

# Studio sull'utilizzo di strumenti aziendali di self-booking

Autore

Dr. Keith Mason  
Business Travel Research Centre  
Dipartimento trasporto aereo  
Cranfield University, UK

*Cranfield*  
UNIVERSITY

**aMADEUS**  
Your technology partner

## L'autore

Keith Mason è il responsabile del Business Travel Research Centre e docente del Dipartimento del trasporto aereo presso la Cranfield University, dove tiene lezioni su economia e business model dei vettori, marketing e ricerche di mercato. Le sue analisi si concentrano sul mercato del business travel e sulle compagnie low-cost. Ha pubblicato più di 30 articoli, documenti e rapporti.

## Business Travel Research Centre della Cranfield University

Il Business Travel Research Centre (BTRC) fa parte del Dipartimento del trasporto aereo della Cranfield University, la più grande facoltà europea dedicata alla gestione del trasporto aereo, nota in tutto il mondo per l'eccellenza della metodologia di ricerca applicata. Il BTRC riunisce ricerca e formazione per il settore dei viaggi di lavoro.

L'obiettivo del centro è sviluppare una conoscenza approfondita delle complessità del settore del Business Travel e dell'importanza che riveste nell'ambito del trasporto aereo, così da poter fornire informazioni a compagnie aeree, travel manager, responsabili acquisti, aziende di travel management e mondo accademico.

## Il documento

Questo White Paper esplora fenomeni, tendenze e fattori globali che influenzano l'utilizzo dei Self-Booking Tool (SBT) allo scopo di aiutare le aziende a sfruttarne appieno i benefici, riducendo così le spese di viaggio.

## ACTE

L'Association of Corporate Travel Executives (ACTE) è un'associazione senza scopo di lucro fondata da diversi leader del settore Business Travel per fornire formazione a livello dirigenziale e opportunità di comunicazione. Dal 1988, ACTE ha registrato un continuo incremento dei propri iscritti, che ora includono membri provenienti da 49 paesi attivi in tutti i segmenti dei viaggi d'affari, dagli uffici acquisti alle agenzie e ai fornitori.

Questo studio è stato sviluppato in collaborazione con  
l'Association of Corporate Travel Executives (ACTE).

# Indice

Premessa	4
Sommario	5
Informazioni sullo studio	6
Introduzione - Self-Booking Tool (SBT) e utilizzo	7
Gli strumenti di self-booking fanno risparmiare	8
Quali sono le percentuali e i modelli di utilizzo dei SBT più diffusi?	9
1. I biglietti aerei sono il prodotto più acquistato attraverso i SBT	9
2. Livelli di utilizzo in relazione al tempo trascorso dall'implementazione dello strumento	10
3. Il livello di soddisfazione è direttamente collegato al tasso di utilizzo	11
4. Variazioni legate al segmento industriale	12
5. Le dimensioni di un'azienda o la spesa per i viaggi non rappresentano fattori direttamente correlati ai livelli di utilizzo	13
I sette fattori principali che determinano l'utilizzo del SBT	14
1. L'efficacia dell'obbligo	15
2. L'utilizzo da parte del management e l'importanza di dare il buon esempio sono più efficaci degli incentivi	16
3. La scelta dei contenuti e le performance dei SBT sono essenziali	18
4. L'integrazione tra sistemi IT aziendali ha un impatto diretto sui livelli di utilizzo	19
5. Una struttura organizzativa snella favorisce livelli di utilizzo più elevati	20
6. Cultura self-service ed età: fattori importanti che determinano l'utilizzo di un SBT	21
7. Comunicazione interna chiara e costante	21
Tre tipi di azienda - In base al comportamento e alla cultura	22
Utilizzo dello strumento di prenotazione per comunità	26
Conclusione	29

## Premessa

“Tanti soldi ma poco tempo” è un'espressione usata spesso per descrivere la vita degli uomini d'affari. Il tempo, in ambito professionale, è un bene sempre più prezioso, per questo la possibilità di ridurre quello trascorso in attività dallo scarso valore produttivo rappresenta un vantaggio per le grandi aziende e per i loro dipendenti.

I viaggi, rappresentando una delle maggiori voci di spesa aziendale, sono al centro del mirino quando si tratta di implementare provvedimenti finalizzati a una riduzione dei costi. Gli strumenti aziendali di self-booking non sono che una delle tante soluzioni introdotte negli ultimi anni. In qualità di leader globale nello sviluppo di soluzioni aziendali per la gestione dei viaggi, Amadeus ha pensato che fosse arrivato il momento di effettuare un'analisi approfondita delle modalità di integrazione degli strumenti di self-booking nell'ambiente lavorativo, per capire quali misure possono adottare le aziende per stimolarne l'utilizzo e sfruttare appieno le opportunità di risparmio in termini di tempo e denaro. Questo studio è stato svolto in modo indipendente dal Business Travel Research Centre presso la Cranfield University e ha coinvolto più di 400 aziende di tutto il mondo.

L'analisi conferma che, se da un lato gli strumenti di self-booking aiutano molte imprese a risparmiare tempo e denaro in svariati settori, molte altre realtà non godono ancora di questi vantaggi perché gli strumenti non vengono utilizzati correttamente. Per aiutare a vincere le sfide affrontate sia dai travel manager interni sia dalle aziende di travel management, lo studio analizza gli ostacoli e i fattori di promozione dell'utilizzo riscontrati: uso da parte del senior management, obbligo di avvalersi questi strumenti, formazione e reportistica.

Emergono alcune novità interessanti: per esempio, nonostante sia un'opinione diffusa, le variazioni dei tassi di utilizzo non appaiono influenzate tanto dalle dimensioni dell'azienda o dalla sua collocazione geografica, quanto piuttosto dalla struttura organizzativa e dalla cultura interna.

Riteniamo che questo studio rappresenti una lettura importante per i travel manager aziendali e i nostri partner del settore travel management, perché fornisce informazioni sia sulla mentalità dei viaggiatori sia dei travel manager; inoltre è un utile strumento di benchmark e confronto per le aziende, dato che prende in considerazione le loro attività. Fornisce poi strumenti utili per valutare la situazione di ogni singola azienda e individua alcune semplici strategie da attuare per aumentare l'utilizzo dei self-booking.

Siamo convinti che grazie alla tecnologia ad oggi disponibile, tutte le aziende dovrebbero essere in grado di ottimizzare l'uso di strumenti online e quindi raggiungere significative riduzioni dei costi. Da parte nostra, in base ai risultati di questo studio, continueremo a migliorare e a far crescere i nostri attuali servizi di consulenza in materia di utilizzo. Continueremo inoltre a investire e sviluppare la nostra offerta tecnologica insieme alle aziende di travel management nostre partner, affinché le imprese con cui collaboriamo siano in grado di godere dei benefici offerti dalle soluzioni di self-booking.

**Jérôme Destors**

Commercial Director

Amadeus e-Travel

## Sommario

Questo White Paper è stato commissionato da Amadeus e sviluppato in collaborazione con l'Association of Corporate Travel Executives (ACTE).

Gli strumenti aziendali di self-booking (SBT) rappresentano, sia per le aziende sia per le società di travel management (TMC), la soluzione con i più bassi costi di transazione per l'organizzazione di viaggi. In un'ottica di risparmio sui costi, è fondamentale capire come è possibile riuscire ad aumentare la percentuale di prenotazioni effettuate per mezzo di questo canale. Nel settembre 2006 è stato fatto un sondaggio tra 424 travel manager operanti in aziende con una spesa media annua per i viaggi di 35 milioni di dollari. Sebbene il 66% di queste aziende utilizzi già una qualche tipologia di SBT, solo il 53% di tutti i biglietti aerei viene acquistato online. Tra gli intervistati, le aziende dei settori high-tech, servizi di consulenza e logistica raggiungono i livelli di utilizzo più elevati, mentre i servizi pubblici e le aziende del settore agricolo registrano i livelli più bassi.

Le aziende che hanno partecipato al sondaggio hanno anche rivelato che l'utilizzo di un SBT permette di risparmiare il 9,1% sulla spesa per i biglietti aerei. Il rapporto evidenzia alcune semplici strategie che le aziende possono implementare per favorire livelli più elevati di utilizzo e quindi di risparmio. Per incrementare l'utilizzo è utile sottolineare l'importanza di inserire lo strumento di SBT all'interno della procedura di viaggio, informare i viaggiatori su quali siano i vantaggi per l'azienda derivanti dall'uso del sistema e aggiornarli regolarmente sui livelli di utilizzo all'interno delle comunicazioni aziendali.

Un focus group ha rivelato che esistono tre tipi di aziende: "Entusiaste dell'utilizzo", "Aziende con impedimenti burocratici" e "Ritardatarie". L'appartenenza ad uno dei tre gruppi è determinata e influenzata dalla strategia adottata nei confronti dell'utilizzo degli strumenti di self-booking e delle procedure di viaggio. Le potenzialità tecniche dei SBT su questioni come l'accesso ad ampie disponibilità di prodotti e la facilità di utilizzo e la velocità del sistema, hanno un impatto diretto sul livello di adozione e sulle procedure aziendali, per esempio quelle che stabiliscono l'accesso a vettori preferenziali.

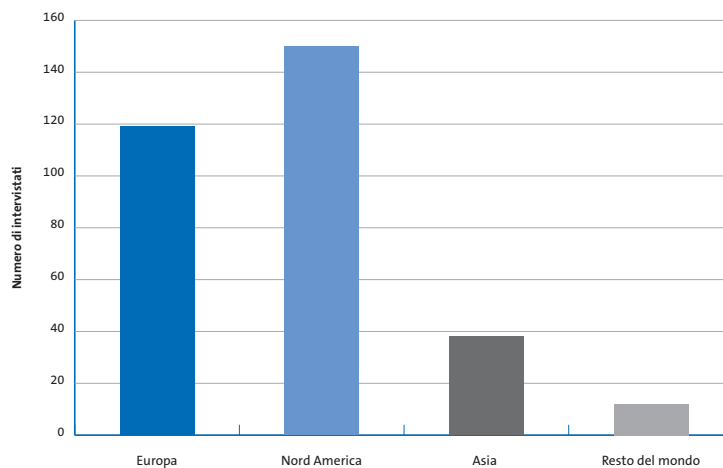
Questo documento ha lo scopo di aiutare le aziende a capire come sfruttare appieno il proprio SBT, aiutandole così a ridurre le spese di viaggio.

## Informazioni sullo studio

La Cranfield University ha svolto questo studio per determinare il risparmio ottenibile attraverso gli strumenti di self-booking e i modi in cui le aziende possono favorirne l'utilizzo.

Nelle due settimane comprese tra il 5 e il 19 settembre 2006 è stato condotto un sondaggio tra travel manager di tutto il mondo. Amadeus e l'Association of Corporate Travel Executives ([www.acte.org](http://www.acte.org)) hanno inviato ai rispettivi clienti/membri per posta elettronica un invito a compilare la survey. I dettagli dello studio sono stati successivamente sottolineati in newsletter dedicate al Business Travel<sup>1</sup>. Nel corso delle due settimane hanno risposto 424 travel manager responsabili complessivamente di una spesa di viaggio annua di 14,8 miliardi di dollari e quindi rappresentativi di un campione significativo della comunità degli acquirenti di viaggi di lavoro. Gli intervistati lavoravano per aziende europee (37%), nordamericane (47%) e asiatiche (12%), mentre una piccola parte degli intervistati proveniva da altre regioni (Figura 1).

Figura 1. Distribuzione regionale dei partecipanti al sondaggio



<sup>1</sup> [www.joesentme.com](http://www.joesentme.com) e [www.businesstraveleurope.com](http://www.businesstraveleurope.com)

## Introduzione - Self-Booking Tool (SBT) e utilizzo

Gli strumenti di self-booking rappresentano la soluzione con i più bassi costi di transazione per l'acquisto di viaggi, sia per le aziende sia per le società di travel management (TMC). Gli strumenti di prenotazione di ultima generazione forniscono soluzioni specifiche per le esigenze delle grandi aziende in un numero particolarmente ampio di situazioni d'acquisto, fornendo una soluzione di prenotazione diretta e a basso costo. Aumentare la percentuale di viaggiatori che prenotano attraverso questi sistemi non solo riduce i costi delle transazioni, ma favorisce anche una maggiore conformità alle procedure (e di conseguenza una minore spesa destinata ai viaggi) aumentando il potere di negoziazione e contribuendo al contempo alla raccolta di dati gestionali che forniscono ai travel manager interessanti informazioni per la sicurezza del viaggiatore.

**Il 29% degli intervistati calcola l'utilizzo del SBT sotto forma di percentuale di viaggi "idonei" prenotati online mentre il 57% delle aziende lo considera come percentuale su tutti i viaggi prenotati online.**

Le aziende calcolano il proprio tasso di utilizzo in modi differenti. Il metodo più diffuso (utilizzato da più della metà degli intervistati) consiste nel considerare le prenotazioni online effettuate per mezzo di SBT sotto forma di percentuale delle prenotazioni totali. Un altro metodo è il calcolo delle prenotazioni effettuate via SBT come percentuale dei viaggi "idonei", intesi come itinerari semplici o spostamenti da punto a punto che possono essere facilmente prenotati anche online. Questa unità di misura è utilizzata dal 29% degli intervistati. Il 14% delle aziende non dispone di metodi per calcolare l'utilizzo perché si trova ancora nella fase iniziale di implementazione del sistema. In altri casi ancora entrambe le percentuali vengono utilizzate nei programmi di monitoraggio.



## Gli strumenti di self-booking fanno risparmiare

### Costo dei biglietti

L'utilizzo di un SBT può aiutare un'azienda a risparmiare il 9,1% sul costo medio dei biglietti aerei.

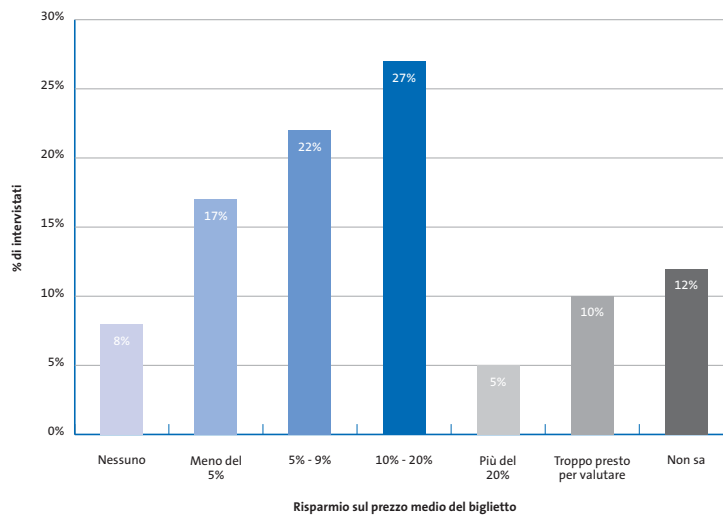
L'utilizzo di uno strumento di prenotazione permette di risparmiare in media il 9,1% sul costo dei biglietti aerei<sup>2</sup> (Figura 2).

Per alcune aziende il risparmio ottenibile è anche più consistente. Un produttore di automobili, per esempio, è riuscito a ridurre il prezzo medio dei biglietti aerei del 25% dopo avere adottato una soluzione di questo tipo, grazie ad una maggiore conformità alle politiche di viaggio aziendali e indirizzando il traffico verso fornitori preferenziali<sup>3</sup>.

Il "senso di colpa visivo", generato dalla visualizzazione di una serie di alternative - dalla più economica alla più costosa - all'interno di una schermata di prenotazione, spinge spesso i viaggiatori a scegliere l'alternativa più conveniente.

Un'altra fonte di risparmio deriva dal fatto che i viaggiatori sfruttano tariffe scontate, disponibili quando le prenotazioni vengono effettuate con largo anticipo. Huntsman, per esempio, ha notato che l'accesso immediato a tariffe più basse con molto anticipo rispetto alla data del viaggio ha portato a un cambiamento nel comportamento dei viaggiatori. Prima dell'implementazione del SBT, le prenotazioni venivano effettuate con 5-7 giorni di anticipo, mentre a seguito dell'implementazione i viaggiatori organizzano le trasferte 10-15 giorni prima della partenza, sfruttando così le tariffe più basse a disposizione.

Figura 2: Risparmio medio sul prezzo del biglietto per mezzo di un SBT



<sup>2</sup> Le aziende che non erano in grado di rispondere o che pensavano fosse troppo presto per valutare sono state escluse dall'analisi. Alle aziende che indicavano più del 20% è stato assegnato un valore del 22%.

<sup>3</sup> "Right partners are key to automated process", Business Travel Europe, 25 ottobre 2006, [www.businesstraveleurope.com](http://www.businesstraveleurope.com)

## Quali sono le percentuali e i modelli di utilizzo dei SBT più diffusi?

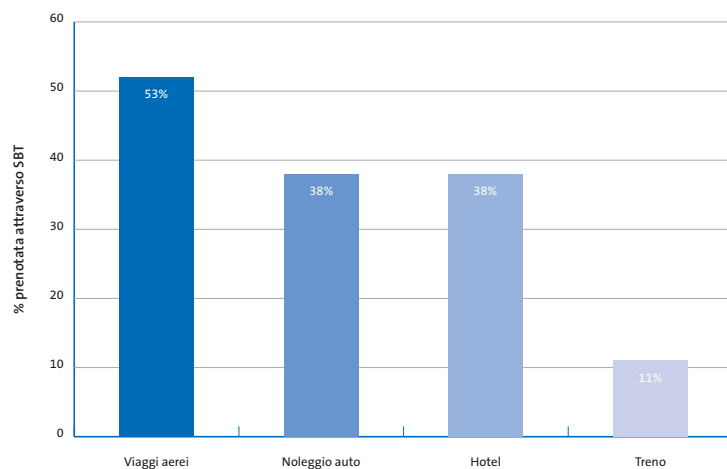
Le aziende che hanno risposto al sondaggio spendono in media 35 milioni di dollari all'anno in viaggi. Il 66% di esse dispone già di un qualche tipo di strumento di self-booking, mentre un altro 25% ne prevede l'implementazione o la sta effettuando. Il restante 9% degli intervistati lavora per aziende che attualmente non hanno in programma di implementare un SBT. Di seguito sono riportati alcuni risultati:

### 1. I biglietti aerei sono il prodotto più acquistato attraverso i SBT

**In media, il 53% dei biglietti aerei viene prenotato attraverso un SBT. Il dato non è influenzato dalla collocazione geografica dell'azienda.**

La **Figura 3** evidenzia che i biglietti aerei rappresentano il prodotto di viaggio acquistato più spesso per mezzo di uno strumento di prenotazione, dato confermato dal 53% degli intervistati. Con il 38%, il noleggio auto e gli hotel registrano livelli di prenotazione simili, mentre i biglietti ferroviari acquistati via SBT risultano pochi. La ragione principale di questo fenomeno potrebbe dipendere dal fatto che le disponibilità di prodotti ferroviari non sono elencate in modo completo dai GDS e perché i biglietti sono generalmente acquistati in stazione al momento della partenza.

Figura 3: Percentuale di prenotazioni effettuate attraverso SBT aziendale



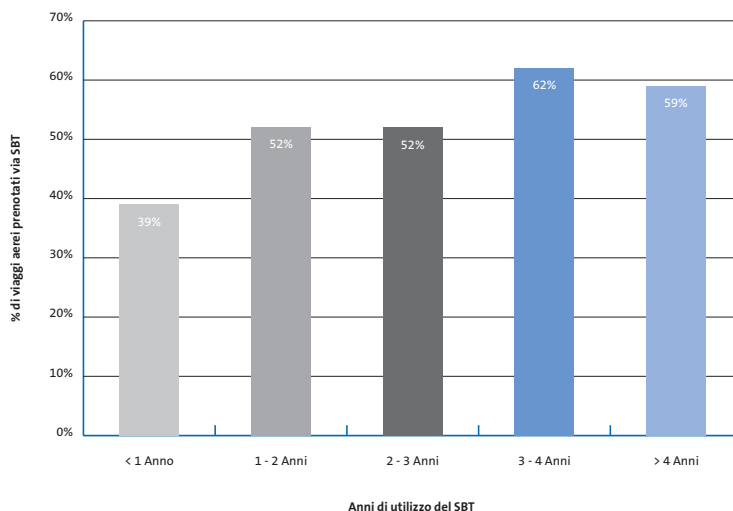
## 2. Livelli di utilizzo in relazione al tempo trascorso dall'implementazione dello strumento

Sembrano esistere due ondate di aziende che hanno implementato strumenti di prenotazione (Figura 4). Tra le aziende che dispongono di un SBT, il 40% lo possiede da meno di due anni, mentre il 23% lo utilizza da almeno cinque anni. Questo dato sembrerebbe suggerire che alcune aziende hanno molta più esperienza nell'utilizzo dello strumento di prenotazione, quindi ci si aspetta da queste un livello d'uso superiore.

**I tassi di utilizzo tendono ad aumentare in modo più rapido il primo anno e a decrescere in quelli successivi.**

I livelli di utilizzo del SBT per i viaggi aerei, sorprendentemente, non sono esattamente correlati con il tempo di utilizzo del sistema (il coefficiente di correlazione di Spearman sulla percentuale di viaggi aerei prenotati via SBT e il numero di mesi in cui un'azienda utilizza uno strumento di prenotazione è 0,18). Se si considerano gli anni di attività, il quadro risulta leggermente più chiaro. Il livello massimo di crescita dell'utilizzo si registra nel corso del primo anno per poi diminuire anno su anno dato che un progressivo incremento nell'utilizzo diventa più difficile da raggiungere. Nel corso del primo anno d'implementazione le aziende possono aspettarsi di raggiungere circa il 40% delle prenotazioni via SBT, mentre nei due anni successivi registrano indicativamente un ulteriore aumento del 10% e di un altro 10% dopo tre anni. Questo risulta essere lo schema di crescita più diffuso, tuttavia iniziative specifiche possono aiutare a migliorare ulteriormente il tasso di utilizzo.

Figura 4: Anni di utilizzo SBT e % prenotata via SBT



Dal punto di vista statistico non esistono differenze significative nei livelli medi di utilizzo online tra diverse regioni.

Le aziende si dichiarano generalmente soddisfatte degli attuali livelli di utilizzo anche se un ulteriore aumento porterebbe a una più evidente riduzione dei costi.

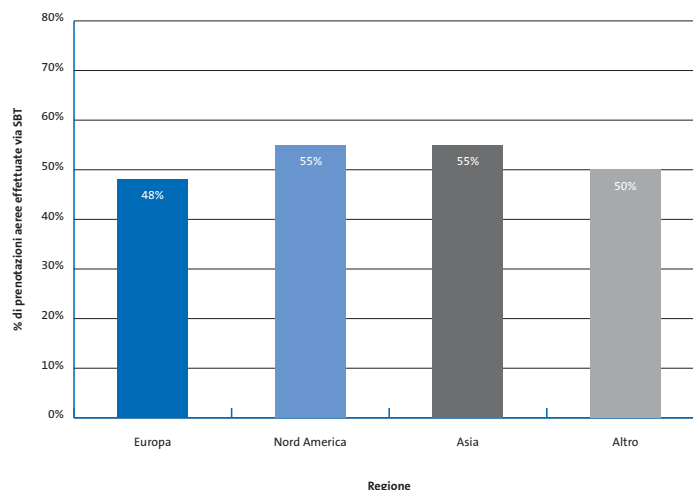
### 3. Il livello di soddisfazione è direttamente collegato al tasso di utilizzo

Nel complesso, le aziende sembrano soddisfatte dei propri livelli di utilizzo: il 22% afferma di essere molto soddisfatto e un ulteriore 43% si dichiara ragionevolmente soddisfatto. Solo l'11% degli intervistati afferma di essere molto deluso dal livello di utilizzo raggiunto dalla propria azienda.

Esistono variazioni minime da regione a regione.

Spesso si immagina che le aziende del Nord America siano decisamente più avanti rispetto a quelle di altre regioni in termini di utilizzo di strumenti di self-booking. Mentre le aziende nordamericane che hanno partecipato a questo studio registrano il tasso medio di utilizzo complessivo più elevato con il 55% (Figura 5), le altre regioni mostrano profili di utilizzo molto simili e statisticamente la media non presenta differenze significative tra regioni o livelli di soddisfazione<sup>4</sup>.

Figura 5: Percentuale di prenotazioni aeree effettuate via SBT per regione



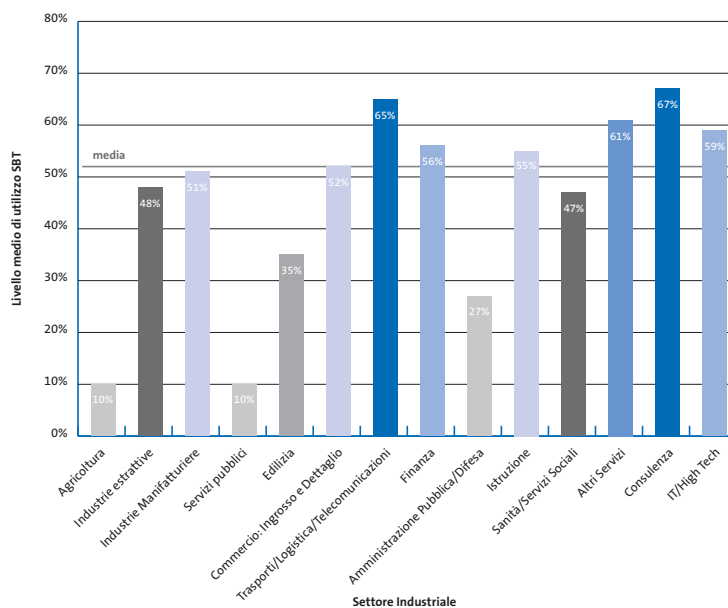
<sup>4</sup> F = 0,644, Importanza = 0,587.

#### 4. Variazioni legate al segmento industriale

Uno dei possibili fattori che influenza i livelli di utilizzo è rappresentato dal settore di attività di un'azienda. Le società dei settori high-tech, consulenza e logistica registrano i livelli più alti di utilizzo mentre i servizi pubblici e le aziende del settore agricolo raggiungono i livelli più bassi (Figura 6).

Le aziende dei settori high-tech, servizi di consulenza e logistica registrano i livelli più alti di utilizzo.

Figura 6: Influenza del settore sull'utilizzo di SBT

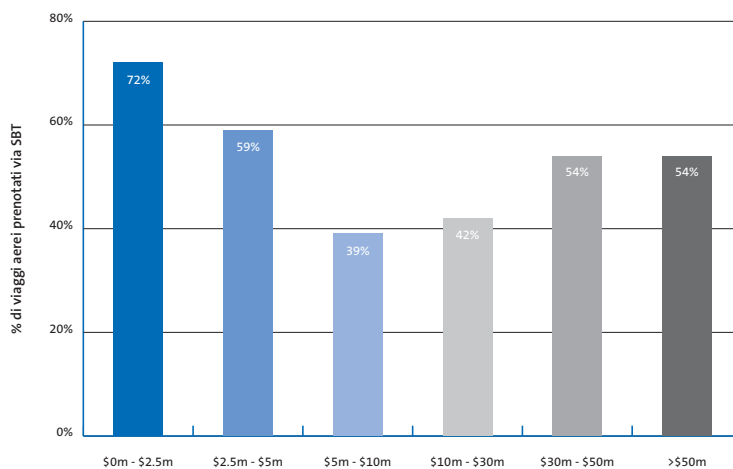


## 5. Le dimensioni di un'azienda o la spesa per i viaggi non rappresentano fattori direttamente correlati ai livelli di utilizzo

La **Figura 7** mostra come le aziende con la spesa di viaggio più bassa sono quelle che hanno avuto più successo a stimolare le prenotazioni via SBT raggiungendo un livello medio di utilizzo del 72%. Questo dato potrebbe dipendere dal fatto che una volta che una piccola azienda ha implementato un SBT, i canali di comunicazione tra travel manager e viaggiatori sono molto più snelli ed è quindi più facile trasmettere i vantaggi derivanti dall'utilizzo dello strumento di prenotazione. Inoltre il numero di viaggiatori risulta inferiore, ciò significa che il semplice passaparola sull'uso del sistema è più rapido.

*Sebbene le aziende di dimensioni più contenute registrino i livelli di utilizzo più elevati, il gruppo individuale più ampio del campione è rappresentato dalle aziende con una spesa annua per i viaggi superiore ai 50 milioni di dollari. Il livello di utilizzo di questo gruppo si aggira intorno al 53%, dato che indica che sono ancora necessari metodi per stimolarne l'utilizzo.*

Figura 7: Percentuale di viaggi aerei prenotati via SBT per spesa totale dell'azienda



Fornire ai dirigenti dell'azienda e al reparto risorse umane informazioni chiare sulle procedure aiuta ad aumentare l'utilizzo del SBT.

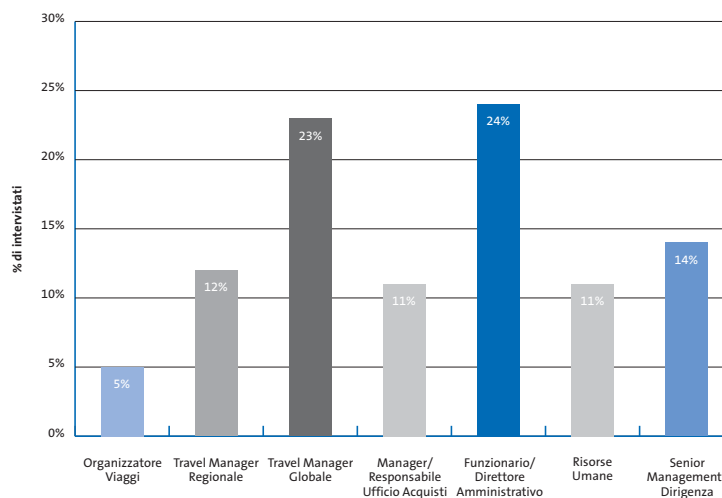
## I sette fattori principali che determinano l'utilizzo del SBT

Il processo decisionale di prenotazione è influenzato da una serie di interlocutori che possono dimostrarsi ostili ai sistemi di prenotazione online oppure incapaci di superare le barriere che l'uso comporta. Questi ostacoli includono:

- > Problemi organizzativi e sociali
- > Procedure di viaggio e conformità alle politiche aziendali
- > Scarso utilizzo da parte del senior management
- > Scarsa fiducia nella tecnologia in generale

La **Figura 8** mostra che quasi il 50% delle aziende intervistate indica che le procedure di viaggio sono stabilite da un team di senior manager, dal reparto risorse umane o dal responsabile amministrativo. Il travel manager ha un ruolo fondamentale nella comunicazione con tutti loro e deve assicurarsi che le decisioni in merito alla gestione dei viaggi si basino su informazioni corrette. Come vedremo, la procedura di viaggio adottata e la sua applicazione hanno un impatto notevole sui livelli di utilizzo.

Figura 8: Persona/Gruppo responsabile della procedura di viaggio



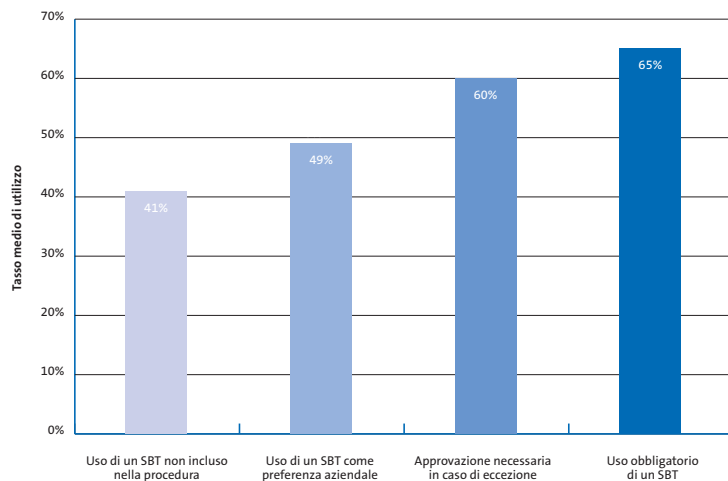
Considerando gli ostacoli sopra citati, passiamo ad analizzare alcuni dei principali fattori che influenzano l'utilizzo.

## 1. L'efficacia dell'obbligo

È sufficiente rendere obbligatorio lo strumento di prenotazione all'interno della procedura di viaggio per aumentare in modo considerevole i livelli di utilizzo.

Non sorprende che il modo più semplice per favorire l'utilizzo di un SBT sia rendere più restrittiva la procedura di viaggio aziendale. Nelle aziende che non inseriscono l'utilizzo dello strumento di prenotazione nella procedura di viaggio, il tasso medio di utilizzo è solo del 41% mentre in quelle in cui il suo utilizzo è obbligatorio il tasso di utilizzo sale al 65% (Figura 9).

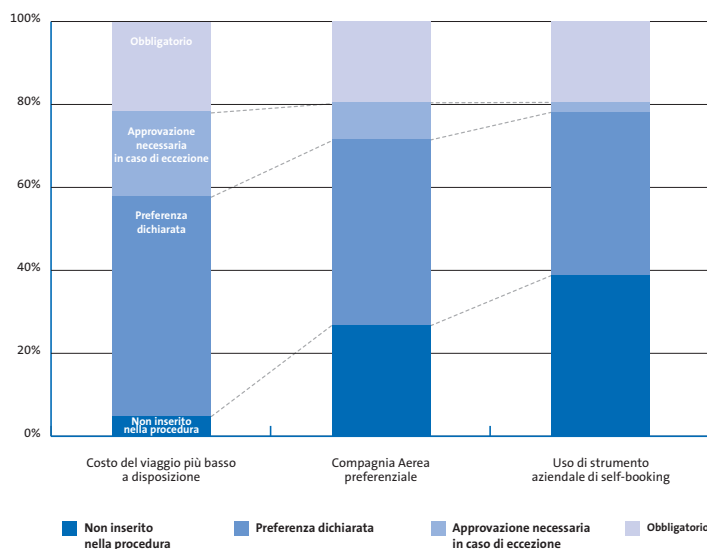
Figura 9: Incidenza della procedura di viaggio sull'utilizzo di SBT



A fronte del risparmio ottenibile, è interessante sottolineare che il 38% delle aziende non raccomanda ai dipendenti l'uso dello strumento all'interno della procedura di viaggio.

La severità delle procedure di viaggio tende a variare in base alle diverse 'voci'. Per esempio, oltre il 90% delle aziende dispone di una procedura che richiede ai dipendenti di scegliere "i costi di viaggio più bassi", mentre solo poco più del 50% impone ai propri viaggiatori di utilizzare una modalità standard di prenotazione (Figura 10). Per quanto riguarda gli strumenti di prenotazione, il 38% delle aziende non li include nella procedura e, come abbiamo visto, ciò influisce direttamente sul tasso di utilizzo. *Ne consegue che una maggiore severità in merito all'utilizzo di SBT all'interno della procedura di viaggio può determinare notevoli aumenti dei livelli di utilizzo.* Visto il risparmio ottenibile dall'utilizzo di SBT, è interessante sottolineare che il 38% delle aziende non raccomanda ai dipendenti l'utilizzo dello strumento all'interno della procedura di viaggio.

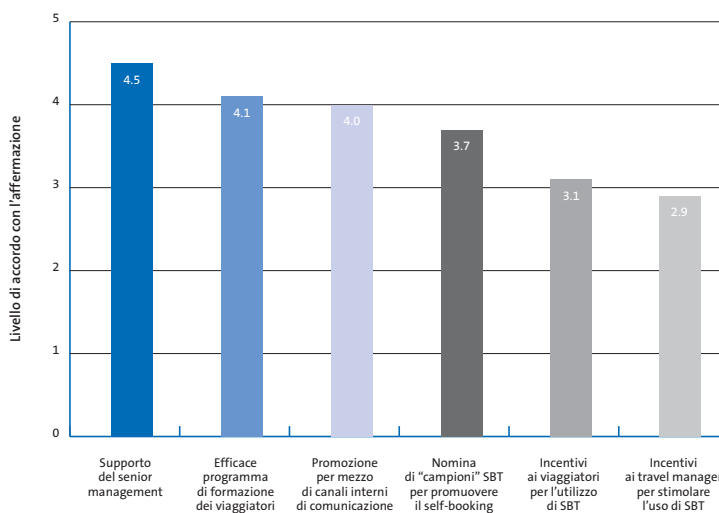
Figura 10: Procedure di viaggio



## 2. L'utilizzo da parte del management e l'importanza di dare il buon esempio sono più efficaci degli incentivi

Secondo gli intervistati, se si analizzano i metodi per aumentare l'utilizzo di un SBT, i più efficaci sono la formazione dei dipendenti, affiancata dall'utilizzo da parte del management, oltre alla promozione del valore dei SBT nella comunicazione interna (Figura 11). Il supporto del senior management è considerato il metodo più importante per incrementare l'utilizzo, seguito da una formazione efficace. In molte aziende il supporto del senior management può tradursi nell'obbligo di utilizzare lo strumento SBT (si veda il punto 1).

Figura 11: Metodi per aumentare l'utilizzo di SBT



Solo il 15% delle aziende offre qualche forma di incentivo ai viaggiatori per aumentare l'utilizzo dello strumento SBT, mentre la maggior parte delle aziende non lo ritiene un metodo particolarmente efficace.

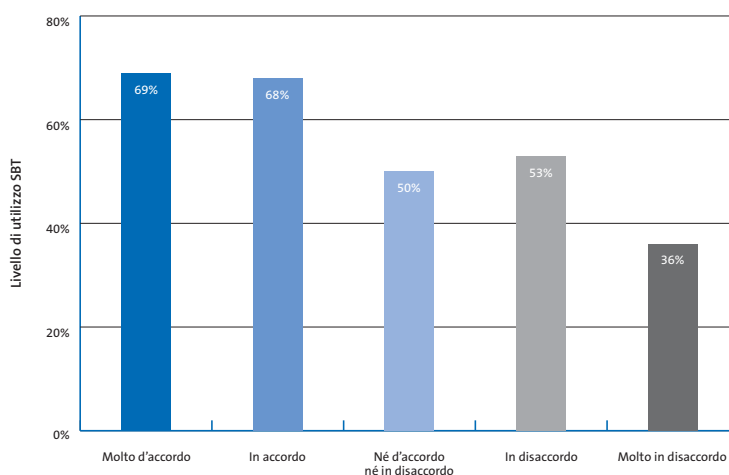


Dare il buon esempio:

**I travel manager ritengono che il supporto da parte del senior management sia il metodo più efficace per aumentare l'utilizzo di SBT.**

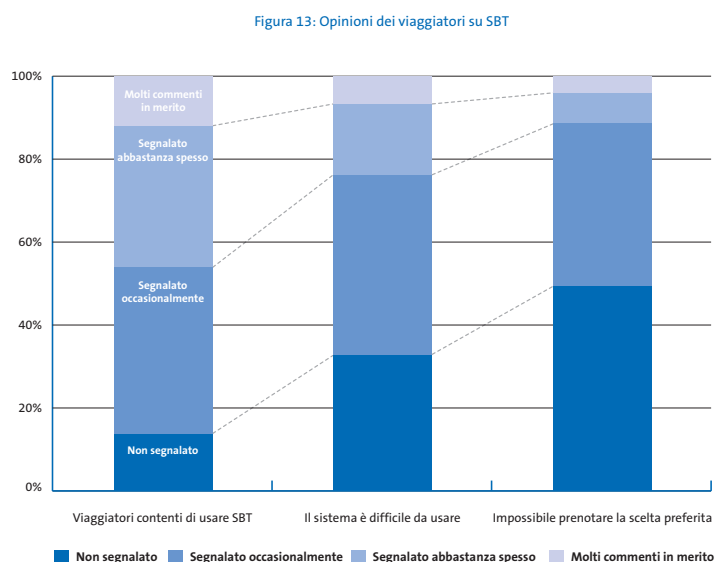
I livelli di utilizzo di SBT da parte del senior management e dei dirigenti hanno un notevole "effetto traino" sui tassi di utilizzo, tanto che i più elevati si registrano proprio tra le aziende in cui i senior manager e i dirigenti utilizzano di più i SBT in prima persona. Nelle aziende in cui i travel manager confermano questo utilizzo, i tassi di utilizzo si aggirano intorno al 70%, mentre nelle aziende in cui non avviene il tasso di utilizzo è solo del 36%. *L'esempio del senior management ha un impatto dimostrabile sul livello di utilizzo (Figura 12).*

Figura 12: Utilizzo di SBT da parte del senior management



### 3. La scelta dei contenuti e le performance dei SBT sono essenziali

È stato chiesto ai travel manager partecipanti al sondaggio quali siano in genere i commenti raccolti dai viaggiatori che utilizzavano strumenti di self-booking. La **Figura 13** mostra che la maggior parte di essi ne è soddisfatta.



I risultati suggeriscono anche che i viaggiatori possono, nella maggior parte dei casi, effettuare prenotazioni con la compagnia aerea preferita, dato che quasi il 90% dei travel manager afferma di non avere mai, o solo occasionalmente, ricevuto lamentele a riguardo da parte di utenti che non riescono a prenotare i voli desiderati.

Solo poco più del 60% degli strumenti incorpora tariffe negoziate TMC, mentre sarebbe opportuno inserirne un numero maggiore. Le tariffe speciali TMC offrono occasionalmente prezzi scontati rispetto a quelli aziendali e includono la possibilità di dimostrare il proprio valore nei confronti dei clienti, garantendo l'accesso a tariffe non disponibili attraverso altri canali.

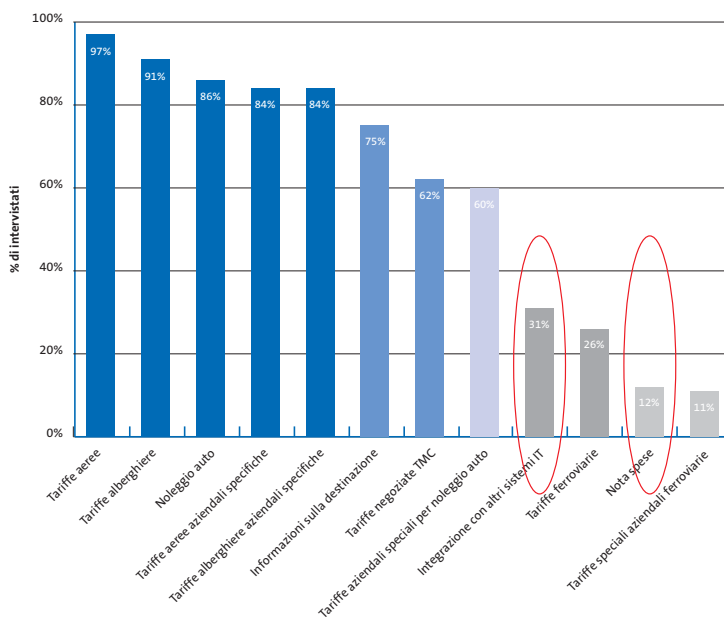
Se si analizzano le funzionalità degli strumenti di prenotazione, quasi il 30% degli intervistati indica che i viaggiatori riferiscono spesso che il sistema è lento, difficile da usare e ritengono che le agenzie di viaggio online e i siti web di compagnie aeree o hotel offrano tariffe migliori. Questi problemi tecnici e percettivi possono influire sui livelli di utilizzo raggiungibili dall'azienda, quindi la scelta del SBT e la sua implementazione sono fondamentali per il raggiungimento di livelli di utilizzo elevati. ***Assicurarsi che lo strumento di self-booking offra contenuti tariffari provenienti da più fonti (GDS, siti di vettori low-cost, ecc.) darà ai viaggiatori la certezza di poter usufruire delle tariffe migliori.***

#### 4. L'integrazione tra sistemi IT aziendali ha un impatto diretto sui livelli di utilizzo

Quasi il 70% dei SBT sembrano essere gestiti in modo indipendente rispetto agli altri sistemi IT aziendali e non sono integrati con sistemi di contabilità delle spese, che sarebbe invece un'estensione logica delle funzionalità del sistema stesso (Figura 14). L'integrazione dello strumento di prenotazione con altri sistemi IT, come quelli collegati alla gestione delle risorse umane o alla contabilità, agevola la riconciliazione delle spese personali e l'attribuzione di determinate spese ai relativi centri di costo. In questo caso, *il minore impegno amministrativo post-trasferta da parte del viaggiatore potrebbe rappresentare un forte incentivo all'utilizzo dello strumento di prenotazione.*

Integrare i SBT con altri sistemi IT incentiva i viaggiatori a utilizzare il sistema perché semplifica la contabilità e la riconciliazione delle spese.

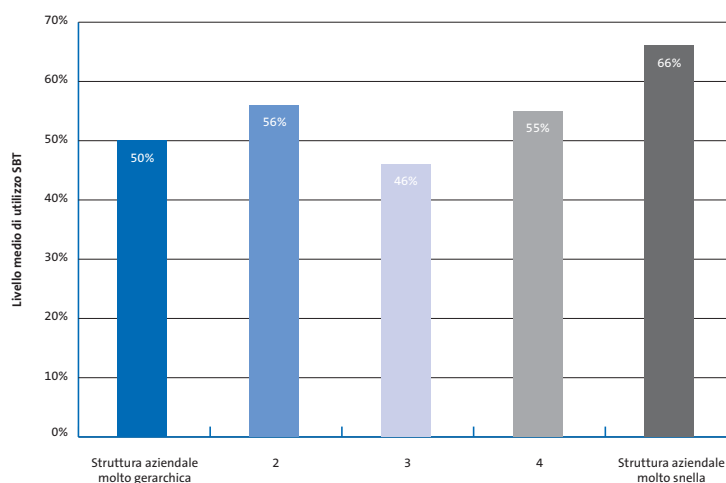
Figura 14: Voci inserite nei SBT



## 5. Una struttura organizzativa snella favorisce livelli di utilizzo più elevati

Il sondaggio tentava di valutare l'effetto dello stile e della struttura organizzativa sui livelli di utilizzo dei SBT. Innanzitutto è stata presa in considerazione la struttura gerarchica. Le aziende che dispongono di strutture snelle sembrano ottenere livelli più elevati di utilizzo, rispetto a quelle molto gerarchiche, come suggerito dalla **Figura 15**, che mostra come le aziende con una struttura organizzativa agile raggiungano un tasso medio di utilizzo superiore del 16% rispetto a quelle con strutture molto complesse.

Figura 15: Impatto della struttura aziendale sull'utilizzo



**Le aziende con strutture molto snelle registrano livelli di utilizzo SBT più elevati**

La differenza è probabilmente dovuta alle diverse modalità operative adottate da questi tipi di aziende. Le linee di comunicazione più brevi e il maggiore utilizzo di reti informali, tipiche delle aziende più snelle, fanno sì che nuove modalità di svolgimento delle mansioni (come l'utilizzo di uno strumento di prenotazione) tendano ad essere adottate in tempi più rapidi, mentre il ricorso frequente a linee di comunicazione formali nelle aziende altamente gerarchizzate rallenta l'utilizzo delle nuove pratiche aziendali.

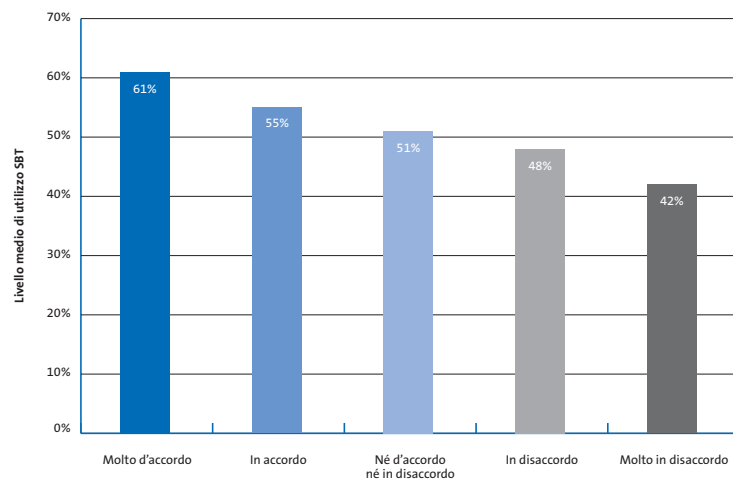
## 6. Cultura self-service ed età: fattori importanti che determinano l'utilizzo di un SBT

Lo studio ha anche rivelato che le aziende che si sono spostate verso una cultura "self-service" basata su Internet, in cui i dipendenti gestiscono contratti e pratiche online, riescono ad aumentare il tasso di utilizzo in modo efficace. Se si considera l'età, i viaggiatori più giovani sono più predisposti ad adottare processi di tipo tecnologico, dato che il loro tasso di accettazione dei SBT è superiore rispetto a quello dei colleghi più anziani.

## 7. Comunicazione interna chiara e costante

Riferire l'avanzamento dell'implementazione dei SBT nelle comunicazioni interne stimola i livelli di utilizzo (Figura 16). Le aziende che forniscono aggiornamenti frequenti registrano un livello di utilizzo superiore rispetto a quelle realtà che non hanno supportato l'introduzione del sistema per mezzo di un'efficace comunicazione interna.

Figura 16: Impatto delle comunicazioni interne sull'utilizzo di SBT



## Tre tipi di azienda

### In base al comportamento e alla cultura

#### Tre tipi di azienda:

1. 'Entusiaste dell'utilizzo'
2. 'Aziende con impedimenti burocratici'
3. 'Ritardatarie'

#### A che gruppo appartiene la tua?

Le 'Entusiaste' registrano un livello medio di utilizzo per i viaggi aerei dell'81%.

Le 'Ritardatarie' raggiungono uno scarso 12%.

Per approfondire ulteriormente sia il profilo delle aziende che sono riuscite a raggiungere livelli elevati di utilizzo sia l'identikit di quelle che hanno avuto meno successo, è stata utilizzata una tecnica statistica chiamata "analisi cluster".

L'analisi K-Cluster è stata condotta sulle 177 aziende campione che hanno compilato in ogni sua parte la sezione del sondaggio dedicata alle procedure di viaggio. Per raggruppare gli intervistati con procedure di viaggio aziendali simili è stata utilizzata una tecnica di clustering interattivo. In base ai requisiti statistici dell'analisi cluster, solo le aziende che avevano compilato fino in fondo questa sezione del sondaggio potevano essere sottoposte a un'ulteriore analisi<sup>5</sup>.

Tre i tipi di azienda identificati:

- > 1. 'Entusiaste dell'utilizzo' con un tasso medio di utilizzo dell'81%
- > 2. 'Aziende con impedimenti burocratici' con un tasso medio di utilizzo del 45%
- > 3. 'Ritardatarie' con un tasso medio di utilizzo del 12,3%

Un'analisi più approfondita dei profili dei tre gruppi mostra sorprendentemente che dal punto di vista statistico le differenze tra i tipi non dipendono dalla collocazione geografica<sup>6</sup>, dalle dimensioni dell'azienda, dalla spesa di viaggio o dal numero di trasferte.

La **Tabella 1** mostra i profili dei tre gruppi. È più probabile che un'azienda sia inserita nel gruppo delle 'Entusiaste' se ha adottato un approccio positivo nei confronti dell'utilizzo di SBT. La differenza principale tra il profilo delle aziende con ostacoli burocratici e quelle appartenenti al primo gruppo consiste nei rispettivi tassi di utilizzo, riconducibili a modalità di lavoro più complesse, procedure di viaggio con poche regole obbligatorie e una maggiore percentuale di aziende che lavorano nei grandi settori manifatturieri, dove è possibile che i sistemi e i processi in uso ostacolino un utilizzo rapido dei sistemi di SBT.

<sup>5</sup> Il prerequisito della completezza dei dati ha determinato che, per questa parte dello studio, siano state considerate 177 aziende delle 424 totali: è quindi probabile che i risultati siano leggermente sbilanciati verso aziende che utilizzano già i sistemi di SBT. Infatti, la differenza dei valori medi di utilizzo tra le aziende dell'analisi cluster (61,5%) è decisamente maggiore (di circa il 10%) rispetto alle aziende escluse dall'analisi (che avevano una media del 51,1%).

<sup>6</sup> Benché non esista una differenza significativa nei dati, abbiamo presentato i risultati della diffusione geografica dell'appartenenza ai gruppi della Tabella 1.

Tabella 1: Profilo delle tre tipologie aziendali relativamente all'utilizzo dei SBT

	Entusiaste dell'utilizzo	Aziende con impedimenti burocratici	Ritardatarie
Percentuale del campione	39.0%	36.7%	24.3%
Europa	30.2%	32.7%	34.0%
Nord America	61.9%	50.0%	50.0%
Asia	7.9%	15.4%	7.9%
Livello di utilizzo SBT per viaggi aerei	81.2%	44.9%	12.3%
Livello di utilizzo SBT per prenotazioni alberghiere	57.7%	37.1%	11.0%
Livello di utilizzo SBT per noleggio auto	62.9%	31.0%	10.8%
Durata dell'implementazione SBT (mesi)	42	38	30
Aumento percentuale mensile di utilizzo	3.32%	2.44%	0.82%

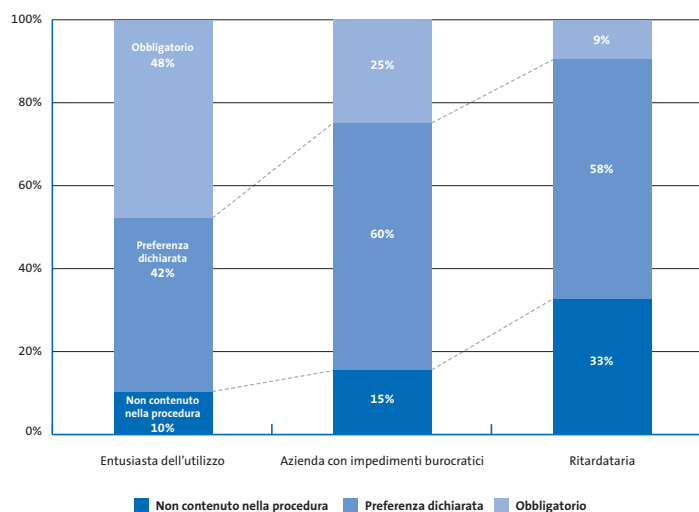
Aumento percentuale mensile di utilizzo			
Molto soddisfatto	50.0%	9.2%	0.0%
Ragionevolmente soddisfatto	48.5%	56.9%	18.6%
Abbastanza deluso	1.5%	24.6%	48.8%
Molto insoddisfatto	0.0%	1.5%	11.6%

Una differenza evidente dei tre profili consiste nel fatto che le aziende 'Entusiaste' in media possiedono lo strumento di prenotazione da più tempo rispetto agli altri. Il ritardo nell'utilizzo dei SBT può in qualche modo spiegare i tassi di utilizzo decisamente inferiori delle 'Ritardatarie'. Il primo gruppo, comunque, registra un aumento percentuale dell'utilizzo mensile significativamente più elevato rispetto agli altri gruppi; questo aspetto suggerisce che non è solo la maggiore dimestichezza a favorire i livelli di utilizzo più alti ma anche le differenze della cultura e dei processi aziendali.

Con livelli così elevati di utilizzo non sorprende che le aziende del primo gruppo mostrino una soddisfazione maggiore.

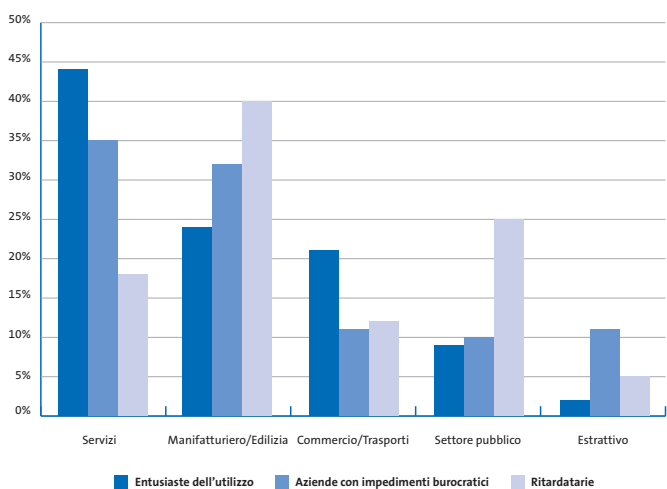
L'appartenenza a un gruppo è definita e influenzata in modo chiaro dalla strategia aziendale di inserimento dell'utilizzo SBT nella procedura di viaggio. La **Figura 17** mostra che rendendo obbligatorio l'utilizzo del SBT, le aziende del gruppo delle 'Entusiaste' hanno molte più probabilità di stimolare il livello di utilizzo. Il basso livello di utilizzo del gruppo delle 'Ritardatarie' potrebbe essere spiegato dal fatto che più del 30% delle aziende di questo gruppo non ha inserito l'utilizzo dell'SBT nella propria procedura di viaggio.

Figura 17: Indicazioni della procedura di viaggio sull'utilizzo di SBT per gruppo



Se analizziamo la suddivisione settoriale dei tre gruppi, risulta chiaro che quello delle 'Entusiaste' è dominato dal settore dei servizi (43%) con un ulteriore 22% di membri che si occupa di commercio e trasporti. Il gruppo delle Aziende con impedimenti burocratici, allo stesso modo, è composto da società di servizi e del settore manifatturiero. In ogni caso, mostra una percentuale più alta di aziende manifatturiere (32%) rispetto al primo gruppo (42%). Le aziende manifatturiere, insieme a un'elevata percentuale di aziende del settore pubblico, dominano il gruppo delle 'Ritardatarie', dove questi due tipi di aziende rappresentano il 65% del totale (Figura 18).

Figure 18: Profilo del gruppo per settore



## Utilizzo dello strumento di prenotazione per comunità

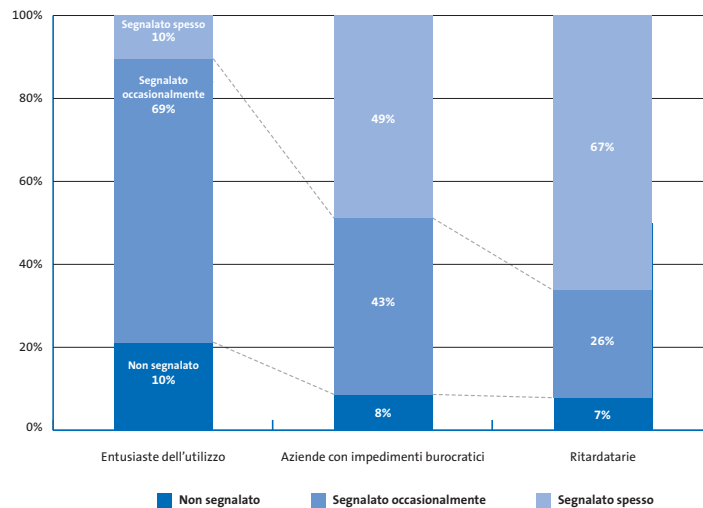
Due terzi dei travel manager che lavorano per le aziende del gruppo delle 'Ritardatarie' affermano che i viaggiatori lamentano spesso un'eccessiva lentezza dello strumento di prenotazione.

Un'analisi dei riscontri forniti dai viaggiatori ai travel manager delle aziende dei tre gruppi rivela alcune particolari aree di analisi che possono aiutare le aziende ad aumentare i tassi di utilizzo.

### Velocità e semplicità

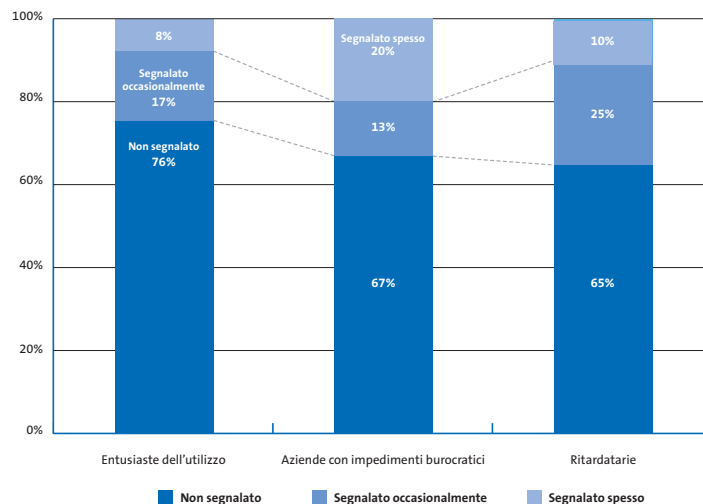
Solo il 10% dei travel manager che lavorano per aziende del primo gruppo afferma che i viaggiatori lamentano spesso una eccessiva lentezza dello strumento SBT, dato che per il gruppo delle 'Ritardatarie' raggiunge il 65% (Figura 19). Con la tecnologia oggi a disposizione, sarebbe lecito supporre che nessuna azienda presenti problemi di questo genere, per questo abbiamo considerato la possibilità che il sistema utilizzato dalle aziende del gruppo delle 'Ritardatarie' sia percepito come lento perché i viaggiatori non hanno ricevuto una formazione adeguata.

Figura 19: Impatto della lentezza del sistema SBT sulle lamentele per comunità



Ad ogni modo, alla domanda se i viaggiatori avessero riferito che il sistema SBT era difficile da usare, la maggior parte dei travel manager risponde di no e solo il 10% dei travel manager del gruppo delle 'Ritardatarie' afferma che i viaggiatori riferiscono spesso che il sistema è lento (Figura 20). *Quindi dobbiamo concludere che la velocità di alcuni sistemi usati da questo gruppo debba essere rivalutata.*

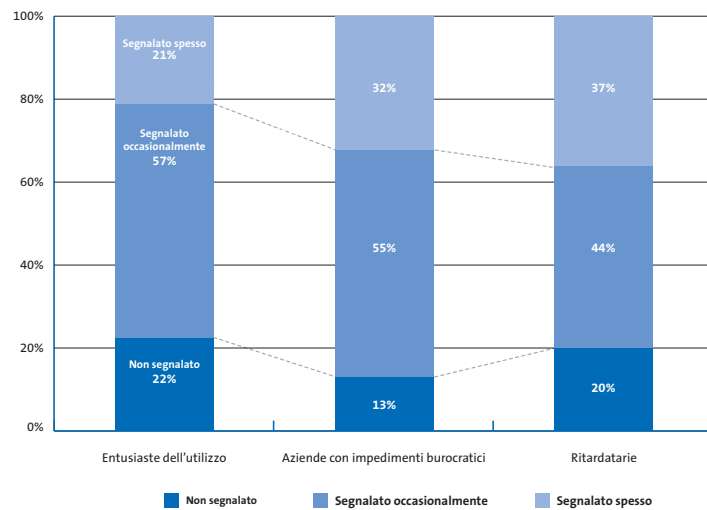
Figura 20: Impatto della difficoltà di utilizzo dei sistemi SBT sulle lamentele per comunità



### Vettori preferiti

La **Figura 21** mostra che l'impossibilità di prenotare il vettore preferito può diminuire il tasso di utilizzo. Ancora una volta, è meno probabile che i viaggiatori che lavorano per il primo gruppo si lamentino di questo problema, mentre il 37% dei travel manager del gruppo delle 'Ritardatarie' afferma che questo inconveniente viene riferito spesso. Se le alternative di viaggio sono limitate da fattori come rotta, volume o altri accordi speciali, per ridurre il livello di insoddisfazione è importante che i viaggiatori siano informati dei benefici per l'azienda derivanti da tali accordi con i fornitori.

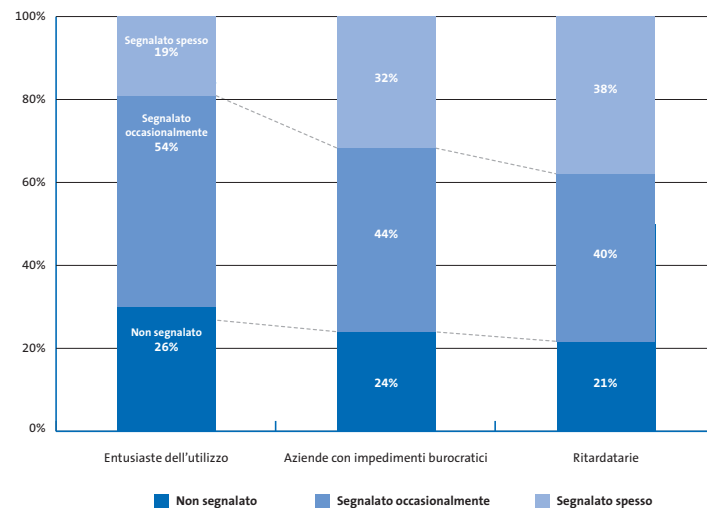
Figura 21: Impatto dell'impossibilità da parte dei viaggiatori di prenotare la compagnia aerea preferita tramite SBT sulle lamentele



Alla domanda se i viaggiatori riferissero di avere trovato tariffe migliori tramite agenzie di viaggio online o direttamente dai vettori low-cost, i travel manager delle aziende del gruppo delle 'Ritardatarie' sono quelli che ricevono il maggior numero di lamentele. Se un SBT prevede tariffe reperibili in Internet (es. dai siti di vettori low-cost) e allo stesso tempo offre tariffe provenienti da GDS, i travel manager dovrebbero evidenziare queste possibilità di acquisto per convincere i viaggiatori che tramite SBT si possono trovare le migliori occasioni disponibili in un determinato momento (**Figura 22**).

**I viaggiatori che lavorano per le aziende 'Entusiaste' dell'utilizzo hanno segnalato meno problemi legati all'utilizzo degli strumenti di prenotazione, come l'impossibilità di prenotare con la propria compagnia aerea preferita o la disponibilità altrove di tariffe più economiche attraverso altri canali.**

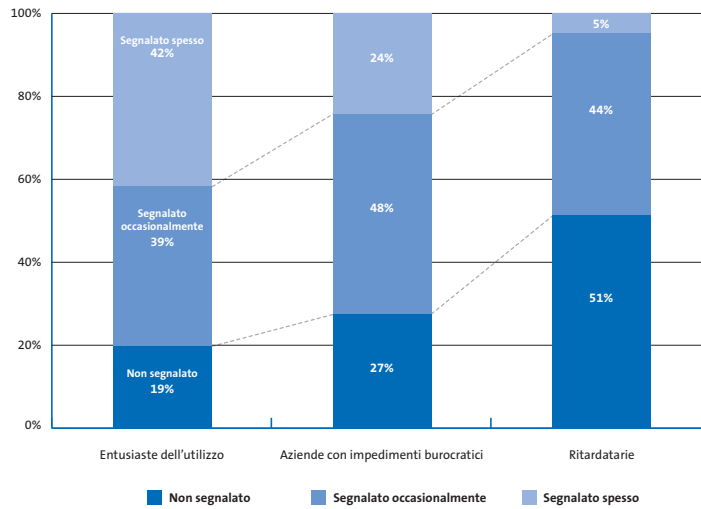
Figura 22: Segnalazione di tariffe più economiche disponibili in internet per comunità



Infine è più probabile che i viaggiatori del primo gruppo riferiscano che i costi di viaggio sono diminuiti grazie alla possibilità di comparare più alternative sul SBT (Figura 23).

L'81% dei travel manager che lavorano per aziende del gruppo delle 'Entusiaste' afferma che i propri viaggiatori prenotano biglietti più economici via SBT.

Figura 23: Impatto della completezza delle disponibilità SBT per prenotare tariffe più economiche



## Conclusione

L'aumento dei livelli di utilizzo di uno strumento SBT può offrire alle aziende un risparmio reale in termini di tariffe TMC e spese di viaggio inferiori. Questo studio ha identificato alcune semplici strategie che le aziende possono adottare per aumentare i livelli di utilizzo SBT e quindi risparmiare. La ricerca evidenzia inoltre che la maggior parte dei viaggiatori sembra generalmente soddisfatta dell'utilizzo di tali sistemi ma se questi sono lenti, difficili da usare o se impediscono l'accesso a tariffe e contenuti interessanti allora può risultare molto più difficile raggiungere livelli elevati di utilizzo. Un efficace utilizzo dello strumento SBT, quindi, è il risultato di sistemi, processi e formazione efficaci.

L'utilizzo varia in base al tipo di azienda.

L'analisi cluster ha rivelato differenze marcate dei livelli di utilizzo raggiunti dalle aziende. Il gruppo delle 'Entusiaste' tende non solo a rendere obbligatorio l'utilizzo del SBT all'interno della propria procedura di viaggio, ma il suo utilizzo è fortemente sostenuto dall'uso del senior management e da un programma continuativo di comunicazione interna. Le aziende di questo gruppo possono raggiungere livelli di utilizzo superiori all'80%. Questo risultato contrasta con quello del gruppo delle 'Ritardatarie', che registrano livelli di utilizzo inferiori al 20%.

### Raccomandazioni strategiche per tipo di gruppo

#### Valutazione dei fattori principali

Problema/Area della procedura	Entusiaste dell'utilizzo	Aziende con impedimenti burocratici	Ritardatarie
Obbligo	Mantenere obbligatoria la procedura è efficace	Valutare la possibilità di rendere obbligatorio l'uso dello strumento SBT all'interno della procedura di viaggio, in associazione con una formazione mirata per i viaggiatori che al momento non utilizzano il sistema	Rivalutare il sistema adottato e cercare di risolvere i problemi tecnici. Una volta fatto ciò, valutare l'imposizione dello strumento SBT
Velocità	Nessun provvedimento necessario	Effettuare una valutazione delle prestazioni del sistema	Effettuare una valutazione delle prestazioni del sistema
Inserimento dei vettori preferiti e viaggiatori che si connettono direttamente al sito del fornitore	Gruppi di viaggiatori per discutere l'impatto della limitazione della scelta di compagnie aeree su maggiori utilizzatori	Informare sulla procedura di viaggio	Informare sulla procedura di viaggio
Integrazione SBT con altri sistemi aziendali e flussi di lavoro	Analizzare l'eventuale integrazione con sistemi di contabilità e nota spese	Analizzare l'eventuale integrazione con sistemi di contabilità e nota spese	Concentrarsi sulla piena funzionalità dello strumento SBT prima di passare alla fase successiva

> **1. Rendere obbligatorio l'uso di SBT nella procedura di viaggio.**

I risultati del sondaggio, e in particolare il focus group, suggeriscono che il tasso di utilizzo SBT è da relazionarsi alla rigidità dell'utilizzo dello strumento di prenotazione all'interno della procedura di viaggio. È sufficiente modificare anche leggermente la procedura di viaggio per determinare un notevole risparmio per molte aziende.

> **2. Le funzionalità di sistema e i contenuti sono fondamentali.**

È meno probabile che i viaggiatori usino lo strumento SBT se lo ritengono lento, difficile da usare o se sono convinti di poter trovare tariffe migliori in Internet. L'integrazione del SBT nei sistemi IT aziendali o dei dipendenti (es. note spese) riduce l'impegno amministrativo pre e post trasferta e potrebbe quindi incentivare i viaggiatori ad utilizzare di più lo strumento.

> L'analisi K-Cluster ha rivelato che la disponibilità delle compagnie aeree preferite dai viaggiatori per mezzo dello strumento SBT favorisce un aumento dell'utilizzo. Se, tuttavia, la procedura di viaggio di un'azienda non è in grado di assecondare queste preferenze, allora è necessario informare i dipendenti in merito. Altrimenti il sistema SBT sarà considerato meno efficace dei canali di prenotazione alternativi, influenzando negativamente sull'utilizzo.

> **3. Leadership, formazione, supporto e comunicazione.**

È più probabile che i viaggiatori utilizzino il sistema se sanno che anche i manager lo fanno: per questo motivo l'esempio del senior management è così importante. Inoltre l'approvazione dello strumento SBT da parte del senior management nelle comunicazioni aziendali interne è un importante primo passo per favorirne l'utilizzo. Una formazione adeguata degli utenti dovrebbe aiutare tutti i potenziali utilizzatori del sistema a capirne l'importanza. Indicare obiettivi di utilizzo e fornire report frequenti in merito alle prestazioni per mezzo dei canali di comunicazione interni aiuterà i viaggiatori a non trascurare il programma di utilizzo.



This document contains confidential and proprietary information of Amadeus IT Group SA, and is for presentation purposes only. Amadeus assumes no responsibility for any inaccuracies or errors that may be contained herein.

Amadeus shall not be held responsible for any loss or damage (direct or otherwise) caused by errors, omissions, misprints, misinterpretation of or reliance on the information in this document, even if advised of the possibility of such damages.

© 2007 Amadeus IT Group SA

All rights reserved under national and international copyright laws

