



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 2005*

Indice

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

1. Misura de analisi del turismo d'affari.....p.	4
2. Dimensione del mercato: i volumi.....p.	5
2.1. I viaggi nel settore manifatturiero..... p.	7
2.2. I viaggi nel settore terziario. p.	9
3. La durata dei viaggi d'affari..... p.	10
4. Il mezzo di trasporto.....p.	13
5. La motivazione del viaggio d'affari..... p.	15
6. Dimensione del mercato: i valori..... p.	17
7. Dimensione del mercato: le previsioni..... p.	20

Parte 2: Rapporti aziendali e soddisfazione del cliente.

1. I viaggi in azienda. p.	23
2. Le strategie di gestione.p.	24
2.1. Le scelte delle imprese..... p.	25
2.2. I risparmi ed i costi percepiti. p.	25
2.3. Sul significato di “precisa politica di gestione viaggi”: travel policy? p.	27
2.4. Un approfondimento sulla travel policy.p.	28
2.5. Un approfondimento sui self booking tools..... p.	29
3. La valutazione dell'offerta alberghiera business..... p.	31
3.1. Un confronto con il 2002. p.	35
Appendice (Note Metodologiche). p.	37

PARTE 1

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

1) Misura ed analisi del turismo d'affari.

L'Osservatorio Business Travel Italia ha concluso la sua quinta edizione. In questo rapporto è contenuta la sintesi dei risultati delle interviste ai responsabili dei viaggi aziendali ed i confronti con i dati rilevati negli anni passati.

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 in due tornate (nel giugno e nel dicembre 2005) intervistando direttamente i travel managers, manager o le segreterie che si occupano della gestione dei viaggi di 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 a loro offerti.

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 così essere usati, 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.

Nel 2005 l'economia mondiale ha continuato a crescere trainata soprattutto dalle dinamiche (positive) della domanda, sia di consumi, sia per investimento, di USA e Cina. Nella prima metà del 2005 il commercio mondiale di beni, stimato in base all'andamento dell'interscambio nei principali paesi industriali, è aumentato di quasi il 5% dopo il +7,4% registrato nel 2004.

La minore intensità dei consumi energetici ha aiutato a contenere l'effetto del cospicuo aumento dei prezzi dell'energia sull'attività produttiva delle principali economie avanzate. Ingenti risorse si sono dirette verso i paesi produttori di petrolio e, da questi, destinate all'espansione delle importazioni.

In questo quadro generale i viaggi d'affari in Italia sono stati circa 31,7 milioni con una crescita rispetto all'anno precedente del 2,1% (vedi tavola 1). Nel dato aggregato ad una crescita, tutto sommato modesta, dei viaggi interni (+1,2%) si contrappone l'accelerazione del mercato internazionale (+5,2%) che recupera i livelli del 2003.

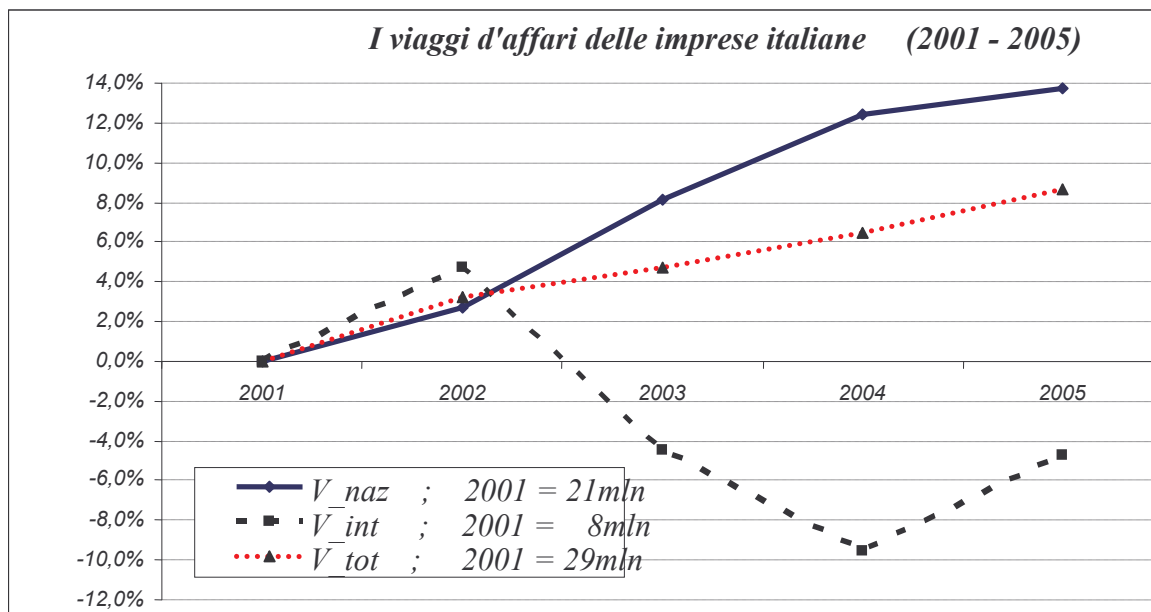
Tav. 1: Viaggi d'affari per destinazione (valori assoluti x1000)

	In Regione	Nel resto d'Italia	Totale nazionali	In Europa	Extra - europei	Totale internazionali	Totale
<i>Viaggi 2004</i>	<i>12.211</i>	<i>11.596</i>	<i>23.807</i>	<i>5.553</i>	<i>1.678</i>	<i>7.231</i>	<i>31.038</i>
Viaggi 2005	11.784	12.299	24.083	5.859	1.751	7.610	31.693
Variaz. % 2005/2004	-3,5%	6,1%	1,2%	5,5%	4,4%	5,2%	2,1%

Unico dato negativo, la contrazione del 3,5% del mercato dei viaggi regionali. La riduzione, pure importante, è però più che compensata dalla forte dinamica dei viaggi in Italia che mostrano uno tra gli incrementi più elevati registrati dall'inizio dell'attività dell'osservatorio (+6,1%). Molto più omogenea la crescita nel segmento internazionale con un +4,4% verso le destinazioni extra-europee, ed il +5,5% dei viaggi verso le destinazioni europee.

L'analisi delle dinamiche pluriennali (figura 1) evidenzia la continua crescita dei viaggi d'affari sul mercato interno che, in un'ottica quinquennale, sono aumentati di circa il 14%. Il mercato internazionale è invece diminuito del 9% (Europa -11%; Mondo -1%), rispetto al picco registrato nel 2002, in epoca di super dollaro.

Fig. 1: La Dinamica annuale dei viaggi d'affari (2001 - 2005)



La corposa ripresa della domanda internazionale ha tuttavia ridotto la forbice tra dinamiche interne e internazionali; il divario rimane comunque rilevante a sottolineare le difficoltà del sistema produttivo nazionale sui mercati esteri. Si tratta di un problema strutturale dato che dipende da un ritardo tecnologico che riduce la competitività delle merci italiane².

L'analisi della congiuntura mondiale può fornire ulteriori spunti per l'analisi. Come nel 2004 i divari di crescita tra le principali aree industriali sono rimasti ampi a vantaggio delle economie asiatiche. L'ottima performance dei viaggi extraeuropei si stima essere sostenuta soprattutto da incrementi dei viaggi verso l'Asia. In Giappone vi è stata una inattesa ripresa (4% in ragione d'anno nel primo semestre) che ha interessato anche molte delle principali economie delle aree emergenti. Queste sono cresciute anche in una fase di debolezza ciclica nel comparto delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, grazie al sostegno del commercio mondiale, dei forti capitali esteri, della domanda interna e dei sussidi pubblici ai consumi energetici. In Cina la crescita è stata maggiore del previsto (+9,4% nei primi 9 mesi del 2005) grazie soprattutto alla dinamica delle vendite all'estero.

² Nei paesi economicamente più avanzati (e specialmente negli USA, "inventori" delle nuove tecnologie), si è infatti riusciti a migliorare la competitività delle produzioni, soprattutto grazie all'impiego di tali tecnologie per combinare e organizzare i fattori produttivi. Un esempio del ritardo italiano, attinente al settore dei viaggi d'affari, si ha nella scarsa diffusione dei sistemi informatici di gestione e prenotazione che renderebbero più efficiente l'impiego di questo fattore produttivo. La bassa dimensione media dell'impresa italiana spiega, in parte, lo scarso investimento verso tali strumenti come si vedrà nella seconda parte di questo rapporto.

Il dato, con quello sulla contrazione delle esportazioni italiane (-5,5 per cento), aiuta a comprendere perché l'incremento dei viaggi verso tale paese, risulta più contenuto rispetto a quelli dell'area asiatica. La stabilizzazione dei rapporti commerciali tra Italia e Cina ha però contribuito ad aumentare la durata media dei viaggi e quindi il loro valore.

Nell'area dell'euro l'attività ha continuato ad essere debole ma è risultata in crescita rispetto alla quasi stagnazione dell'anno precedente. I viaggi sono aumentati soprattutto verso Francia e Spagna, Paesi che, nei primi 9 mesi del 2005, hanno avuto la migliore performance economica. In tutta l'Area è comunque cresciuto l'interscambio con conseguenze positive sui viaggi d'affari dei Paesi e sui settori più dinamici nell'integrare economie nazionali e mercato unico.

In Italia il PIL ha fatto registrare un leggero incremento legato essenzialmente alla crescita dei consumi delle famiglie (soprattutto di beni durevoli). La scarsa crescita interna ha fornito poca spinta al mercato nazionale dei viaggi d'affari che è però cresciuto come distanza viaggiata, soprattutto grazie alla ristrutturazione nel settore della distribuzione che ha allargato l'area geografica "di interesse".

Sul piano settoriale nei primi 9 mesi è diminuito il valore aggiunto nell'industria (-1%)³ mentre è andata meglio nel settore dei servizi. Il risultato è fotografato dalla dinamica dei viaggi d'affari (tavole 2 e 3), che crescono soprattutto nei servizi (+6,2%).

2.1. I viaggi nel settore manifatturiero.

I 9,7 milioni di viaggi del settore manifatturiero rappresentano un progresso importante rispetto al 2004. La crescita (+3,5%) avviene dopo un quinquennio in cui la produzione industriale è stata in costante contrazione (-6%) e, data la sua valenza di indicatore anticipatore delle dinamiche produttive, avvalorata le tesi di chi sostiene che l'industria italiana si trovi alla fine del periodo di congiuntura negativa.

La performance è molto positiva se valutata sulla sola componente internazionale (+4,3%), grazie alla crescita l'interscambio che si mantiene positivo nei settori: degli apparecchi elettrici e di precisione, della meccanica e, marginalmente, degli altri prodotti manifatturieri (che include i mobili). Gli altri settori tradizionali (prodotti in cuoio, calzature, minerali non metalliferi, tessile e abbigliamento), hanno registrato contrazioni delle quantità esportate (seppure più contenute rispetto all'anno precedente) ed aumenti delle quantità importate. Il saldo in valore si avvicina però a zero per via del cambiamento

della composizione dei prodotti esportati verso fasce di prezzo più elevate, una trasformazione che, dopo anni di contrazione, ha sostenuto i viaggi dei settori tradizionali.

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

Settore produttivo⁴	In Regione	Nel resto d'Italia	In Europa	Extra – europei	Totale	Variatz '05/'04
Industrie ad alto ricavo per addetto	171	818	779	285	2.053	3,4%
Industrie a medio - basso ricavo per addetto	545	3.101	3.023	934	7.603	3,6%
Distribuzione commerciale all'ingrosso e al dettaglio	8.556	1.725	710	229	11.220	-2,7%
Servizi	2.512	6.655	1.349	304	10.820	6,2%
Totale	11.784	12.299	5.861	1.752	31.696	2,1%

Sul mercato interno è la tenuta nel comparto degli apparecchi elettrici a rendere positiva la dinamica dei viaggi d'affari dei settori a medio-basso ricavo per addetto (invariati in regione ma in crescita del 3,4% in Italia). L'incremento rilevante nei consumi delle famiglie di mezzi di trasporto e di prodotti per la casa ha invece determinato l'accelerazione dei viaggi in Italia delle industrie ad alta intensità di capitale (+3,9%).

La crescita si è contrapposta ad una riduzione nei viaggi regionali (-5%) poco rilevante come numero di trasferte.

³ Stima Banca d'Italia (Bollettino Economico n° 45 Nov. 2005, Roma)

⁴ *DISTRIBUZIONE COMMERCIALE*: 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 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; Produz. 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.

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	-5,0%	3,9%	5,0%	3,3%	3,4%
Industrie a medio - basso ricavo per addetto	0,0%	3,4%	4,5%	3,3%	3,6%
Distribuzione commerciale all'ingrosso e al dettaglio	-4,3%	0,6%	6,0%	12,3%	-2,7%
Servizi	-1,2%	9,2%	7,9%	3,4%	6,2%
Totale	-3,5%	6,1%	5,5%	4,4%	2,1%

Per il 2006 le migliori prospettive di domanda dovrebbero indurre le imprese a un atteggiamento meno cauto nell'ampliamento della capacità produttiva, fornendo sostegno agli investimenti in macchinari e attrezzature. La ripresa ciclica (preannunciata dall'incremento dei viaggi 2005), confermerebbe il momento positivo per il mercato dei viaggi d'affari garantendo un periodo di relativa espansione

2.2. I viaggi nel settore terziario.

Il comparto terziario mostra, su base annua, una dinamica positiva con un incremento che però non raggiunge il 2% per via delle dinamiche settoriali differenziate al suo interno.

Gli 11,2 milioni di viaggi del settore della distribuzione commerciale rappresentano un dato in controtendenza rispetto alle dinamiche aggregate (vedi tavola 2 e tavola 3). La contrazione dei viaggi (-2,7%) ha un impatto molto modesto in termini economici perché si determina sul mercato regionale (-4,2%) mentre in Italia e soprattutto fuori dai confini nazionali si osservano incrementi a due cifre. La forbice tra dinamiche nazionali ed internazionali riflette l'aumento dell'area geografica di competizione delle imprese italiane della distribuzione dovuto sia all'aumento del consumo interno di prodotti importati, sia alla lenta ristrutturazione del comparto verso imprese con una dimensione media maggiore in grado di servire non solo il mercato regionale. Il miglioramento degli indicatori sulla fiducia dei consumatori e sulle aspettative delle imprese, oltre alla dinamica crescente dell'import, permettono di essere positivi sulle prospettive di spesa per viaggi d'affari di questo settore che si ritiene continuerà a rappresentare la clientela più dinamica nei viaggi a lungo raggio.

Sono però i viaggi d'affari dei servizi a dare il segno complessivo al comparto; la crescita del 6,2% sarebbe ancora più elevata se non risentisse di una riduzione nei viaggi a

corto raggio (-1,2%). Crescono di oltre 600 mila unità i viaggi in Italia (+9,2%); il settore è meno esposto alla concorrenza dei paesi emergenti e riesce a trarre benefici sia dalla domanda interna positiva, sia dalla ripresa degli investimenti dell'industria osservata nei primi 9 mesi del 2005. L'indicazione di una forte ripresa nelle trasferte dei servizi è concorde con le aspettative per il 2006 di una inversione di tendenza nella dinamica negativa dell'industria.

La globalizzazione dell'economia è invece la determinante principale della crescita dei viaggi internazionali del settore (7,1%), e riflette la lenta, ma attesa, transizione della nostra economia verso una economia esportatrice di servizi tra gennaio e giugno, l'incremento degli acquisti di servizi dall'estero ha portato il saldo tra import ed export vicino allo 0. Particolarmente dinamica la domanda di servizi nel comparto dei trasporti, dei viaggi e, soprattutto, degli "altri servizi per le imprese". La crescita maggiore si osserva sulle destinazioni europee (+7,9%), un dato che beneficia della dinamica delle acquisizioni sul mercato europeo di imprese delle telecomunicazioni, dei servizi assicurativi e del credito. La tendenza sembra difficilmente arrestabile, con la conseguente previsione che anche per gli anni a venire si registreranno spostamenti nelle quote di viaggi dei servizi, dal mercato regionale a quelli italiano ed europeo.

3) La durata dei viaggi d'affari.

Come negli anni precedenti, anche il 2005 si è ampliata la quota di escursionismo d'affari. I viaggi senza pernottamento hanno superato i 12,8 milioni (40,5% del mercato) con una crescita dell'5,3% che si realizza a scapito dei viaggi, con pernottamento, di durata più breve (-2,1%). Crescono anche i viaggi di durata superiore a 2 pernottamenti (+5,1%) complici sia l'incremento dei viaggi internazionali, sia la stabilizzazione dei rapporti commerciali con i nuovi mercati (vedi tavola 4).

Il quadro sinteticamente descritto, è compatibile con la stima di un incremento del 2,1% dei pernottamenti per affari, concentrati soprattutto sul mercato internazionale (che cresce del 4,7% secondo l'UIC⁵).

⁵ UIC (2005) "Turismo internazionale dell'Italia", UIC, Roma, www.uic.it.

⁶ Proveniente dai questionari delle sole imprese che hanno risposto alle due indagini 2004 e 2005.

L'aumento dei viaggi di lunga durata infatti, più che compensa la perdita di pernottamenti delle trasferte più brevi. Questa appare motivata dalla necessità delle aziende di contenere i costi delle trasferte - riducendone la durata; la contrazione dei viaggi in regione (-3,5%) non è infatti sufficiente per spiegare la riduzione sul segmento dei viaggi con 1 o 2 pernottamenti. I “tagli” alla durata media delle trasferte più brevi, si sono concentrati sulle destinazioni nazionali ed europee⁶ dove maggiori sono le opportunità offerte dal trasporto aereo (anche a basso costo) per raggiungere le principali mete comunitarie dei nostri viaggiatori d'affari (Francia e Germania soprattutto).

Tav. 4: Viaggi d'affari per durata

	Valori assoluti (x1000)				Composizione %		
	nessun pernott.	uno o due pernott.	più di due pernott.	Totale	nessun pernott.	Uno o due pernott.	più di due pernott.
<i>Viaggi 2004</i>	<i>12.204</i>	<i>13.153</i>	<i>5.681</i>	<i>31.038</i>	<i>39,3%</i>	<i>42,4%</i>	<i>18,3%</i>
Viaggi 2005	12.847	12.880	5.968	31.695	40,5%	40,6%	18,8%
Variaz. % 2005/2004	5,3%	-2,1%	5,1%				

Non va dimenticata l'evoluzione professionale dei “mediatori” dei viaggi d'affari, in grado di offrire una sempre maggiore preparazione specifica sul segmento business, acquisita in parallelo alle pressioni a risparmiare sulle trasferte, di un sistema economico provato da anni di rallentamento dell'economia.

Va sottolineato che questa tendenza non è necessariamente negativa per il mercato dei viaggi d'affari. Contrariamente a quanto avviene per la vacanza, infatti, l'escursionismo d'affari determina un valore aggiunto di rilievo. In termini economici i continui incrementi dell'escursionismo d'affari⁷ si possono infatti leggere come il risultato della domanda di maggiore efficienza delle imprese. Queste cercano di minimizzare l'impiego di tempo (l'input), per ottenere la stessa quantità di output (l'obiettivo aziendale o personale). L'efficienza si traduce quasi naturalmente nella domanda di servizi ad elevato valore aggiunto, sia al settore dei trasporti⁸, sia a quello dei servizi alberghieri. In quest'ultimo caso pur riducendosi la domanda di pernottamenti, aumenta quella di servizi

⁷ Ignorato nelle statistiche ufficiali sui viaggi d'affari (vedi Guizzardi (2005) “Il turismo d'affari: misura rilevazioni e fonti dei viaggi d'affari in Italia” in Impresa Turismo, ISNART Roma).

⁸ Valga per tutte la considerazione che la tratta Milano-Roma - quella dove più alta è la frequenza di prenotazioni andata e ritorno giornaliera - e la tratta dove ferrovie e compagnie aeree realizzano i ricavi a kilometro più alti.

ausiliari ad alto contenuto tecnologico, di innovazione e di preparazione specifica del personale, legati alla comunicazione e allo svolgimento di incontri.

I risultati per macro branche produttive (vedi tavola 5) non mostrano particolari differenziazioni rispetto al trend generale. Tutti i settori vedono aumentare le quote di viaggi sia lunghi, sia brevi a scapito di quelli di durata compresa tra 1 e 2 pernottamenti. In termini assoluti l'industria rimane il maggiore acquirente di viaggi lunghi, forte della maggiore quota di viaggi internazionali. Tuttavia rispetto al 2004 l'incremento di +0,1 milioni (su 3,1 milioni di viaggi "lunghi") si concentra nel segmento dell'industria a bassa intensità di capitale dove il sistema produttivo ha le relazioni più strutturate con i paesi emergenti a basso costo della manodopera.

Tav. 5: Viaggi d'affari per durata (prospettiva settoriale) 2005

	Valori assoluti (x1000)				Composizione %		
	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	508	965	579	2.052	24,7%	47,0%	28,2%
Industrie a medio-basso ricavo per addetto	1.948	3.147	2.507	7.602	25,6%	41,4%	33,0%
Distribuzione commerciale	6.038	4.190	991	11.219	53,8%	37,3%	8,8%
Servizi	4.353	4.578	1.891	10.822	40,2%	42,3%	17,5%

4) Il mezzo di trasporto.

Anche nel 2005 l'auto ha rappresentato il mezzo di trasporto più utilizzato dai viaggiatori italiani per affari con il 50,4% dei viaggi, pari quasi 16 milioni, (vedi tavola 6). In termini relativi si registra però un arretramento (-3%) che ricalca, quasi esattamente, la contrazione nelle trasferte in regione. La maggiore mobilità del 2005 è in gran parte in gran parte assorbita dagli spostamenti in treno (+10,3%) e aereo (+7,2%).

Per quanto riguarda il trasporto aereo, si osserva una chiara inversione nelle dinamiche degli ultimi anni complici, sia l'aumento della domanda di trasporto aereo per viaggi brevi, sia la tendenza ad ampliare il raggio delle trasferte soprattutto nel settore dei servizi. L'aumento dei viaggi a maggiore valore aggiunto (internazionali e con ritorno in giornata) dovrebbe avere generato molte opportunità di aumentare la redditività per le "divisioni business" delle compagnie aeree.

Tav. 6: Viaggi d'affari per mezzo di trasporto

	Valori assoluti (x1000)				Composizione %		
	Auto	Treno	Aereo	Totale	Auto	Treno	Aereo
<i>Viaggi 2004</i>	16.468	2.978	11.592	31.038	53,1%	9,6%	37,4%
Viaggi 2005	15.984	3.287	12.425	31.695	50,4%	10,4%	39,2%
Variaz. % 2004/2003	-3,0%	10,3%	7,2%	2,1%			

L'elaborazione dei dati individuali permette di ricondurre il consistente ritorno delle preferenze dei viaggiatori verso il trasporto aereo, alla percezione di una diminuzione effettiva dei tempi di percorrenza.

La riorganizzazione, che ha coinvolto tutte le compagnie aeree, ha permesso di offrire un maggiore ventaglio di destinazioni (di linea) e di orari vicini alle richieste delle aziende. Inoltre, si sono selezionati alcuni grandi vettori low cost in grado, sia di volare con orari compatibili su destinazioni sempre meglio collegate con i luoghi del business, sia di comunicare ai travel managers un "tasso di garanzia del servizio" e di ritardo paragonabile a quello delle compagnie di linea.

Non va infine dimenticata la riduzione dei "tempi inattivi" legati alla maggiore efficienza del personale aereo-portuale nell'applicare le procedure di sicurezza a terra, alla diffusione di spazi check-in dedicati, di corsie preferenziali, e alla maggiore disponibilità

di spazi business negli aeroporti e sui vettori aerei. Potere lavorare in volo è una delle frontiere su cui le compagnie aeree si devono confrontare per accaparrarsi clientela business. Diverse segnalazioni dei rispondenti indicano nel “micro-ambiente” attorno al posto assegnato un fattore determinante di scelta della compagnia. Soprattutto per i viaggi lunghi la possibilità di lavorare “protetti” dal “rumore” degli altri passeggeri rappresenta un vero e proprio plus.

Continua la crescita del trasporto ferroviario che supera i 3,2 milioni di viaggi con il 10,4% del mercato; la quota sarebbe sicuramente maggiore se nell’indagine fosse considerata anche la pubblica amministrazione. Il forte incremento ha diverse motivazioni, alcune delle quali ritenute strutturali, e quindi tali da consentire di prevedere un aumento della penetrazione del trasporto ferroviario anche per i prossimi anni. Tra queste le difficoltà alla circolazione generate dai provvedimenti amministrativi e/o alla congestione del traffico che aumentano i costi di rinnovo e gestione del parco macchine. Va infine sottolineato l’apprezzamento indicato da alcuni travel managers per l’iniziativa dell’e-ticket. Non si tratta solo di apprezzamento per una maggiore autonomia o per la riduzione dei tempi d’acquisto ottenute “scavalcando” l’agenzia; il punto evidenziato è che diventa possibile rinegoziare i contratti di agenzia ottenendo, da queste, forti sconti a fronte della esclusione del servizio di biglietteria ferroviaria.

Sul piano settoriale, la preferenza accordata al mezzo di trasporto riflette la composizione per destinazione (vedi tavola 7). L’aereo è preferito soprattutto dai viaggiatori dell’industria e solo nel 32% dei viaggi del terziario. In questo macro settore si registra però il maggiore incremento rispetto all’anno passato (+9,5%). La crescita riguarda sia le tratte nazionali sia le tratte internazionali e riflette, sia la crescita dimensionale delle aziende, sia l’aumentato interscambio della nostra economia.

Tav. 7: Viaggi d’affari per mezzo di trasporto (prospettiva settoriale) 2005

	Valori assoluti (x1000)				Composizione %		
	Auto	Treno	Aereo	Totale	Auto	Treno	Aereo
Industrie ad alto ricavo per addetto	734	169	1.151	2.052	35,8%	8,2%	56,0%
Industrie a medio-basso ricavo per addetto	2.543	672	4.389	7.603	33,5%	8,8%	57,7%
Distribuzione commerciale	8.657	586	1.976	11.220	77,2%	5,2%	17,6%
Servizi	4.050	1.860	4.909	10.820	37,4%	17,2%	45,4%

Un dato per tutti; per spostarsi in Italia e in Europa le aziende della distribuzione commerciale preferiscono l'aereo nel 70% dei casi. Negli altri segmenti considerati il volato si attesta attorno al 50%.

5) La motivazione del viaggio d'affari.

L'analisi per motivazione (vedi tavola 8), mostra che a crescere nel 2005, sono: i meeting aziendali (+6,2%), e viaggi individuali (+3,5%); in contrazione i "segmenti" fieristico (-2,3%) e altro (-1,7%) che comprende: congressi (esclusi i meeting inter-aziendali), exhibition ed incentive.

Tav. 8: Motivazione del viaggio d'affari

	Valori assoluti (x1000)					Composizione %			
	Incontri clien./forn.	Riunioni aziend.	Fiere	Altro	Totale	Incontri clien./forn.	Riunioni aziend.	Fiere	Altro
Viaggi 2004	19.115	2.977	6.212	2.734	31.038	61,6%	9,6%	20,0%	8,8%
Viaggi 2005	19.714	3.225	6.027	2.729	31.695	62,2%	10,2%	19,0%	8,6%
Var. '05/'04	3,5%	6,2%	-2,3%	-1,7%	2,1				

La tenuta del mercato dei congressuale nel suo complesso, come risulta dai risultati preliminari dell'Osservatorio Congressuale Italiano 2005 dell'Università di Bologna, evidenzia un peso crescente del processo di terzizzazione degli eventi. Rispetto agli anni passati, una sempre maggiore quota di eventi sono organizzati da operatori e strutture professionali (che in quanto tali sono monitorate dall'Osservatorio Congressuale) anche tra i meeting "interni" all'azienda.

Le quote di mercato confermano che si viaggia quasi esclusivamente per incontrare clienti e fornitori; oltre al 62% di viaggi individuali, anche un 20% dei viaggi effettuati per recarsi a fiere ed *exhibition* vanno infatti ricondotti a questa motivazione. Si noti che le proporzioni tra domanda di viaggi individuali e viaggi "di gruppo – congressuali" sono molto differenti quando misurate in termini economici, Va infatti considerato che la spesa

media giornaliera di un viaggio per congressi è circa doppia rispetto a quella di un viaggio individuale⁹.

Sul piano settoriale (vedi tavola 9), il maggior numero di viaggi per incontrare clienti o fornitori sono svolti nel terziario. Nella distribuzione commerciale si viaggia soprattutto individualmente, mentre nelle aziende di servizi si partecipa con maggiore frequenza a fiere.

Proprio queste imprese determinano il segno del mercato fieristico con un rallentamento del 7,6% che non è compensato, dai leggeri avanzamenti degli altri settori. Simmetricamente sono le imprese industriali a domandare la maggiore quota (relativa) di incontri intra-aziendali. L'evidenza è attesa perché collegata alla maggiore frequenza di imprese manifatturiere pluri-localizzate.

Tav. 9: Motivazione del viaggio d'affari (prospettiva settoriale) 2005

	Valori assoluti				Composizione %			
	Incontrare clien./forn.	Riunioni aziend.	Fiere	Altro	Incontrare clien./forn.	Riunioni aziend.	Fiere	Altro
Ind. ad alto ricavo/addetto	1.268	250	262	271	61,8%	12,2%	12,8%	13,2%
Ind. A medio-basso ricavo/addetto	4.635	1.043	1.157	768	61,0%	13,7%	15,2%	10,1%
Distr. Comm.	7.299	1.138	1.972	814	65,0%	10,1%	17,6%	7,3%
Servizi	6.521	793	2.636	876	60,2%	7,3%	24,3%	8,1%

⁹ Vedi: A. Guizzardi, S. Nenna (1998), "Presenze e fatturato dei viaggi d'affari nell'area milanese", Turistica, VII, n. 1.

6) Dimensione del mercato: i valori.

Nel 2005 la spesa per viaggi d'affari delle imprese private italiane è aumentata del 5,2% rispetto all'anno precedente (valore a prezzi correnti), e ha superato i 18 miliardi di euro (vedi Tavola 10). 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. L'incremento, pur doppio rispetto a quello registrato nel numero di viaggi (+2,1%), è in linea con quello dei soli viaggi fuori i confini della regione di localizzazione dell'impresa (+5,9). La crescita si realizza in modo bilanciato sui mercati nazionali (+4,8) ed internazionali (+5,5%), con l'effetto netto di ridurre al 42% (-1%) il peso economico del primo e fare crescere il mercato internazionale oltre 10 mld. di euro.

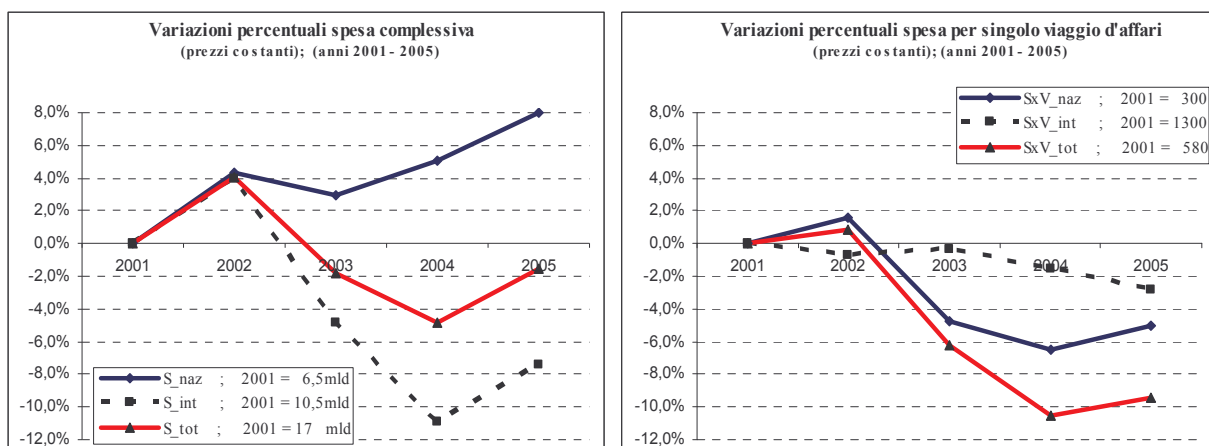
Tav. 10: Spesa per viaggi d'affari Valori assoluti (mln. di euro)

	Nazionale	Internazionale	Totale
Spesa 2004	7.302	9.826	17.128
Spesa 2005	7.655	10.367	18.022
Variaz. '05/'04 (a prezzi correnti)	4,8%	5,5%	5,2%

L'analisi della dinamica (figura 2 sx) mostra che, dopo due anni di flessione, la spesa ritorna a -9% rispetto al picco registrato nel 2002 quando il dollaro ai minimi sull'euro gonfiava il costo delle trasferte internazionali. L'inversione rispetto alle dinamiche precedenti è importante perché avviene in parallelo alla crescita della domanda di servizi a maggiore valore aggiunto come i viaggi a "lungo raggio" ed i viaggi brevi non regionali, ed è solo in parte riconducibile al caro petrolio. L'evidenza si traduce in una dinamica del costo medio dei viaggi (figura 2 dx), che cresce in gran parte per l'incremento chilometrico del viaggio medio nazionale (+6,2 per i viaggi in Italia e -3,5% per i viaggi in regione).

Il differente andamento tra costo medio dei viaggi nazionali ed internazionali trova si fonda anche su ragioni "economiche" legate sia alla maggiore dinamica dei prezzi interni, sia all'apprezzamento dell'euro sul dollaro che ha contribuito a contenere la spesa sui viaggi internazionali. Inoltre vanno considerate le minori opportunità di risparmio consentite da una gestione efficiente dei viaggi interni dove, tranne rare eccezioni, i margini per fornitori ed intermediari sono più ridotti.

Fig. 2 Dinamica annuale della spesa complessiva per viaggi d'affari (sx) e della spesa per singolo viaggio (dx), (2001- 2005)



In conclusione il sistema (domanda e offerta) ha dato quindi prova di una buona efficienza nel 2005. Considerato sia la modificazione delle destinazioni, sia l'effetto dell'inflazione sia quello netto del caro petrolio e della rivalutazione dell'euro sul dollaro, si può affermare che la riduzione dei costi medi del viaggio è "reale" e questo anche grazie alla razionalizzazione dei servizi, sia del trasporto, sia dell'intermediazione.

L'analisi per produzioni omogenee (vedi Tavola 11), mostra un quadro differenziato dove il settore dei servizi è il motore della crescita (+8%) e la distribuzione commerciale fanalino di coda. Il "risicato" +2,5% di questo comparto, trova spiegazione nella marcata differenza tra dinamiche interne ed internazionali. L'ampliamento delle "frontiere commerciali" delle aziende della distribuzione determina infatti un consistente incremento della spesa internazionale (+8,5%) controbilanciato dalla contrazione del mercato nazionale (-1,7%).

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

	Valori assoluti (mln. di euro)			Variazione % rispetto al 2004		
	Nazionale	Inter- nazionale	Totale	Nazionale	Inter- nazionale	Totale
Industrie ad alto ricavo per addetto	398	1451	1849	3,6%	4,8%	4,5%
Industrie a medio - basso ricavo per addetto	1540	5530	7070	3,4%	4,5%	4,2%
Distribuzione commerciale all'ingrosso e al dettaglio	1679	1290	2969	-1,7%	8,5%	2,5%
Servizi	4038	2096	6134	8,5%	6,9%	8,0%

In questa gioca un ruolo importante la globalizzazione dei mercati, che sposta l'interesse delle imprese più grandi (che viaggiano di più) dai mercati regionali (400 mila viaggi in meno rispetto al 2004 pari ad una contrazione del 4,2%), verso i mercati italiani ed europei.

In crescita la spesa nel settore manifatturiero (+4,3%) dove la maggior quota di viaggi internazionali ha fatto pesare l'effetto sui costi di trasporto del prezzo del petrolio. Il dato va considerato qualora si vogliano apprezzare gli importanti risultati ottenuti sul versante del contenimento dei costi qui dove è maggiore l'attenzione delle imprese agli aspetti gestionali dei viaggi d'affari.

Passando all'analisi della composizione della spesa (vedi tavola 12), la voce più rilevante è costituita dal trasporto che copre il 52,9% del totale. Il 62% della spesa per trasporto serve ad acquistare biglietti aerei e ferroviari; la rimanente quota comprende carburanti, autostrade rimborsi chilometrici, taxi, 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.

Rispetto al 2004 l'aumento più rilevante sia in termini assoluti sia in termini percentuali si osserva nelle spese di trasporto (+4,2% rispetto all'anno passato). I 1138 milioni di euro che il sistema dei trasporti ha fatturato in più alle aziende, sono legati principalmente ad incrementi nei fatturati del trasporto aereo. Le compagnie aeree oltre ad avere volato un numero superiore di miglia, hanno anche negoziato un numero maggiore di

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

	(mln. di euro)	Quota	Variazione rispetto al 2004
Trasporto	9.527	52,9%	1.188
- Non auto	5.896	32,7%	915
- auto / noleggi / taxi / trasporti locali	3.631	20,1%	273
Alloggio	4.772	26,5%	81
Ristoranti / vitto	2.677	14,9%	- 45
Altro / spesa non ripartita	1.045	5,8%	- 331
Totale	18.022	100%	894

voli ad elevato valore aggiunto come quelli diretti o con ritorno in giornata.

Va anche sottolineato l'incremento della spesa per il trasporto in auto e per i trasporti locali non solo per il valore assoluto (273 milioni), ma perché avviene a fronte di una riduzione del 3% dei viaggi in auto. Le ragioni della "tenuta" della spesa in corrispondenza della flessione dei viaggi sono essenzialmente due: l'incidenza elevata dei costi fissi (assicurazione, tasse di proprietà, manutenzione programmata, e svalutazione del parco macchine), e la maggiore difficoltà a "ottimizzare" il costo di un servizio spesso gestito non professionalmente o acquistato - con bassi volumi - presso un'offerta allargata.

In diminuzione le quote di spesa per alloggio e vitto anche se nel complesso il fatturato degli hotel è aumentato di 81 milioni di euro con un incremento dell'1,7% rispetto al 2004. Il dato pare poca cosa considerato l'incremento dei viaggi lunghi dove pernottamento è più frequente ma trova spiegazione considerato che la crescita dei pernottamenti avviene soprattutto sui mercati esteri dove l'apprezzamento dell'euro sul dollaro (in media il 7,5% su base annua), ha permesso alle aziende di contenere la spesa.

7) Dimensione del mercato: le previsioni.

In termini di volumi, le prospettive del mercato per il 2005, valutate dai travel managers, i manager o le segreterie che si occupano della gestione dei viaggi aziendali, sono rosee (vedi tavola 13). Si prevede infatti una crescita del 2,6% con il mercato che supererà i 32,5 milioni di viaggi¹⁰.

Tav. 13: Previsione sul numero di viaggi 2005

	<i>Viaggi2005</i>	<i>PrevViaggi2006</i>	<i>Variatione2006/2005</i>
Industrie ad alto ricavo per addetto	2.053	2.005	-2,3%
Industrie a medio - basso ricavo per addetto	7.603	7.966	4,8%
Distribuzione commerciale	11.220	12.027	7,2%
Servizi	10.820	10.523	-2,7%
Totale complessivo	31.696	32.521	2,6%

¹⁰ 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 6,4%, la crescita realizzata del 2,1%.

I progressi migliori si attendono per il comparto che più ha sofferto nel 2005 (la distribuzione commerciale) mentre proseguirà il buon momento dell'industria a bassa intensità di capitale. Dopo la crescita del 2004, il settore dei servizi è visto in controtendenza come quello delle produzioni industriali a più alta intensità di capitale. Passando alle previsioni sulla spesa si nota immediatamente il diverso ordine di grandezza (vedi tavola 14).

A meno di sconvolgimenti nel sistema dei prezzi o di un rapido ritorno del dollaro verso la parità con l'euro, una crescita dell'1,1% coinciderebbe, in termini reali, con una contrazione della spesa.

Se confrontato con le previsioni sui volumi, il dato traduce una generalizzata attesa per riduzioni dei costi unitari delle trasferte sostenuta dalla convinzione dei rispondenti di potere migliorare la propria efficacia nella gestione dei viaggi aziendali.

A livello settoriale, sono in controtendenza le sole risposte dei "travel managers" dei servizi che, probabilmente, vedono proseguire la tendenza ad ampliarsi del raggio delle trasferte e quindi del loro costo unitario.

Tav. 14: Previsione sulla spesa 2005

	<i>Spesa 2005</i>	<i>Prev spesa 2006</i>	<i>Variazione 2006/2005</i>
Industrie ad alto ricavo per addetto	1.849	1.767	-4,4%
Industrie a medio - basso ricavo per addetto	7.069	7.192	1,7%
Distribuzione commerciale	2.969	3.112	4,8%
Servizi	6.134	6.150	0,3%
Totale complessivo	18.022	18.221	1,1%

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 2005 la spesa è stata pari allo 0,9% del fatturato¹¹ (vedi tavola 15), ma il quadro si presenta differenziato per settori. L'incidenza sale fino al 2,6% nei 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	0,6%	1,9	1.7
Industrie a medio- basso ricavo per addetto	1,0%	2,0	1.9
Distribuzione commerciale	0,5%	7,2	1.9
Servizi	2,6%	5,0	2.8
Totale	1,0%	3,7	2.1

L'analisi dei viaggi per addetto evidenzia la diversa mobilità delle singole produzioni; si oscilla tra i circa 2 viaggi per addetto dell'industria ed i 7,2 viaggi della distribuzione commerciale. Si tratta di viaggi dalle caratteristiche, e quindi dal costo medio, molto differenti tra settori. L'evidenza risulta guardando alla relativa stabilità della spesa per addetto che oscilla "solo" tra 1700 e 2800 euro. La variabilità settoriale di questo indice, è anche minore di quella della spesa sul fatturato. Il minore *range* di oscillazione rende quindi gli addetti una misura più affidabile (rispetto al fatturato) per stime della spesa per viaggi d'affari ulteriormente disaggregate per settore produttivo.

¹¹Per quantificare l'impatto medio si possono utilizzare dati ISTAT di fonte ASIA 2002. L'aggiornamento al 2005 è svolto utilizzando dati settoriali più recenti e proiezioni di fonte ISTAT o Banca d'Italia.

2) La strategia di gestione¹².

L'elevato numero di imprese di piccola-media dimensione che caratterizza la realtà produttiva italiana condiziona - "verso il basso" - l'approccio aziendale alla gestione dei viaggi d'affari. L'importanza della spesa per le trasferte è però tale che difficilmente in azienda si tiene un atteggiamento del tutto passivo rispetto alla gestione di questo input produttivo. Gli approcci sono ovviamente molto vari; ogni tentativo di affrontare come i viaggi sono gestiti deve quindi necessariamente introdurre schematizzazioni in modo da ricondursi ad alcune "strategie tipo" e alle loro diverse combinazioni. Nella presente indagine si sono considerate:

- Definizione e rispetto di una precisa politica di gestione dei viaggi (travel policy?)
- Ri-disegno dei flussi e processi aziendali di travel management
- Automazione dei processi di prenotazione e acquisto dei titoli di viaggio
- Automazione dei flussi e processi aziendali di travel management
- Reportistica in tempo reale della spesa per dipendente, centro di costo, fornitore, motivazione del viaggio, ecc

Ogni modalità di gestione dei viaggi d'affari comporta dei costi e dei benefici che non è possibile valutare solo sul piano contabile. Le modificazioni delle procedure gestionali, comportano anche costi indiretti di apprendimento che, nel caso dei viaggi d'affari, possono essere (o essere percepiti) molto rilevanti. In particolare, la funzione "viaggi", coinvolge tutte le componenti aziendali che svolgono trasferte di lavoro e non solo un singolo ufficio o una direzione come spesso avviene per altri aspetti gestionali

Per valutare il peso dei costi o dei benefici di una politica gestionale delle trasferte, sono quindi necessarie competenze, sia sulla struttura dei costi e dei ricavi dell'azienda, sia sui problemi posti dal gestione dei viaggi d'affari. La coincidenza è più frequente nelle piccole imprese dove l'intervistato (il travel manager) è spesso l'AD o il DG. Nelle grandi imprese è invece più difficile che il travel manager conosca a fondo la struttura dei costi che vanno oltre la funzione che dirige (personale, marketing, commerciale, acquisti, viaggi), e le valutazioni è probabile che risentano meno del peso dei costi e benefici indiretti¹³.

¹² 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.

¹³ Quest'ultima considerazione sia da premessa all'interpretazione dei risultati dei prossimi paragrafi.

2.1. Le scelte delle imprese.

La frequenza delle differenti strategie di gestione adottate nel campione considerato (tabella 16) qualifica il basso profilo mantenuto rispetto a questo importante costo di produzione. La maggior parte delle imprese dispone di una strategia che si identifica nella sola travel policy e/o in una reportistica dettagliata (fornita dall'agenzia viaggi).

La dimensione determina scelte differenti soprattutto se si considerano alcune modalità di gestione come l'automazione delle procedure e la riorganizzazione dei flussi informativi aziendali, i cui vantaggi sono evidentemente percepiti – più di quelli delle altre strategie – direttamente proporzionali al numero di viaggi gestiti (alla dimensione). Solo il 7% delle imprese sotto i 100 addetti gestisce in modo automatico l'intero processo di travel management. Il dato nelle grandi imprese sale al 29% ma la distanza tra i due gruppi è più ampia se valutata sulla base della “complessità” del processo. Riguardo la riorganizzazione dei flussi informativi (formulari e procedure per autorizzare e rendicontare le trasferte) il divario è ancora più ampio 8% delle imprese medio-piccole, e 39% di quelle più grandi.

Tav. 16 : Quota di imprese che dichiarano di adottare le diverse strategie

	<i>Precisa politica gestione viaggi</i>	<i>Riorganizzare i flussi inform. del TM</i>	<i>Automazione dei processi di prenotaz. e acquisto</i>	<i>Automazione dei flussi e dei processi di TM</i>	<i>Reportistica dettagliata.</i>
Meno di 100 addetti	41%	8%	16%	7%	33%
100 o più addetti	66%	39%	45%	29%	50%
Totale	58%	29%	36%	22%	45%

2.2. I Risparmi e i costi percepiti.

Il dato sulla diffusione delle strategie può essere in parte compreso contrapponendo i costi e risparmi valutati (percepiti) da chi ha (non ha) realizzato le differenti strategie. Nella tavola 17 si ha il dettaglio di tutte le valutazioni espresse; si tratta di valutazioni medie il cui range varia tra 2 e 10 con il limite inferiore che rappresenta la valutazione di risparmio o costo nullo. In estrema sintesi si notano due macro evidenze:

- 1) **I risparmi/costi percepiti sono sempre inferiori/superiori di quelli registrati da chi ha effettivamente implementato le strategie.** Il dato indica chiaramente un problema di percezione dell'utilità di gestire i viaggi d'affari, legato sia alla non piena comprensione dei benefici, sia ad una sopravvalutazione dei costi.
- 2) **Il divario tra costo percepito e costo verificato, è superiore nelle imprese medio-piccole.** Tra le imprese che non adottano una strategia, quelle medio-piccole hanno

infatti, sia risparmi percepiti inferiori alle grandi imprese, sia costi percepiti superiori (spesso). La valutazione cambia, tra chi ha adottato una strategia di gestione, soprattutto per quanto riguarda i costi, che le piccole medie imprese giudicano inferiori rispetto a quanto valutato nelle grandi imprese.

Approfondendo l'analisi si nota che, nel dato complessivo, la distanza tra costi e benefici percepiti da chi non applica strategie gestionali, è più alta riguardo l'adozione di una politica di gestione dei viaggi, mentre è addirittura negativa (i costi percepiti maggiori dei risparmi) per quelle strategie ad alta automazione e maggiore investimento diretto. La situazione varia tra piccole e grandi imprese; sono soprattutto le grandi ad attendersi il prevalere dei benefici sui costi con l'implementazione di una strategia di gestione.

La maggiore differenza positiva tra risultati osservati e percepiti, sia ha per il ridisegno delle strategie di travel management e in generale per l'automazione delle procedure. Superato lo scoglio iniziale della percezione negativa, migliorare i flussi informativi interaziendali è quindi la scelta dalle maggiori "potenzialità di soddisfazione" per il management. Particolare il fatto che le valutazioni sull'utilità della reportistica date di chi non ne fa uso coincidono con quelle date da chi ne dispone. Il risultato si ritiene dipendere ad un uso ancora "involuto" della stessa; ad esempio è raramente utilizzata per costruire indici statistici per valutare l'operato del travel manager che siano condizionate all'ambiente in cui opera: le direttive aziendali, la tipologia delle trasferte o l'efficienza e la "scrupolosità" dei viaggiatori nel seguire le regole aziendali.

Tav. 17 I risparmi e i costi implicati dalle diverse scelte gestionali

	Realiz- zato	Costo/ risp.	<i>Precisa politica gestione viaggi</i>	<i>Riorganizzare i flussi informativi del TM</i>	<i>Automazione dei processi di prenotaz. e acquisto</i>	<i>Automazione dei flussi e dei processi di TM</i>	<i>Reportistica dettagliata.</i>
Meno di 100 addetti	No	Risp.	5.9	4.0	4.5	4.3	4.4
		Costo	5.5	7.6	4.8	6.1	4.7
	Si	Risp.	6.4	6.4	6.0	6.0	4.7
		Costo	4.5	3.7	4.3	4.4	5.1
100 o più addetti	No	Risp.	6.9	5.3	5.2	5.2	6.4
		Costo	4.7	4.9	5.6	6.0	5.2
	Si	Risp.	7.6	6.9	6.9	6.7	6.0
		Costo	4.8	4.8	5.2	5.3	5.2
Totale	No	Risp.	6.6	4.8	4.9	4.8	5.6
		Costo	4.9	6.0	5.3	6.0	5.1
	Si	Risp.	7.3	6.8	6.8	6.4	5.6
		Costo	4.7	4.7	4.9	5.1	5.1

Valutazione da 2 a 10; 2 = risparmio o costo nullo; 10 = risparmio o costo massimo

Nella prossima sezione si approfondiranno ulteriormente le 2 strategie estreme rispetto all’investimento diretto: la redazione di una travel policy e l’adozione di un self booking tool (SBT).

2.3. Sul significato di “precisa politica di gestione dei viaggi”: travel policy?

Nel precedente paragrafo si è visto che l’adozione di una precisa politica di gestione dei viaggi determina risparmi superiori ai costi e anche percezioni molto positive sulla sua utilità tra le imprese che non l’impiegano nella gestione dei viaggi. Vi è però una possibile ambiguità lessicale che è necessario chiarire preventivamente per evitare di confondere la “politica di gestione dei viaggi” (seppure qualificata come “precisa”) con l’idea di travel policy. Le evidenze campionarie mostrano infatti che la travel policy implica l’esistenza di una politica gestionale ma che non è vero il viceversa.

La distanza tra i due concetti è misurata confrontando le risposte date a due differenti domande riportate nel medesimo questionario (in sezioni differenti); nella prima si chiedeva l’esistenza di una travel policy, nella seconda l’esistenza di una precisa politica di gestione dei viaggi. I risultati riportati in tavola 18 indicano che sono soprattutto le piccole imprese a gestire i viaggi d’affari senza disporre di un documento. Qui il 41% degli intervistati dichiara di attenersi a regole di gestione dei viaggi, regole che solo in poco più della metà dei casi sono però tradotte formalmente. Nelle imprese di maggiori dimensioni il grado di “improvvisazione” è decisamente minore; quasi sempre l’esistenza di una “precisa politica” implica l’esistenza di una travel policy.

Il dettaglio con cui le politiche aziendali sono formalizzate in una policy rimane un punto su cui è necessario focalizzare l’attenzione. Il rischio è che si parli di travel policy anche qualora il documento contenga pochissimi degli elementi utili a renderla lo strumento di base per uniformare e razionalizzare le procedure di autorizzazione svolgimento rimborso e rendicontazione delle trasferte.

Tav. 18: L’idea di travel policy, risposte positive.

	<i>Dispone di una travel policy?</i>	<i>Esiste una precisa politica di gestione dei viaggi?</i>
Meno di 100 addetti	25%	41%
100 o più addetti	66%	66%
Totale	53%	58%

2.4. Un approfondimento sulla travel policy.

Analizzare la “completezza” del documento che regola le trasferte, è un compito molto difficile poiché siamo di fronte a un concetto relativo, che può essere valutato solo dalla singola impresa in relazione alle proprie necessità. E’ però possibile osservare se nella travel policy sono affrontate alcune tematiche e ricondurre la valutazione di completezza, alla presenza di questi temi. In particolare si è indagato se la policy tratta::

- le modalità di autorizzazione
- le eccezioni
- le modalità di rimborso
- i massimali di spesa
- le classi di trasporto ammesse, distinguendo eventualmente per destinazione / tipo di viaggio e/o per per organigramma (dirig. tecnici...)
- le categorie di albergo ammesse, distinguendo eventualmente per destinazione / tipo di viaggio e/o per per organigramma (dirig. tecnici...)

Dalla tavola 19 si evince che, nella quasi totalità dei casi, la travel policy è pensata come un documento per regolare le modalità di autorizzazione al viaggio e le eventuali eccezioni. Solo nella metà dei casi analizzati il documento tratta delle modalità di rimborso, oppure fissa regole “puntuali” come massimali di spesa o, ancora, le classi di volo o di albergo ammesse. Ne emerge una preferenza abbastanza marcata del sistema economico per mantenere un alto grado di “soggettività” del governo della trasferta anche in presenza di una policy.

Tav. 19: Caratteristiche della travel policy

	Regola le modalità di autorizzaz.	Regola le eccezioni	Regola le modalità di rimborso	Fissa massimali di spesa	Distingue le classi di trasporto	Distingue le categorie di albergo
Meno di 100 addetti	89%	90%	38%	43%	67%	75%
100 o più addetti	85%	83%	52%	56%	58%	59%
Totale	86%	85%	49%	54%	59%	62%

Non riportare massimali di spesa o limitazioni alle classi o alle categorie, non implica infatti “l’anarchia” nella spesa; al contrario rappresenta una scelta di “flessibilità/rigidità sulle limitazioni” che consente di controllare di volta in volta aspetti importanti della singola trasferta, magari attraverso una catena di “autorizzazioni” che può essere anche definita nella policy.

Escludendo la presenza di massimali sono le aziende più piccole a preferire un controllo delle spese attraverso limitazioni alle classi di trasporto e alle categorie di alloggio ammesse. La scelta implica un minore investimento nel travel management (le tariffe vanno trovate ed aggiornate), e semplifica il controllo delle eccezioni in una situazione (tipo) dove è spesso solo l'alta dirigenza/proprietà a potere compiere viaggi costosi.

In tavola 20 si approfondiscono questi aspetti di politica aziendale. Qualora si distinguano le classi di trasporto, sono soprattutto le grandi imprese a farlo per organigramma. La policy è quindi utilizzata per anche per strutturare una politica di "benefit" o per comunicare all'esterno l'immagine aziendale. Gli aspetti di politici, lasciano spazio a considerazioni più "tecniche" quando si tratta di differenziare le classi di trasporto ammesse in base alla destinazione della trasferta. Oltre il 90% delle politiche di viaggio, consentono al viaggiatore di prenotare la business class se il volo ha una durata compresa (a seconda dei casi) tra le 5 e le 7 ore¹⁴.

Meno chiaro il quadro circa la distinzione nelle classi di alloggio, probabilmente per un minore standardizzazione nei parametri internazionali che misurano la qualità dello stesso (stelle, classi).

Tav. 20: Caratteristiche della travel policy

	Classi di tras. distinte per organigramma (dirig. tecnici...)	Classi di trasporto distinte per destinaz./ tipo di viaggio	Cat. Alloggio distinte per organigramma (dirig. Tecnici...)	Cat. Alloggio distinte per organigramma (dirig. Tecnici...)
Meno di 100 addetti	43%	88%	50%	50%
100 o più addetti	52%	92%	35%	30%
Totale	51%	91%	38%	33%

2.5. Un approfondimento sui self booking tools.

Oltre alla semplice definizione di una travel policy, si può decidere di investire risorse per automatizzare il processo di gestione delle trasferte. In tal senso, tra gli strumenti più evoluti di cui l'impresa si può avvalere, vi sono i self booking tools (SBT).

L'approfondimento sulla diffusione di questi strumenti di gestione (tavola 21) mette in evidenza la netta prevalenza della loro penetrazione nelle grandi imprese; il 29% dichiara di possedere un SBT contro "solo" il 12% delle imprese-medio piccole.

¹⁴ L. Guerzoni (2006): "Il manuale della travel policy", project work del master in Gestione e Sviluppo dei Servizi Turistici, 13° edizione.

Tav. 21: Dispone di un self booking tool?

	Meno di 100 addetti	100 o più addetti	Totale
Non risponde	8%	2%	4%
Dispone di SBT	12%	29%	24%
Non dispone di SBT	80%	69%	72%

Questa differenza rende necessario puntualizzare che la valutazione complessiva (24% di diffusione) è “sostenuta” dalla composizione del campione che, per le ragioni discusse nella prima parte del presente rapporto, è composto per la maggior parte di grandi imprese. Le grandi imprese rappresentano quindi il mercato “naturale” per chi commercializza tali strumenti (ma anche il più saturo); questo non solo per le ovvie ragioni di maggiore capacità di investimento, ma anche per motivi legati alla conoscenza del personale, addetto alla gestione dei viaggi come appare evidente in tavola 22.

Il 70% delle imprese che non dispongono di un self booking tool giudica l’informazione sugli stessi decisamente carente. La valutazione dei rispondenti circa la loro conoscenza delle possibilità offerte dei SBT è appena di 3,3 in una scala che va da 2=nessuna conoscenza, a 10=completa conoscenza. La “conoscenza” è maggiore nelle grandi imprese (3,6) rispetto alle medio-piccole (2,8) ma l’autovalutazione è in entrambi i casi molto negativa. Una maggiore informazione (tecnica) sembra quindi la chiave per “interessare” chi non dispone di un SBT.

Oltre alla scarsa informazione, un’ulteriore fattore che ostacola la diffusione dei SBT è la percezione di costi elevati. Si tratta di una evidenza che non si modifica con la dimensione aziendale ma che, alla prova dei fatti, risulta essere falsa soprattutto per le imprese medio-piccole che esprimono le più basse valutazioni dei costi di adozione .

Tra chi dispone di un SBT, la conoscenza dello strumento è ovviamente superiore ma lo è anche, e meno ovviamente, la valutazione sul margine di miglioramento consentito. Il risultato è diversificato rispetto alla dimensione aziendale, con le imprese medio-piccole che si dichiarano più soddisfatte dei risultati ottenuti (7,5) rispetto alle grandi aziende (6,4). Il dato si comprende, parzialmente, considerando che la grande impresa è frequentemente “organizzata” anche prima dell’adozione del SBT; il differenziale rispetto alla situazione preesistente è quindi atteso più alto (in media) per l’impresa medio-piccola.

Tav. 22: Alcune valutazioni delle imprese sui SBT

	Meno di 100 addetti		100 o più addetti		Totale	
	Non dispone di SBT	Dispone di SBT	Non dispone di SBT	Dispone di SBT	Non dispone di SBT	Dispone di SBT
Ritiene di conoscerli	2.8	6.2	3.6	6.4	3.3	6.3
Margine di miglioramento nell'efficienza	4.6	7.5	5.4	6.4	5.2	6.8
Incidenza dei costi diretti	5.9	4.2	5.9	5.1	5.9	4.7
Incidenza dei costi indiretti	6.0	3.7	5.9	5.7	6.0	4.9

Valutazione da 2 a 10; 2 = nullo/a; 10 = tanto/a

Come atteso, per le grandi aziende che dispongono di un SBT, i costi più rilevanti sono quelli indiretti mentre sull'impresa medio-piccola lamenta soprattutto il costo dell'investimento.

Passando all'analisi delle distanze tra percezioni e osservazioni sui costi, si conferma che chi non dispone di un SBT ha una percezione più negativa dello strumento di quanto non si riscontri tra chi può effettivamente valutarne i costi diretti ed indiretti. L'elemento di novità rispetto ai miglioramenti sull'efficienza, è nel fatto che le dimensioni incidono meno sulle percezioni, mentre, le valutazioni, si differenziano soprattutto con riguardo ai costi indiretti (di apprendimento dei viaggiatori) che le piccole imprese scoprono ampiamente inferiori a quelli attesi.

3) La valutazione dell'offerta alberghiera business.

Le preferenze di chi domanda viaggi d'affari è un'informazione rilevante per offrire servizi su questo mercato ad elevato valore aggiunto. Da alcuni anni l'Osservatorio sul business travel Italia, rileva le opinioni dei travel managers rispetto ad un'ampia gamma di servizi. Nel 2005 si è focalizzata l'attenzione sui servizi alberghieri; in dettaglio si è chiesto ad ogni rispondente di indicare, in ordine di importanza, 3 servizi/funzioni che sono ritenuti necessari per un hotel che si voglia proporre alla clientela business. Le singole risposte sono state aggregate in 11 classi omogenee il cui grado di importanza è stato valutato attraverso una media dei punteggi assegnati alle risposte degli intervistati: 3 punti alla prima – la più importante - 2 alla seconda e 1 all'ultima.

Nella tavola 23 è indicata più in dettaglio la composizione dei macro-servizi/funzioni utilizzati nella sintesi e la frequenza con cui sono stati indicati dai rispondenti. Quanto è più frequentemente ricordato dagli acquirenti dei viaggi d'affari quando gli si chiede di elencare le caratteristiche dell'offerta business sono elementi collegati al fattore tempo. Il travel manager chiede frequentemente alberghi vicini al business dove sia anche possibile organizzare l'attività lavorativa grazie a servizi di buon livello, nuove tecnologie e personale in grado di comprendere (e soddisfare) le esigenze di chi soggiorna per lavoro.

Tav. 23: Macro-servizi/funzioni e loro frequenze

Macro fattore	Descrizione	Frequenza nelle risposte
Accessibilità	Raggiungibilità con mezzi pubblici; shuttle, collegamenti, prenotazioni on line, accessi tramite rete.	3.5%
Attrezzature per il Business	Attrezzature tecnologiche per supporto a riunioni o congressi	4.1%
Confort camera	Camere comode, confortevoli, silenziose, sicurezza	8.1%
Connettività / tecnologie	Accessi ad internet rapidi in ogni parte dell'albergo, WI FI, fax telefono, nuove tecnologie (escluse congressuali),	16.6%
Flessibilità e qualità del personale	Disponibilità, preparazione, livello del servizio, accoglienza	14.8%
Prezzo	Prezzi bassi, tariffe personalizzate, buon rapporto qualità prezzo disponibilità camere, cancellation policy	12.5%
Pulizia	Pulizia	5.2%
Qualità e disponibilità servizi e spazi comuni	Centro fitness, parcheggio, ristorazione, servizi vari	14.0%
Spazi business	Ampi spazi comuni, sale riunioni, logistica	7.6%
Ubicazione	posizione dell'albergo vicino al luogo d'interesse, ubicazione, location	13.7%

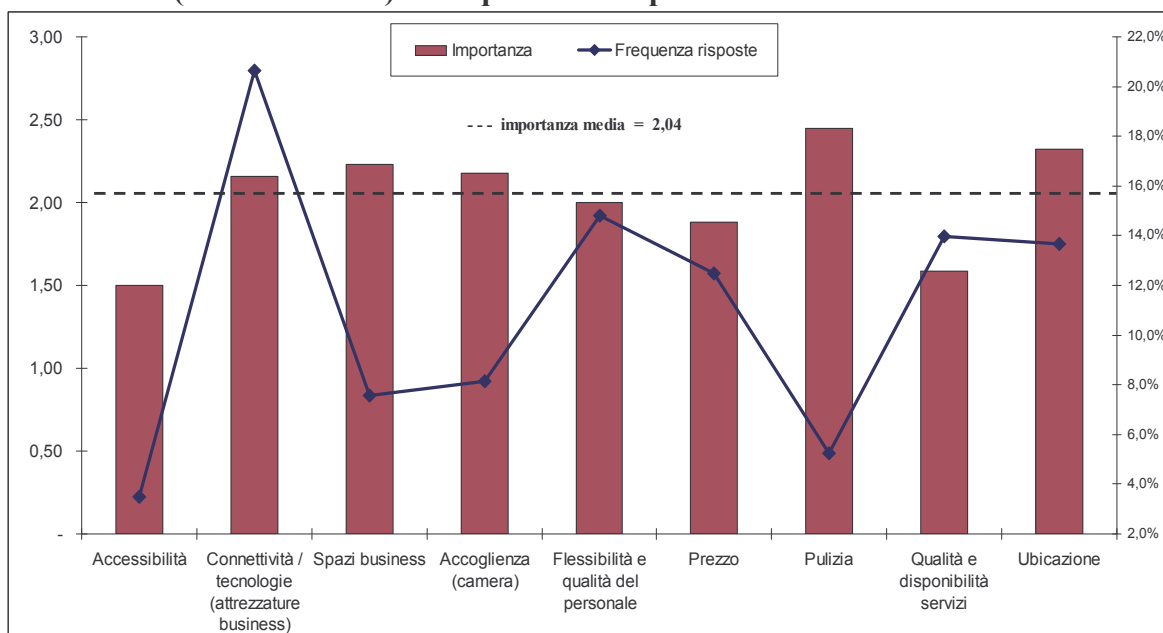
Anche il prezzo è un fattore ricordato con una buona frequenza ma, in contrapposizione con quanto domanda la clientela leisure, non è quasi mai declinato come prezzo basso. Per la domanda business, il prezzo deve sempre essere “adeguato”, e deve rientrare tra gli elementi di contrattazione in tutte le sue sfaccettature (ad es. la cancellation policy o la disponibilità delle camere). I riferimenti alla disponibilità sono però meno frequenti di quanto atteso. Le contrattazioni più “evolute” puntano infatti a garantirsi preventivamente la disponibilità delle camere per arrivare solo in seguito a concordare i prezzi. In caso contrario il rischio è di avere convenzioni molto vantaggiose ma di trovarsi costretti a pagare spesso sovrapprezzi per accedere al servizio.

L'informazione sulla frequenza di risposta, integrata con l'importanza attribuita ai singoli fattori (vedi figura 4) permette di individuare nella disponibilità di connettività/nuove tecnologie e nell'ubicazione i fattori più importanti per un albergo business. Anche la pulizia è tenuta in grande considerazione ma non può rappresentare una

variabile strategica per la bassa frequenza con cui è menzionata. Di rilievo anche l'offerta, sia di spazi business sia di camere accoglienti.

Diversi items, pur ricordati frequentemente tra i fattori rilevanti (vedi tavola 23), risultano meno importanti rispetto ai precedenti. Tra questi il prezzo, la disponibilità di servizi (non business), l'accessibilità e la qualità e flessibilità del personale.

Fig. 4: Importanza dei servizi/caratteristiche nella scelta di un hotel business (scala a sinistra) e frequenza di risposta.



Il dato si spiega in parte con il fatto che i rispondenti sono travel managers e quindi persone che “fanno viaggiare”.

Per chi organizza le trasferte il “piacere” di un buon ristorante o la possibilità di rilassarsi in un centro fitness attrezzato è, comprensibilmente, un elemento secondario rispetto alla puntualità nel fare business.

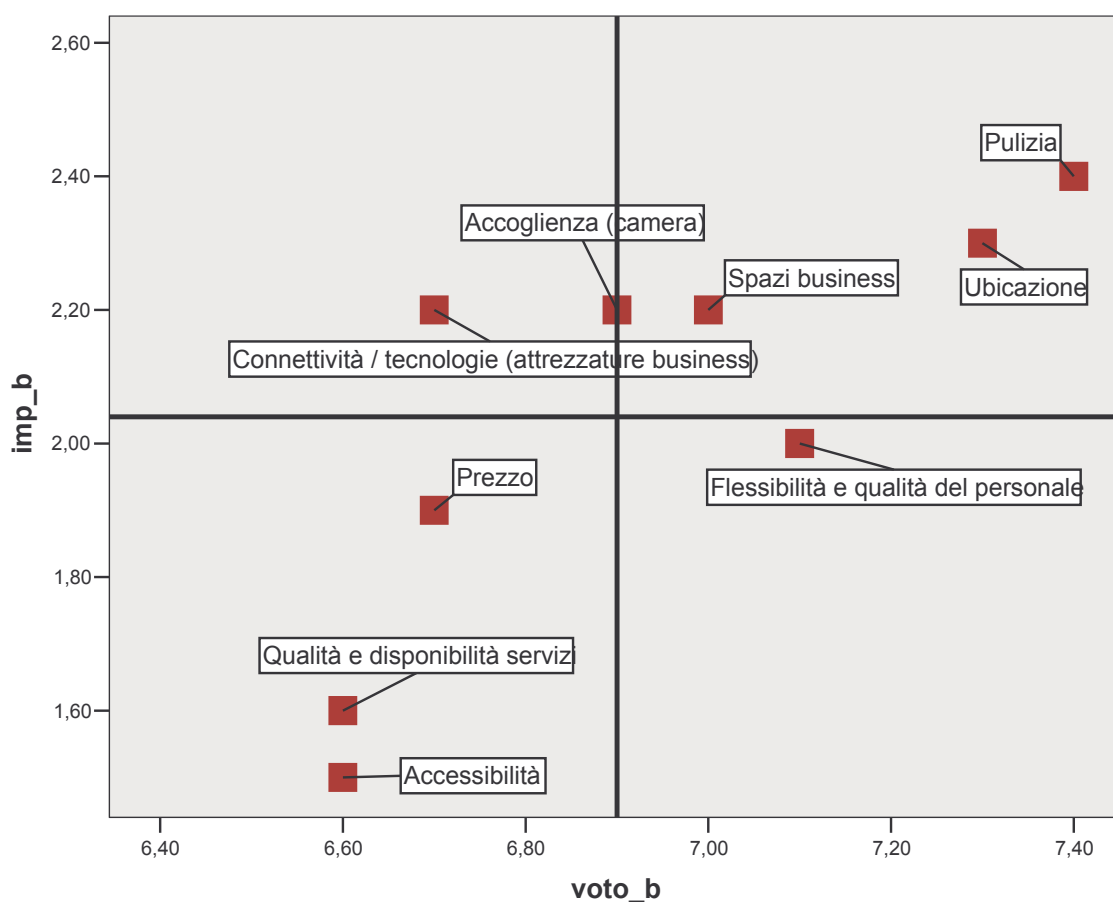
Per dare una valutazione ancora più completa, e identificare fattori critici e punti di forza dell'offerta, è però necessario considerare anche il grado di soddisfazione espresso dagli acquirenti. Si è quindi chiesto agli intervistati di associare un voto da 2 (pessimo) a 10 (ottimo) ad ogni servizio/caratteristica da loro indicato.

I voti sono incrociati con il livello di importanza, in un diagramma in cui gli assi - che dividono i 4 quadranti - rappresentano la media delle valutazioni. Il diagramma, per come è costruito, identifica quindi nella parte alta (importanza superiore alla media), a sinistra (voto inferiore alla media), i fattori critici dell'offerta, mentre colloca in alto a destra i fattori giudicati di successo.

I risultati (vedi figura 5) identificano nei fattori strutturali (posizione e presenza di spazi business), gli elementi di successo dell'offerta e nella mancanza di tecnologie per il business il vero punto critico.

Viene "criticata" l'offerta che si promuove sul segmento affari semplicemente riciclando spazi a sale riunioni o congressi senza investire in adeguate attrezzature.

Fig. 5: Punti critici e di forza dell'attuale offerta di hotel business



Il quadro prospettico è comunque positivo dato che sono identificati come negativi elementi non strutturali, che possono essere adeguati alla domanda più rapidamente e facilmente rispetto a caratteristiche come la posizione. Da sottolineare infine come la pulizia sia il maggiore elemento di soddisfazione.

Ulteriori elementi positivi si trovano, sia nel fatto ai fattori con giudizio più negativo è attribuita la minore importanza, sia dal fatto che la valutazione media (6,9) è superiore alla "sufficienza" (6,0). Il 6,6 riportato dai fattori più criticati (accessibilità e qualità e quantità dei servizi) indica che, in termini assoluti, l'offerta è sempre giudicata sufficiente.

Il quadro presentato offre una visione statica dell'offerta alberghiera business. Pur con i limiti derivanti dal fatto di utilizzare campioni di imprese in parte casuali (non panel), una precedente rilevazione dell'osservatorio 2002, permette di ottenere anche una sintesi dinamica delle valutazioni espresse dai travel managers aziendali.

3.1. Un confronto con il 2002.

Negli ultimi anni lo sviluppo/diffusione delle nuove tecnologie, e l'aumentata "propensione" delle imprese a contenere i costi di viaggio hanno modificato alcune caratteristiche della domanda. Molti studi si sono occupati di analizzare gli effetti sul trasporto aereo, meno si conosce rispetto agli effetti sull'offerta alberghiera. A tale proposito, nella figura 6, è riportato un confronto tra le valutazioni dei travel managers sui punti critici e di forza dell'offerta alberghiera nel 2002 e nel 2005.

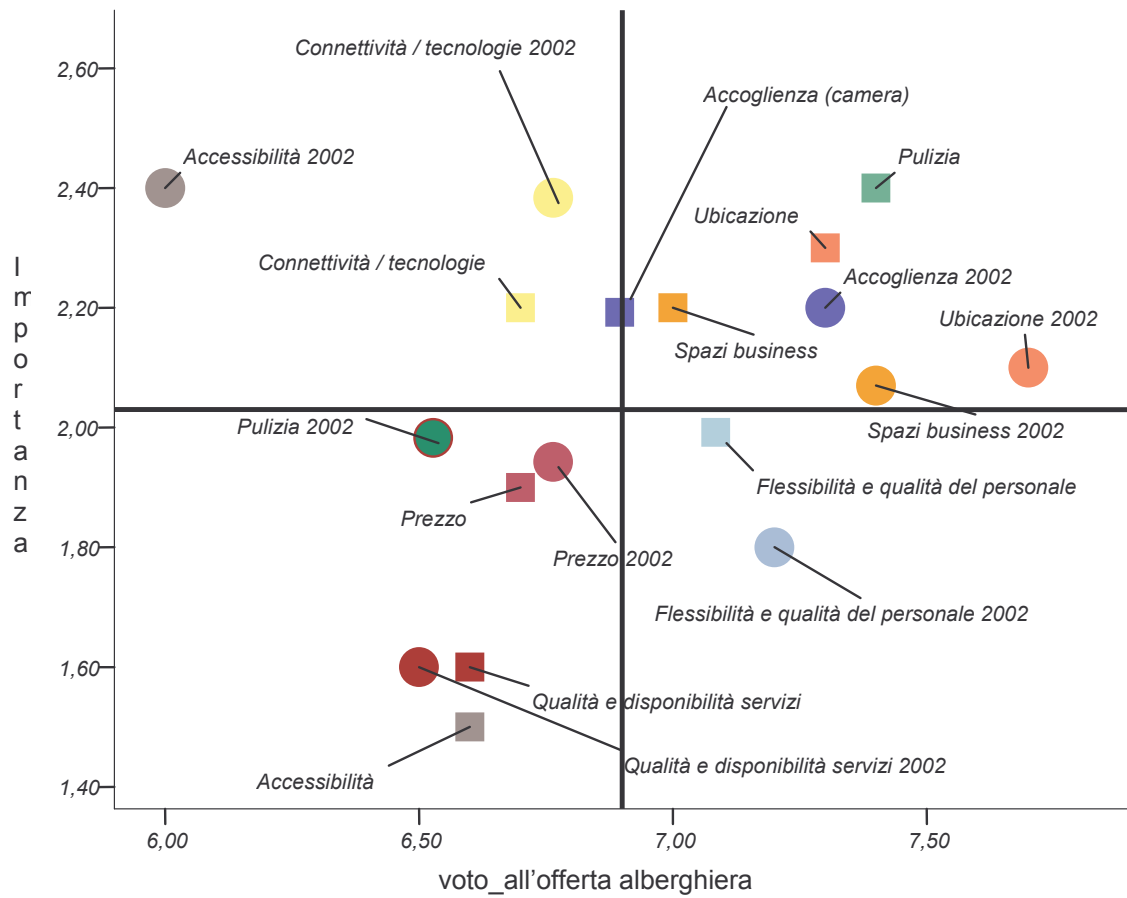
La macro evidenza è che i risultati 2002 trovano conferma nelle valutazioni attuali anche se il generale peggioramento nelle valutazioni indica che questi 3 anni non sono stati sufficienti per venire incontro alle richieste dei viaggiatori d'affari.

Tra i fattori di successo si confermano ubicazione e spazi business che riportano, però, valutazioni peggiori rispetto al 2002. Il dato è in parte da mettersi in relazione con la recente "corsa" dell'offerta alberghiera leisure a riconvertirsi sul segmento business (a maggiore redditività e minore stagionalità). L'ampliamento dell'offerta ha drasticamente ridotto l'importanza dell'accessibilità ma parzialmente scontentato i travel managers perché realizzato in tempi evidentemente troppo rapidi per permettere uno sviluppo adeguato di professionalità e accoglienza sufficienti per il viaggiatore business. Purtroppo i tre anni passati non hanno modificato nemmeno i fattori critici, e la disponibilità di tecnologie per il business si conferma il tallone d'Achille dell'offerta alberghiera. Anche questa caratteristica si può in parte collegare al tentativo di rapida riconversione (a basso costo) di parte dell'attuale offerta.

Praticamente invariate le percezioni su importanti fattori come prezzi, qualità e disponibilità dei servizi mentre la maggiore valutazione data alla pulizia potrebbe avere beneficiato dell'inclusione nell'offerta di alberghi leisure di alta gamma con personale adeguatamente preparato¹⁵.

¹⁵ Il condizionale è d'obbligo per via della bassa frequenza delle risposte che aumenta il peso della componente "di errore" che è contenuta in ogni confronto tra valutazioni medie espresse da campioni casuali.

Fig. 6: Punti critici e di forza dell' offerta di hotel business; confronto 2002-2005



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 utilizzata per determinare la numerosità campionaria rispetto alla classificazione produttiva. Rispetto alla dimensione si è invece vincolato a priori la numerosità complessiva nei due strati (grandi 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).

L'indagine si è chiusa il 29 dicembre 2005 con 341 rispondenti. Il processo di raccolta dei dati ha riguardato 2500 aziende di cui 320 rispondenti l'anno precedente, e 2270 scelte casualmente¹⁶. La redemption complessiva è dell'13,6% ma scende al 6,3% se si considerano le sole aziende contattate per la prima volta soprattutto a causa della difficoltà ad individuare i manager o le segreterie che si occupano della gestione dei viaggi. La frazione di campionamento complessiva è pari allo 0,1% e sale al 2,6% se si considerano le imprese con più di 100 addetti. Tra i questionari restituiti, 130 risultano completi, 93 con non più del 10% delle risposte mancanti e 118 con non più del 40%.

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

¹⁶ In questo caso di campionamento ripetuto nel tempo, disporre sia di informazione panel sia di informazione da campione casuale, permette di impiegare stimatori combinati che risultano di minore varianza quando - come in questo caso - la variabile di interesse è rappresentata dalla spesa nell'anno più recente (Cochran W.,G. (1977), "Sampling Techniques", Wiley NY, pp. 344- 355).

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 qualora pubblicate; successivamente si è ricorsi a metodologie hot-deck dopo avere determinato le classi di imputazione in base alle variabili: ATECO, addetti, e costo medio del singolo viaggio (classi). Nel caso fossero tali informazioni a mancare, si è provveduto a contattare il non rispondente; solo nel caso di ulteriore non risposta si è imputato dato attraverso correlazioni con variabili note e (quando disponibili), con le informazioni comunicate nelle indagini precedenti.

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.