8
Distribuzione commerciale	0,5%	7,3	1,8
Servizi	2,4%	4,7	2,6
Totale	0,9%	3,6	2,0

L'analisi dei viaggi per addetto evidenzia la diversa mobilità delle singole produzioni. I 3,6 viaggi medi sintetizzano una realtà che è molto variabile; si oscilla tra i circa 2 viaggi per addetto dell'industria ed i 7,3 viaggi della distribuzione commerciale e si tratta, in media, di viaggi dalle caratteristiche molto differenti come appare dalla spesa per addetto abbastanza stabile attorno ai 2000 euro annui per dipendente. La bassa variabilità settoriale del parametro risalta soprattutto se è messa in relazione con quella della spesa sul fatturato. Il minore *range* di variabilità rende quindi gli addetti una misura più affidabile del fatturato per eventuali stime settoriali più disaggregate della spesa per viaggi d'affari.

⁶Per quantificare l'impatto medio si possono utilizzare dati ISTAT di fonte ASIA 2002. L'aggiornamento al 2004 è possibile mediante proiezioni macroeconomiche di fonte ISTAT o Banca d'Italia.

2) La struttura degli “uffici viaggi”⁷

La gestione dei viaggi d'affari è raramente condotta da personale dedicato. Tra le 320 imprese intervistate, il 14% prevede impiegano un travel manager o prevedono un ufficio viaggi interno; in ogni caso a questi uffici sono affidate anche mansioni “accessorie”; la quota del tempo dedicata a gestire i viaggi d'affari è infatti il 62% (vedi tavola 16). Il risultato ha ovviamente una sua diversa rilevanza se guardato attraverso la disaggregazione dimensionale. Considerando le sole imprese con almeno 200 addetti, la quota di rispondenti che impiega personale dedicato sale appena al 36% un valore che - seppure in crescita rispetto a quanto misurato nell'indagine 2001 (+6%) - la dice lunga su come (a torto o a ragione) l'investimento di personale su questa funzione aziendale sia valutato dalla dirigenza.

Tav. 16 Caratteristiche dei rispondenti al questionario

	N°	%	Quota del proprio tempo dedicata alla gestione dei viaggi	Spesa media amministrata Euro (x 1000)
Amm Del; Pres; Dir. Gener.	17	6%	4,0%	229
Direttore/resp. di funzione, coordinatore, dirigente, manager	131	43%	12,6%	309
Assist. di direzione	26	9%	20,7%	434
Uffici Vari non Dir/Resp	86	28%	21,0%	497
Manag. Resp Impieg. Uff Viaggi	43	14%	62,2%	1.251
Totale di gruppo⁸	303	100%	24,5%	503

Il 49% dei rispondenti ai questionari ricopre una posizione di alta dirigenza: presidente, amministratore delegato, direttore generale o di funzione. La gestione dei viaggi d'affari è una componente marginale della loro attività lavorativa; l'altissima dirigenza vi dedica infatti solo il 6% del proprio tempo ma anche la spesa amministrata è relativamente bassa. Questa tipologia di “buyer” è associata alle imprese di più piccola dimensione o con una ridotta propensione al viaggio. Appena la spesa diventa più rilevante ad essere informati (e ad occuparsi) della gestione dei viaggi d'affari sono assistenti di direzione e personale di segreteria che destinano, in media, una frazione importante del

⁷ 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. Nella lettura dei risultati va considerata la preponderanza, tra gli intervistati, di imprese con oltre 100 addetti.

⁸ Non è possibile classificare 17 rispondenti a causa di alcune mancate risposte.

proprio tempo nella gestione dei viaggi (il 21%). Come si desume incrociando altre valutazioni, si tratta di personale che, indipendentemente dall'efficienza e dalle capacità dimostrate nel gestire i viaggi, è spesso considerato "prestato" ai viaggi aziendali e proiettato dalla dirigenza su altri incarichi. Quando la spesa media amministrata supera i 1,25 milioni di euro ad amministrare i viaggi aziendali vi è personale dedicato.

2) La strategia di gestione

In questo particolare periodo, parlare di "disintermediazione" del mercato dei viaggi d'affari, può risultare facile per due motivi. Da un lato l'offerta di servizi per il business travel si amplia continuamente, diventa sempre più "globalizzata" e di rete; dall'altro la rivoluzione nel sistema delle commissioni di agenzia ha reso esplicita (nei bilanci dei clienti) una parte consistente della remunerazione dell'intermediazione specializzata. A rischio disintermediazione sono soprattutto i viaggi "migliori" perché più costosi o di maggiore facilità gestionale. In una azienda che decide di gestire direttamente solo qualche viaggio, la scelta non ricadrà certo sui viaggi più complessi: infatti, è più facile occuparsi direttamente del viaggio con volo first class e alloggio in hotel di lusso piuttosto che lottare per avere la prenotazione flessibile in economy e la disponibilità della camera in un albergo economico magari con un sito internet non "trasparente". La maggiore offerta di servizi in rete conferisce più valore aggiunto alla gestione diretta dei (di alcuni) viaggi e può essere preferita anche per motivi che vanno oltre risparmio delle commissioni d'agenzia. Ad esempio il "travel manager" potrebbe volere controllare direttamente il rispetto di alcune caratteristiche di alloggio o trasporto ritenute cruciali o semplicemente avere conferma diretta delle prenotazioni.

Per studiare le strategie di gestione ed il rapporto delle aziende con la gestione in outsourcing si è chiesto ai 320 rispondenti di suddividere i viaggi acquistati distinguendo tra: acquisti tramite un ufficio viaggi interno (non agenzia), acquisti diretti su internet o presso fornitori abituali/conosciuti e acquisti tramite agenzia. I risultati, riportati in tavola 17, mettono a confronto le sintesi delle risposte non ponderate (nel calcolo delle percentuali chi gestisce dieci viaggi annui pesa come chi ne gestisce mille) e ponderate per il numero dei viaggi gestiti.

Il confronto rivela che la dimensione gioca un ruolo rilevante nella scelta di gestire i

Tav. 17 Strategia di gestione

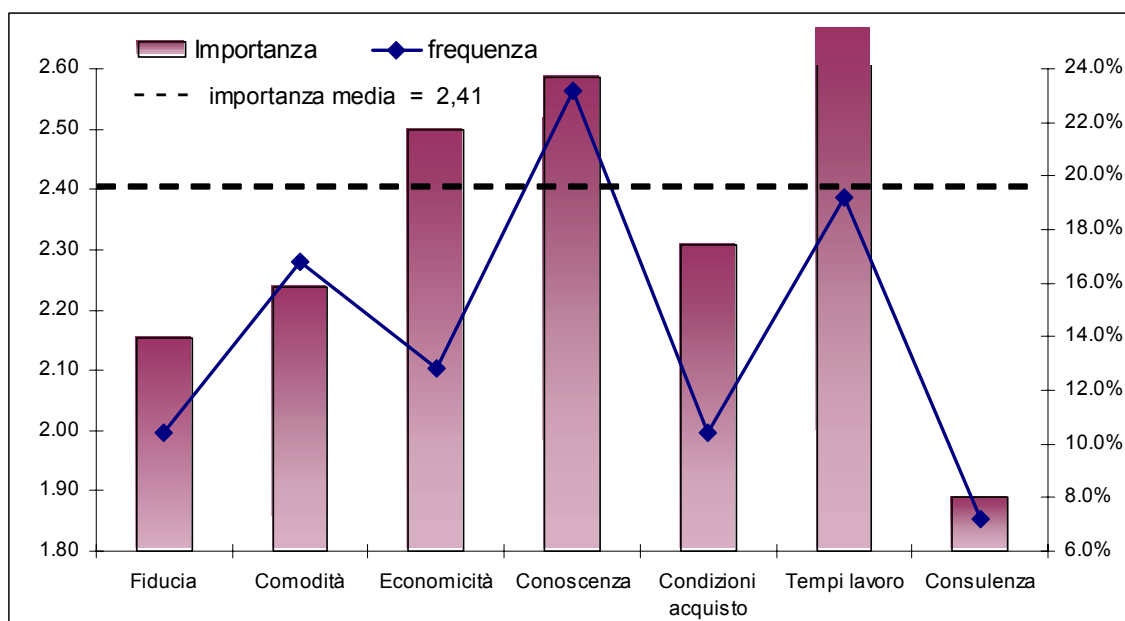
	Dati non ponderati			Dati ponderati per il numero di viaggi acquistati		
	Uff. Viag. interno	Acquisto diretto	Tramite agenzia	Uff. Viag. interno	Acquisto diretto	Tramite agenzia
Industrie ad alto ricavo per addetto	22,3%	32,6%	45,1%	47,4%	27,9%	24,7%
Industrie a medio - basso ricavo per addetto	27,6%	30,4%	41,9%	24,3%	20,9%	54,8%
Distribuzione commerciale all'ingrosso e al dettaglio	19,4%	28,6%	52,0%	7,6%	18,7%	73,7%
Servizi	31,4%	28,0%	40,6%	65,1%	7,4%	27,6%
Totale	26,2%	29,9%	43,9%	39,9%	16,6%	43,6%

viaggi direttamente. Infatti vi è una correlazione negativa tra disintermediazione e numero di viaggi gestiti; le quote di acquisto diretto nei dati ponderati, sono infatti sempre più basse di quelle ottenute non ponderando i dati. A credere all'intermediazione in outsourcing sono soprattutto i "grandi viaggiatori" della distribuzione commerciale e delle industrie a medio-basso ricavo per addetto per le quali il costo (soprattutto del lavoro) associato all'impianto di un ufficio viaggi interno è valutato difficilmente sostenibile. Il ruolo dell'agenzia viaggi esce invece ridimensionato soprattutto nelle grandi aziende di settori a maggiore sviluppo tecnologico. Le diverse caratteristiche dei viaggi contribuiscono però a differenziare le scelte gestionali. Nell'industria ad alto ricavo per addetto rimane elevata la quota di acquisti diretti complice l'elevato costo medio unitario del viaggio e la minore frequenza di acquisto; nelle grandi aziende dei servizi le trasferte sono soprattutto organizzate da uffici viaggi per le maggiori: frequenza di acquisto, *routine* e il minore costo unitario.

Se la proliferazione dell'offerta di servizi e la diffusione dello strumento telematico stanno cambiando i caratteri del mercato dei viaggi d'affari (diventato sempre più comunicazione e sempre meno intermediazione) quali sono i punti di forza di una agenzia? Per indagare in profondità tale aspetto si è chiesto ai travel manager di indicare quali, nella loro esperienza, sono i fattori premianti delle diverse modalità di gestione diretta e tramite agenzia. Di seguito si riportano i risultati riferiti all'acquisto del solo pernottamento e alla gestione tramite agenzia⁹ (vedi figura 3).

⁹ Ulteriori approfondimenti sulle ragioni per acquistare l'alloggio direttamente e per acquistare direttamente o in outsourcing il trasporto possono essere richiesti al Master in gestione e Sviluppo dei servizi turistici.

Fig. 3 Le motivazioni per acquistare alberghi tramite agenzia; importanza (scala a sx) e frequenza di risposta (cala a dx)



Le due principali ragioni per cui si sceglie di prenotare i pernottamenti tramite agenzia sono: il riconosciuto primato sulla conoscenza delle opportunità disponibili, e il risparmio di tempo di lavoro o di unità di personale. Entrambi i fattori oltre ad essere associati alle maggiori importanze, sono quelli che ricorrono con più frequenza nelle risposte degli intervistati (rispettivamente 24% e 20%)¹⁰. L'economicità pur presentando una rilevanza superiore alla media non ricorre in molte risposte probabilmente perché è un fattore non associato "istintivamente" alla prenotazione tramite intermediato. Solo chi ha già rapporti strutturati con agenzie specializzate ne riesce a valutare a pieno la capacità di ottenere risparmi sui costi delle camere. Seppure con un'importanza inferiore alla media, un numero non marginale di rispondenti apprezza la comodità dell'agenzia, intesa come vicinanza fisica e assenza di pensieri. Stupisce infine la bassa importanza data all'agenzia come consulente, perché il dato è in controtendenza rispetto a molte evidenze riportate nella letteratura specializzata. Una chiave di lettura si ottiene considerando che come "consulenza" si intendono solo i servizi di verifica policy e reportistica mentre tutto quanto riguarda la possibilità rientrare in condizioni / contratti e convenzioni già in essere nell'agenzia è stato classificato come "condizioni di acquisto" una modalità dall'importanza più marcata nel condizionare la scelta di un intermediario specializzato.

¹⁰ Tali percentuali sono relative al totale delle risposte. Poiché i rispondenti potevano indicare fino a 3 diversi fattori di scelta, pur con qualche approssimazione si può risalire alla frequenza dei rispondenti moltiplicando per 3 le frequenze indicate.

Un ultimo approfondimento ha riguardato il tipo di contratto di agenzia. Con la perdita delle commissioni da parte dei vettori aerei si è aperta infatti una nuova stagione per la contrattualistica tra azienda ed agenzia di viaggio. Comunque la si ponga ora è l'azienda che utilizza il servizio a doverlo pagare all'agente di viaggio. La "rivoluzione" ha generato una molteplicità di accordi che è difficile tentare di catalogare anche se, in prima approssimazione, possono essere individuati tre grandi gruppi:

- Contratti management fee (commissione fissa): si decide una commissione sul fatturato viaggi;
- Contratti transaction fee (commissione su transazione): si decide una cifra per ogni transazione con l'agenzia;
- Contratti misti: ogni forma di combinazione delle precedenti modalità.

Relativamente al campione di aziende intervistate, si registra una preferenza per i contratti di agenzia con commissioni su transazione (46%, vedi tavola 18). La preferenza è più netta quando è la dirigenza ad occuparsi dei viaggi aziendali o quando esiste personale dedicato. Nel primo caso - quello delle aziende con minore spesa per viaggi che non richiedono all'agenzia personale o strutture espressamente dedicate - vi è una maggiore convenienza di entrambi i contraenti per un regime di "commissioni a consumo" calcolato senza troppe complicazioni e perdite di tempo sulle transazioni effettuate. Quando, al contrario, la spesa raggiunge cifre considerevoli, e non è possibile gestire il rapporto senza risorse dedicate, per entrambi i contraenti diventa importante "tarare" la remunerazione dell'agenzia più di frequente, in funzione del rispetto del numero medio di transazioni previsto ad inizio anno. Tale costo può essere monitorato e ridiscusso in modo più semplice e flessibile che non una percentuale "secca" sul fatturato.

Da una intervista in profondità con 5 travel manager di grandi aziende non è stato possibile quantificare intervalli - informativi - per l'importo delle tariffe di mercato applicate dalle agenzie ai diversi contratti. I valori sono infatti fortemente condizionati dalla complessità

Tav. 18 Tipo di contratto di agenzia

	Management	Transaction	Misto o altro
Dirigenza /Ass. Dirig.	19%	49%	32%
Uffici Vari non Dir/Resp	34%	34%	32%
Travel Manag. Resp Impieg. Uff Viaggi	31%	54%	15%
Totale	25%	46%	29%

degli accordi possibili con l'agenzia che possono includere o meno nella tariffa applicata il costo di servizi aggiuntivi richiesti dall'impresa come, ad es.: personale dedicato in esclusiva o tariffe differenziate sui "conflitti" come biglietti annullati, modificati, ecc... .

Si noti che, in tutti i contratti, l'agenzia non è interessata a fare risparmiare il cliente sul prezzo d'acquisto dei servizi. Per premiare il comportamento virtuoso si stanno lentamente diffondendo clausole di *profit sharing* che prevedono la restituzione di parte del risparmio ottenuto dalla azienda all'agenzia quando questa si comporta meglio di quanto concordato¹¹. Si tratta di clausole ancora non molto diffuse (nel campione solo il 5% le utilizzano) anche per via della grande specializzazione e professionalità nel trattamento dei dati statistici necessari per fissare i parametri del contratto. L'agenzia, dal proprio punto di vista, per accettare riduzioni della commissione su transazione o della percentuale di *management*, implicate da una accordo di *profit sharing*, deve riuscire a prevedere con buona approssimazione il comportamento di acquisto futuro del cliente, e quindi a scommettere sulla propria capacità di ottenere sconti sull'acquisto delle tipologie di servizi consumate dal cliente. Tali previsioni sono possibili solo sulla base di uno storico clienti importante che - magari attraverso modelli statistici di previsione - permetta di estrapolare un comportamento di acquisto "affidabile" su cui fare le proiezioni di redditività e costi¹².

4) La valutazione dei servizi delle compagnie di autonoleggio (noleggio a breve e a lungo termine)

Nell'ultimo decennio, la fine del blocco sovietico, la globalizzazione, il terrorismo, le guerre, internet hanno modificato sia le destinazioni dei viaggi d'affari, sia la struttura delle preferenze dei viaggiatori. Per tentare una valutazione di questi effetti da alcuni anni si rilevano le opinioni dei travel manager rispetto ad un'ampia gamma di servizi *business travel*. Dopo alberghi, trasporti e agenzie di viaggio, nel 2004 si è posto sotto valutazione dei responsabili viaggi aziendali, il servizio di autonoleggio. In dettaglio si è chiesto ai rispondenti di indicare, in ordine di priorità, 3 servizi/funzioni che un servizio di

¹¹ Le parti definiscono, a inizio anno, la soglia di risparmio garantita dall'intermediazione di agenzia (es. il 15% sul prezzo pubblico); a fine anno se l'agenzia ha permesso risparmi per il 25% allora, l'azienda restituirà la *profit share* pattuita, sul 10% di maggior risparmio conseguito.

¹² Esempi di analisi di un database di una grande azienda, finalizzate allo studio del comportamento di consumo di viaggi d'affari sono contenute in alcune tesi di laurea in Statistica ed informatica per l'azienda della Facoltà di Scienze Statistiche dell'Università di Bologna.

autonoleggio sia a breve sia a lungo termine deve potere assicurare/esercitare per soddisfare la clientela *business*. Per calcolare un indice di importanza si è attribuito alle singole indicazioni ricevute dai rispondenti un punteggio da 3 a 1 (3 alla prima risposta fornita).

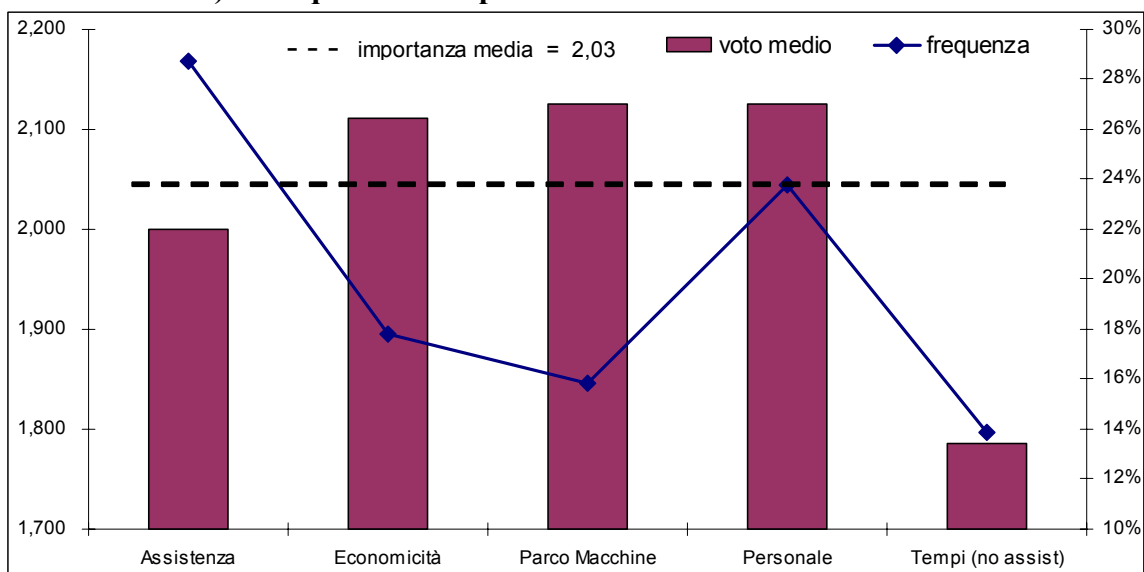
Il servizio di noleggio a lungo termine (*full leasing*).

Tra i servizi/caratteri più richiesti ad una compagnia di noleggio a lungo termine, i responsabili viaggi indicano il servizio di assistenza al mezzo - o di auto sostitutiva - e la reattività, e disponibilità del personale ad ascoltare e risolvere i problemi dei clienti. Assistenza e personale raccolgono da soli il 54% delle indicazioni; la restante parte delle risposte è suddivisa in modo abbastanza omogeneo tra le caratteristiche: economicità/costo, parco macchine - inteso come qualità sicurezza modernità delle auto offerte - e tempi di offerta/consegna del mezzo e di gestione ordinaria (bolli assicurazioni multe) escludendo il servizio di assistenza al mezzo (vedi figura 4).

L'informazione sulla frequenza di risposta, integrata con l'importanza attribuita ai singoli fattori, permette di individuare nel personale il fattore più importante nella scelta di un autonoleggio a lungo termine. La preparazione e la reattività del personale riportano il più alto giudizio di importanza nella scelta del fornitore di *full leasing*. Rilevanti (seppure per meno intervistati), sono anche il parco macchine e l'economicità del servizio proposto.

Nella scelta, pesano meno, la qualità dell'assistenza al mezzo e soprattutto i tempi di

Fig. 4 **Importanza dei servizi/caratteristiche nel noleggio lungo termine (scala a sinistra) e frequenza di risposta.**

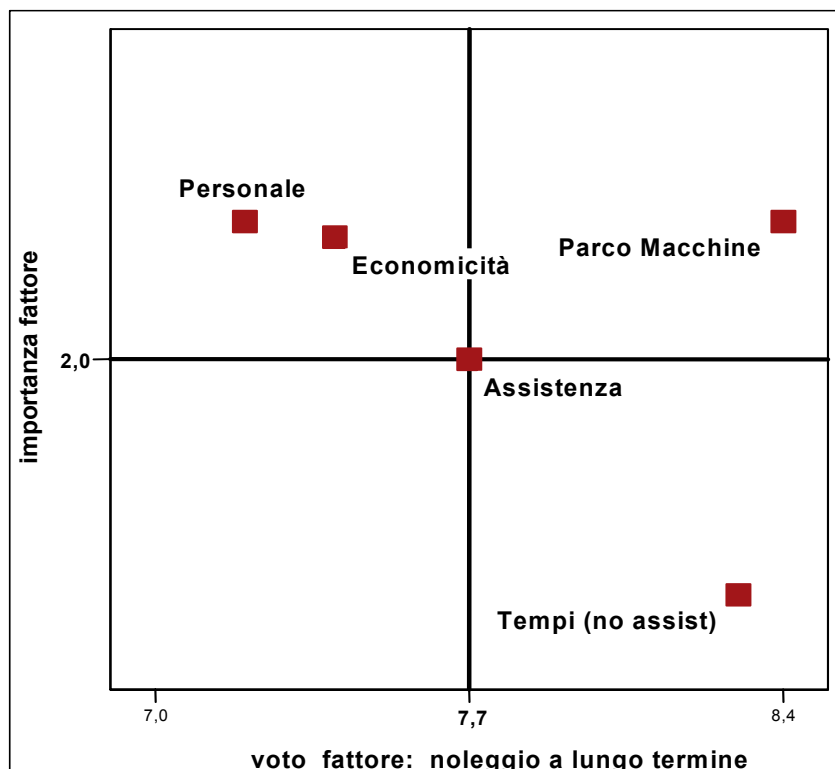


consegna e di assistenza “burocratica” anche se la lettura di queste valutazioni non può essere diretta. Va infatti considerato che l’assistenza è infatti un carattere implicito nel contratto di full leasing, la cui qualità non è percepibile al momento dell’acquisto. Il fattore non è quindi utilizzato a priori per discriminare i diversi fornitori di servizio (ha bassa importanza) ma questo non ne nega l’importanza qualora l’attesa venga disillusa da un servizio giudicato insufficiente.

Per dare una valutazione completa che identifichi fattori critici e punti di forza dell’offerta, è quindi necessario indagare anche il grado di soddisfazione raggiunto dagli acquirenti rispetto ai precedenti items. La valutazione è stata compiuta chiedendo agli intervistati di associare un voto da 2 (pessimo) a 10 (ottimo) ad ogni servizio/caratteristica indicata, in modo da sintetizzare la propria valutazione dell’offerta attualmente disponibile. I voti sono quindi incrociati con il livello di importanza in un diagramma di dispersione in cui gli assi - che dividono i 4 quadranti - rappresentano il grado di soddisfazione ed il voto medio complessivo. Il diagramma, per come è costruito, identifica nella parte alta i fattori critici (a sinistra), e di successo (a destra).

L’analisi ha evidenziato (vedi figura 5) nella mancanza di preparazione/reattività del personale il vero punto debole dei fornitori di auto con formula full leasing. Anche la valutazione data all’economicità del servizio non è positiva, seppure la minore frequenza di risposte attribuita alla caratteristica ne fanno un fattore meno critico.

Fig. 5 Punti critici e di forza dell’attuale offerta di servizi *full leasing*



Si noti che i due fattori con giudizio più negativo sono anche quelli a cui è attribuita la maggiore importanza. Il fatto sarebbe una solenne bocciatura dell'attuale offerta di servizi di noleggio a lungo termine, ma va considerato che i giudizi precedenti sono espressi in termini relativi (come in questi casi è opportuno fare). In termini assoluti il giudizio complessivo dato agli operatori italiani (7,7) è invece del tutto lusinghiero e anche il voto dato ai fattori più critici supera sempre la sufficienza posta a 6.

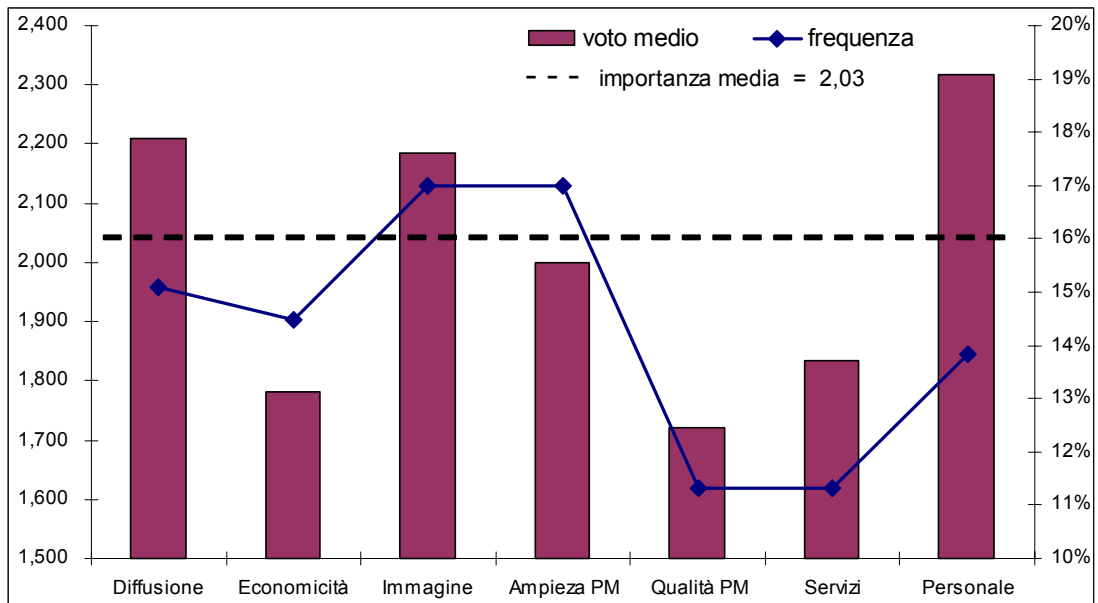
Il punto di forza è invece nella qualità del parco macchine, considerato in grado di rispondere perfettamente alle esigenze della clientela business. Le valutazioni relative all'assistenza del mezzo, e ai tempi di consegna e disbrigo pratiche ricevono una valutazione positiva che si ritiene correlata al basso livello di importanza attribuito a questi fattori (soprattutto al fattore "tempi").

Il servizio di noleggio a breve termine.

L'analisi delle frequenze di risposta dei responsabili viaggi indica che immagine e ampiezza del parco macchine sono le modalità più indicate tra i servizi/caratteri rilevanti nella scelta di un'auto a noleggio. L'immagine è spesso declinata come fiducia nel marchio, nel rispetto degli accordi, e dei contratti, mentre l'ampiezza del parco macchine è collegata alla certezza dell'autovettura scelta. Assieme queste due caratteristiche raccolgono, però, solo il 34% delle indicazioni; quote di risposte non marginali sono anche riportate dal livello di copertura territoriale (diffusione), dalla economicità e dal livello di preparazione del personale.

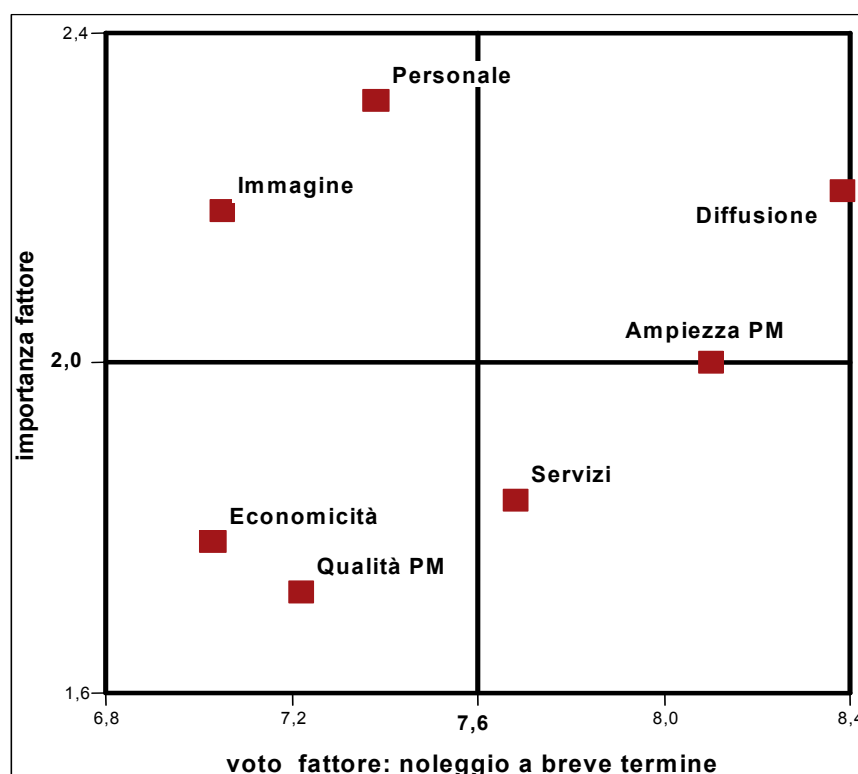
Se si incrociano tali informazioni con quelle sull'importanza attribuita ai singoli fattori (vedi figura 6) si desume che il fattore di scelta più importante è un fattore non tangibile: l'immagine del fornitore. In altri termini si sceglie una precisa marca perché è l'unica dei cui servizi ci si può fidare per tradizione. Purtroppo, con i dati a disposizione non è possibile approfondire se questa associazione tra marca e "positività/negatività" del servizio sottende reali differenze nel servizio offerto o solo diverse azioni promozionali. Cosa certa è che questa associazione non compare quando si considera il servizio di noleggio a lungo termine. Tra le caratteristiche tangibili più importanti vi sono la diffusione sul territorio (aeroporti, stazioni, ecc...) e la preparazione e disponibilità del personale. Meno importanti l'economicità, la varietà di servizi offerti (consegna, riconsegna assicurazioni, km. illimitati, ecc...) ma soprattutto la qualità del parco macchine che (come per i servizi) appare abbastanza standardizzata e - ovviamente - secondaria rispetto alla possibilità di avere l'auto "che mi sono scelto".

Fig. 6 Importanza dei servizi/caratteristiche nel noleggio a breve termine (scala a sinistra) e frequenza di risposta.



Come per il servizio di noleggio full leasing, per completare il quadro, si sono integrate le valutazioni precedenti con quelle sul voto dato alle diverse caratteristiche e/o servizi. Anche in questo caso il voto medio espresso sull'attuale offerta (7,6) è nettamente superiore alla sufficienza teorica (6) ad indicare una generale soddisfazione degli acquirenti (vedi figura 7).

Fig. 7 Punti critici e di forza dell'attuale offerta di servizi noleggio a breve termine



Per identificare fattori critici e punti di forza occorre però ragionare in termini relativi, ed in questi termini il messaggio appare netto: vanno migliorati sia la preparazione e cortesia del personale, sia la fiducia nella propria marca. Rispetto a questo ultimo fattore è sicuramente importante una attività di comunicazione basata però su azioni concrete per rendere sempre più trasparenti i contratti, chiari gli accordi e migliorare le politiche aziendali di gestione dei contenziosi con la clientela business.

Tra i fattori di successo (perché simultaneamente importanti e ben valutati) vi è invece la diffusione sul territorio. La distinzione tra parte alta e parte bassa del diagramma è rafforzata dal fatto che i fattori importanti sono anche quelli ricordati con maggiore frequenza. Tra i fattori meno importanti economicità e qualità del parco macchine hanno, nell'opinione degli intervistati, ancora importanti margini di miglioramento mentre è giudicata positivamente la tipologia di servizi offerta.

Appendice (Note Metodologiche)

L'indagine ha come obiettivo la misura della spesa per viaggi d'affari da parte delle imprese italiane definita come il totale dei costi per viaggi registrati a bilancio. Le risorse disponibili hanno imposto di escludere le imprese agricole, il pubblico impiego e le piccole imprese dall'universo di riferimento che è pertanto limitata alle "sole" imprese private di dimensione superiore a 10 addetti (nell'industria) e 5 addetti (nei servizi).

L'universo è definito ricorrendo all'archivio ASIA 2002 e rappresenta circa il 10% delle imprese ed il 55% degli addetti. Per l'indagine si è scelto un piano di campionamento stratificato ad uno stadio come usualmente avviene nelle indagini presso le imprese.

La previsione di realizzare un numero compreso tra 250 e 350 interviste ha consigliato di limitare il numero degli strati a 4; come variabili di stratificazione sono state considerate la dimensione (meno di 100, e 100 o più addetti) e la classificazione produttiva (industria e servizi). Nella scelta si sono considerati i risultati ottenuti nelle precedenti indagini che hanno anche consentito di ottenere una stima preliminare della varianza di strato considerata 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 e piccole imprese) rispettivamente a 1/3 e 2/3. La scelta è stata dettata dalla volontà di garantire maggiore controllo della variabilità campionaria nelle imprese più grandi (economicamente più rilevanti).

I questionari inviati sono stati circa 3000 e la *redemption* del 11%. L'indagine si è chiusa il 17 dicembre 2004 con 320 rispondenti 134 dei quali avevano completato il 100% delle risposte, 97 avevano omesso non più del 10% delle risposte e 89 non più del 40%. La frazione di campionamento complessiva è pari allo 0,1% e sale al 2,5% se si considerano le imprese con più di 100 addetti.

Il processo di verifica della coerenza interna delle risposte è basato sull'analisi delle somme percentuali e sul controllo dei rapporti tra spesa in viaggi d'affari e addetti e/o fatturato. Le imprese che presentavano valori considerati anomali perchè 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 ed imputando le informazioni mancanti 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 e, solo nel caso di ulteriore non risposta a imputare il dato attraverso correlazioni con variabili note.

Si consideri che l'indagine statistica è svolta mediante due rilevazioni distinte entrambe condotte via fax, e-mail o con questionario elettronico; la prima indagine raccoglie informazioni sulla struttura dei viaggi, la seconda è anche servita a raccogliere conferme dei dati precedentemente dichiarati.