

Turismo^{d'}Affari

7^a EDIZIONE

Osservatorio sul Business Travel



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA
POLO SCIENTIFICO - DIDATTICO DI RIMINI

Sponsor ufficiali

amADEUS
Your technology partner

HRG



**Viaggi, fatturato e soddisfazione dei clienti
del turismo d'affari italiano nel 2007**

Parte 1: Il mercato italiano dei viaggi d'affari nel segmento corporate

1. Misura e analisi del turismo d'affari	II
2. Dimensione del mercato: i volumi	II
3. La durata dei viaggi d'affari	V
4. Il mezzo di trasporto	VI
5. La motivazione del viaggio d'affari	VII
6. Dimensione del mercato: i valori	VIII
6.1. Le previsioni di spesa	X

Parte 2: Rapporti aziendali e soddisfazione del cliente

1. I viaggi in azienda	XI
2. La strategia di gestione	XI
2.1. È aumentata la diffusione della "travel policy"?	XI
2.2. Che rilevanza hanno le eccezioni nei viaggi aziendali?	XII
2.3. La travel policy serve effettivamente a limitare le eccezioni?	XII
2.4. In quali fasi della trasferta si distribuiscono le eccezioni?	XIII
2.5. Quali sono le principali eccezioni?	XIV
3. L'impiego delle carte di credito	XV
3.1. I fattori che limitano l'impiego della carta come strumento di pagamento	XVI
3.2. Le preferenze di utilizzo della carta di credito	XVII
3.2.1. Un'analisi statistica delle preferenze nell'adozione della/delle carte di credito	XVIII
4. La valutazione dell'offerta di carte di credito	XVIII
4.1. Le caratteristiche necessarie per una carta di credito	XIX
4.2. Punti critici e punti di forza dell'attuale offerta di carte di credito	XIX
Appendice (note metodologiche)	XX

PARTE 1

IL MERCATO ITALIANO DEI VIAGGI D'AFFARI NEL SEGMENTO CORPORATE

1) MISURA E ANALISI DEL TURISMO D'AFFARI

L'Osservatorio Business Travel Italia (Obt) ha concluso la sua settima edizione. In questo rapporto è contenuta la sintesi dei risultati e i confronti con i dati rilevati negli anni passati.

Promosso dalla rivista Turismo d'Affari, l'osservatorio ha il supporto scientifico e tecnico della Scuola Superiore di Scienze Turistiche e il patrocinio del Dipartimento di Scienze Statistiche dell'Università di Bologna.

L'indagine si è svolta in due tornate (nel giugno e nel dicembre 2007) intervistando direttamente i responsabili della gestione dei viaggi di un campione di imprese, stratificato per dimensione e settore produttivo.

L'indagine ha riguardato imprese

- manifatturiere con almeno dieci 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 all'intervista alle famiglie o ai viaggiatori con cui si raccolgono le informazioni ufficiali su turismo d'affari, oltre a essere da un punto di vista teorico più appropriata (è l'azienda che compra i viaggi¹), permette di approfondire aspetti altrimenti non rilevabili quali: l'"escursionismo" d'affari, le aspettative sulle dinamiche future della domanda, le strategie con cui è gestito l'impiego di questo input intermedio alla produzione, oltre alle valutazioni – di chi acquista – sui servizi offerti all'impresa.

Il particolare punto di vista adottato in questa indagine permette, quindi, sia analisi di tipo "macroeconomico" sull'intero sistema, sia analisi di tipo "aziendale" sugli stili di gestione e le preferenze di acquisto. I risultati ottenuti possono così essere usati, sia dai policy maker per valutare la reale dimensione di questo importante mercato sia dagli operatori del settore per predisporre un'offerta mirata sulle esigenze dei clienti, sia dalle stesse imprese rispondenti per avere un elemento di confronto rispetto ai propri risultati e/o strategie di gestione.

2) DIMENSIONE DEL MERCATO: I VOLUMI

Le turbolenze finanziarie dell'estate 2007 non hanno compromesso le prospettive di crescita dell'economia mondiale, che sono rimaste elevate. Le indicazioni degli organismi internazionali², concordano nello stimare un'espansione del Pil mondiale vicina al 4,9% solo in leggera contrazione rispetto al 5,4% registrato nel 2006.

La lunga fase espansiva dell'economia mondiale è quindi pro-

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.

seguita anche nel 2007 coinvolgendo tutte le maggiori economie, e registrando una ulteriore accelerazione nei Paesi emergenti che hanno continuato a crescere a ritmi vicini al 10%.

Grazie soprattutto all'impulso impresso dalle "nuove economie" si prevede che il commercio mondiale continui a espandersi a ritmi sostenuti, ancorché inferiori a quelli dello scorso anno.

Le stime più recenti indicano una crescita degli scambi commerciali del 7,0%, dopo il 9,2% registrato nel biennio precedente.

Nonostante la crescita europea abbia superato quella statunitense, in Italia il PIL è cresciuto meno del 2% ed è previsto in rallentamento nel 2008 (tra l'1,1% e l'1,3%).

La crescita – come avviene costantemente da alcuni anni – è stata sostenuta dalla domanda finale, che ha accelerato soprattutto nel segmento degli acquisti di servizi (+ 3,5 %). Le esportazioni hanno interrotto la discesa beneficiando sia della ripresa dell'attività produttiva nei nostri principali mercati di sbocco, sia di una competitività delle imprese italiane – misurata dal tasso di cambio effettivo reale considerando i prezzi alla produzione – che non è peggiorata a dispetto dell'apprezzamento dell'euro. È continuata la riorganizzazione nel settore del terziario, che è ulteriormente cresciuto in termini di internazionalizzazione, di dimensione media d'impresa e di occupazione a scapito dell'industria (con più di 10 addetti).

Si è quindi rafforzato il processo di de-industrializzazione che affligge la nostra economia da alcuni anni³ e le ripercussioni sul mercato dei viaggi (per settore) non sono mancate.

Il quadro economico positivo e la crescita occupazionale del settore dei servizi (il più dinamico in termini di viaggi per addetto) hanno giovato al mercato dei viaggi d'affari delle imprese italiane. Il 2007 registra una delle performance migliori da quando – nel 2001 – l'Obt ha iniziato le rilevazioni. I viag-

gi sono stati circa 34,1 milioni, in crescita del 7,2% rispetto all'anno precedente (vedi tavola 1).

Geograficamente, il risultato è condizionato dalla crescita a due cifre nel segmento internazionale (11,1%) che, come spesso accade, presenta al suo interno dinamiche differenziate. Se crescono molto i viaggi verso le destinazioni europee (9,1%), si può parlare di un vero e proprio boom di quelli intercontinentali (17,7%), un risultato che rende rilevante anche sotto il profilo qualitativo la dinamica osservata.

Dopo la frenata registrata nel 2006, riprendono vigore anche i viaggi nazionali; la crescita del 6,0% non presenta particolare differenze nelle sue componenti, con i viaggi a "corto raggio" leggermente più dinamici (6,5%) di quelli a "lungo raggio" (5,6%).

In ottica pluriennale (vedi figura 1) si conferma il trend positivo dei viaggi nazionali, ma è soprattutto la performance del mercato internazionale a meritare attenzione, dato che il numero di viaggi si riporta sopra i massimi del 2002. Si chiude quindi il ciclo negativo iniziato nel 2003 con il rallentamento delle economie mondiali, la caduta delle esportazioni italiane e le crisi internazionali (guerre, Sars, terrorismo). Il dato è ulteriormente significativo poiché si registra in un momento in cui le esportazioni italiane non sono aiutate dal prezzo del dollaro e delle materie prime.

La crescita aggregata nasconde però importanti differenze se osservata per destinazioni⁴. Stati Uniti e Giappone hanno visto buoni incrementi nei viaggi di lavoro più forti verso gli Usa (14%) dove – nonostante il rallentamento dei consumi (e quindi del Pil) – ha giocato favorevolmente la crescita degli investimenti produttivi (11,1% cento).

Come nel 2006 Cina, India, Russia e Brasile hanno contribuito

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

	In regione	Nel resto d'Italia	Totale nazionali	In Europa	Extra europei	Totale internazionali	Totale
Viaggi 2006	11.499	12.573	24.072	5.990	1.756	7.746	31.818
Viaggi 2007	12.241	13.271	25.512	6.538	2.066	8.604	34.116
Variazione	6,5%	5,6%	6,0%	9,1%	17,7%	11,1%	7,2%

² Banca D'Italia Bollettino Economico N. 50, ottobre 2007 (consultabile sul sito bancaitalia.it)

³ L'uscita di nuovi dati Istat sul valore aggiunto e la composizione settoriale di imprese e addetti ha modificato sia la distribuzione settoriale (riproposta nella nota 5) sia il numero di viaggi per settore. Il confronto settoriale con i valori 2006 non può quindi essere fatto senza considerare le crescite e le diminuzioni nell'occupazione, sintetizzate nella tabella seguente:

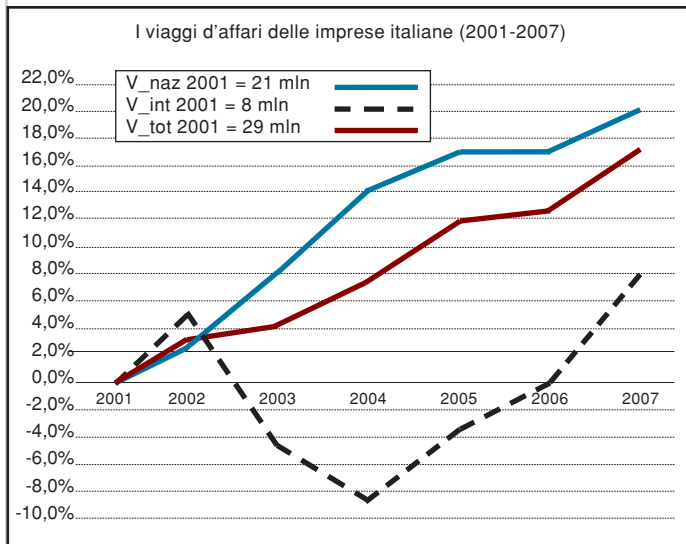
⁴ Dati Uic relativi ai viaggi degli italiani nei primi nove mesi dell'anno: Uic 2007: "Indagine sul turismo internazionale"

La variazione tra 2003 e 2005 nella composizione settoriale dell'impresa italiana (imprese con più di 10 addetti)

Settore	Imprese	Addetti
Industria	-2,0%	-13,0%
Distribuzione commerciale	6,4%	8,8%
Servizi	9,4%	8,7%

Fonte Istat (2007) archivi Asia

Figura 1: La dinamica annuale dei viaggi d'affari (2001-2007)



nel loro insieme per circa metà alla crescita del Pil mondiale e si sono confermati i più dinamici “attrattori” dei viaggi internazionali dall’Italia. Nel 2007 si stima che i viaggi d’affari verso la Cina siano cresciuti poco meno del 20%, mentre l’aumento dei viaggi verso il Brasile sfiora il 25%; rimangono più contenuti gli incrementi in India e Russia. La “star”

del 2007 è però il continente africano che fa registrare una crescita del 28%. In Europa, sebbene Spagna, Grecia e i nuovi Stati membri dell’Unione mostrino incrementi superiori al 20%, la crescita più importante si ha nei viaggi verso la Germania (15%) grazie alla ripresa degli investimenti e l’accelerazione delle nostre esportazioni di beni strumentali. Importante per la dimensione assoluta è anche il calo dei viaggi verso la Francia (-4%), che rimane comunque la prima destinazione in Europa per i viaggi di lavoro delle imprese italiane.

Sul piano settoriale (tavole 2 e 3) spicca la forte contrazione del settore manifatturiero (-7,3%) più che compensata dalla crescita del terziario (13,1%) e in particolare dei servizi (18,1%). I dati sono però condizionati dalla revisione operata dall’Istat nella composizione dell’occupazione delle imprese italiane con più di 10 addetti (vedi nota 3). Al netto di tali dinamiche la differenza tra settori produttivi sarebbe minore e i 650mila viaggi persi dal settore manifatturiero rappresenterebbero una performance positiva di circa il 5%.

I VIAGGI NEL SETTORE MANIFATTURIERO

La diminuzione osservata nei viaggi del settore manifatturiero nasconde importanti differenze sul piano geografico. Il segmento internazionale arretra infatti di soli 4,5 punti percentuali, forte della maggiore dinamica dell’export di beni strumentali nel resto del mondo, che ha sostenuto i viaggi verso gli Usa e

Tavola 2: Viaggi d'affari per destinazione e settore⁵; valori assoluti (x1000)

Settore produttivo	In regione	Nel resto d'Italia	In Europa	Extra europei	Totale	Variatz '07/'06*
Industrie ad alto ricavo per addetto	336	923	855	413	2.527	21,8%
Industrie a medio-basso ricavo per addetto	401	2.451	2.742	827	6.421	-15,3%
Totale manifatturiero	737	3.374	3.597	1.240	8.948	-7,3%
Distribuzione commerciale all'ingrosso e al dettaglio	8.603	2.024	943	434	12.004	8,9%
Servizi	2.900	7.872	1.997	393	13.162	18,1%
Totale terziario	11.503	9.896	2.940	827	25.166	13,7%
Totale	12.240	13.270	6.537	2.067	34.114	7,2%

* Nella lettura delle variazioni settoriali occorre tenere presente quanto indicato nelle note 3 e 5.

⁵ **INDUSTRIE AD ALTA INTENSITÀ DI CAPITALE:** imprese che secondo i dati di contabilità nazionale (2005) hanno un rapporto Pil/occupato superiore a 48.000 euro (43.000 nelle precedenti indagini). Estraz. di minerali; fabbr. della carta e dei prodotti di carta; stampa ed editoria; fabbr. di coke, raffinerie di petrolio, trattamento dei combust. nucleari; fabbr. di prodotti chimici e di fibre sintetiche e artificiali; fabbr. di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi; fabbr. di macchine elettriche e di apparecchiature elettriche ed ottiche; fabbr. di mezzi di trasporto; produz. e distribuz. di energia, gas e acqua.

INDUSTRIE A MEDIO-BASSA INTENSITÀ DI CAPITALE E COSTRUZIONI: imprese con un rapporto Pil/occupato inferiore a 48.000 euro (43.000 nelle precedenti indagini). Ind. alimentari, delle bevande e del tabacco; Ind. tessili e dell’abbigliamento; ind. conciari, fabbr. di prodotti in cuoio, pelle e similari; ind. del legno e dei prodotti in legno; fabbr. di articoli in gomma e materie plastiche; produz. di metallo e fabbr. di prodotti in metallo; fabbr., install., montaggio e ripar., di macchine e apparecchi meccanici; altre ind. manifatturiere; costruzioni.

DISTRIBUZIONE COMMERCIALE: imprese di commercio all’ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli, motocicli e di beni personali e per la casa.

SERVIZI: Alberghi e rist.; trasporti, magazzinaggio e comunicaz.; intermediaz. monetaria e finanz.; Attività immobiliari, noleggio, informatica; ricerca; altre attività professionali e imprenditoriali.

Tavola 3: Viaggi d'affari per destinazione e settore; variazioni rispetto al 2006*

Settore produttivo	In Regione	Nel resto d'Italia	In Europa	Extra europei	Totale
Industrie ad alto ricavo per addetto	93,1%	12,0%	8,4%	43,9%	21,8%
Industrie a medio-basso ricavo per addetto	-23,3%	-20,0%	-10,5%	-10,5%	-15,3%
Totale manifatturiero	5,7%	-13,2%	-6,7%	2,4%	-7,3%
Distribuzione commerciale all'ingrosso e al dettaglio	3,9%	13,5%	29,7%	89,5%	8,9%
Servizi	15,1%	14,1%	41,8%	24,4%	18,1%
Totale terziario	6,7%	14,0%	37,9%	58,6%	13,7%
Totale	6,4%	5,6%	9,1%	17,7%	7,2%

*Nella lettura delle variazioni settoriali occorre tenere presente quanto indicato nella nota 3 e 5.

i Paesi emergenti di alcune produzioni delle industrie ad alto ricavo per addetto.

In Europa (-6,7% nel dato manifatturiero aggregato) è stata la ripresa congiunturale a sostenere i viaggi dell'industria soprattutto nei settori della meccanica e dei prodotti petroliferi raffinati. Peggiora il bilancio sul mercato interno dove non pesa tanto la perdita di viaggi – che comunque supera il 10% – quanto il fatto che a diminuire sono soprattutto i viaggi a lungo raggio (-13,2% in Italia). Il dato risente, sia della già richiamata de-industrializzazione della nostra economia, sia della continua frenata della produzione industriale, sia del fatto che i consumi finali (al netto della componente servizi) hanno rallentato. A soffrire è soprattutto l'industria alimentare mentre l'unica eccezione positiva si ha nel settore degli autoveicoli che ha beneficiato di incentivi governativi.

I VIAGGI NEL SETTORE TERZIARIO

Il comparto mostra, su base annua, una dinamica molto positiva, con un incremento complessivo del 13,7%. Si tratta di un risultato originato oltre che da fattori congiunturali, da fattori oramai strutturali per l'economia italiana; tra questi la crescita dimensionale delle imprese del terziario (vedi nota 3) e la globalizzazione delle economie, che aumenta sia l'internazionalizzazione della distribuzione commerciale, sia l'import-export dei servizi. La concomitanza di questi fattori ha sostenuto la crescita dei viaggi internazionali delle imprese della distribuzione commerciale che è quasi raddoppiata nel segmento extra-europeo (+89,5%), quello numericamente meno consistente e più condizionato dalla crescita delle importazioni italiane (+4,7%

rispetto al 2006). Di rilievo è anche l'incremento del 5,5% dei viaggi verso le destinazioni nazionali perché si realizza soprattutto sulle tratte di maggiore valore (13,5% dei viaggi in Italia). Nel comparto dei servizi la crescita supera il 18%, trainata dal segmento europeo che ha un incremento dei viaggi rispetto al 2006 del 41,8%. Il risultato è indirettamente confermato anche dalla bilancia dei pagamenti, la cui analisi per prodotti e destinazioni evidenzia una modificazione nella composizione dell'interscambio, in favore dei servizi finanziari, assicurativi e delle telecomunicazioni. Accelera così l'attesa transizione della nostra economia verso un'economia esportatrice di servizi e, stante la dimensione della crescita, si può prevedere che la tendenza continuerà anche nel 2008. Cresce del 24,4% anche il segmento dei viaggi intercontinentali grazie soprattutto alla dinamica positiva dell'occupazione e del numero di imprese. In ambito nazionale la crescita è invece abbastanza uniforme. L'incremento del 14,3%, oltre che dai citati fattori strutturali, è favorito della forte crescita dei consumi di servizi da parte delle famiglie che, nel 2007, sarà di circa il 3,5%.

3) LA DURATA DEI VIAGGI D'AFFARI

Quasi 13,7 milioni di viaggi d'affari delle imprese italiane non usufruiscono del servizio di pernottamento, una chiara evidenza che il turismo d'affari non può essere studiato senza considerare l' "escursionismo d'affari". Il dato, seppure in crescita del 5,8%, determina una diminuzione della quota di mercato (40,1%) rispetto all'anno passato a favore dei viaggi di maggiore durata che, con una performance del 9,3%, arrivano a rappresentare il 18,8% del mercato. Il quadro è coerente con l'au-

Tavola 4: Viaggi d'affari per durata

	Valori assoluti (x1000)				Composizione %		
	Nessun pernottam.	Uno o due pernottam.	Più di due pernottam.	Totale	Nessun pernottam.	Uno o due pernottam.	Più di due pernottam.
Viaggi 2006	12.920	13.039	5.858	31.817	40,6%	40,0%	18,4%
Viaggi 2007	13.676	14.034	6.405	34.115	40,1%	41,1%	18,8%
Variazione % '07/'06	5,8%	7,6%	9,3%	7,2%			

Tavola 5: Viaggi d'affari per durata (prospettiva settoriale) 2007

	Valori assoluti (x1000)				Variazione nella composizione % (*)		
	Nessun pernottam.	Uno o due pernottam.	Più di due pernottam.	Totale	Nessun pernottam.	Uno o due pernottam.	Più di due pernottam.
Industrie ad alto ricavo per addetto	638	1.262	628	2.528	0,17%	2,30%	-2,47%
Industrie a medio-basso ricavo per addetto	1.754	2.600	2.067	6.421	1,08%	-1,40%	0,31%
Distribuzione commerciale	6.009	4.376	1.619	12.004	-3,46%	-1,18%	4,64%
Servizi	5.274	5.797	2.091	13.162	-0,43%	1,60%	-1,17%

*Nella lettura delle variazioni settoriali occorre tenere presente quanto indicato nella nota 3 e 5.

mento di viaggi verso le destinazioni intercontinentali ma, stanti le scelte classificatorie di questo osservatorio, non implica necessariamente che si sia allungata la durata media del viaggio. Infatti, secondo le rilevazioni Uic, la durata del viaggio d'affari internazionale si è accorciata, confermando la volontà delle aziende di contenere i costi delle trasferte limitando i pernottamenti, già evidenziata in precedenti edizioni dell'Obt.

Sul segmento nazionale, la crescita di 750 mila viaggi in regione (dove la quota di escursionismo è molto alta) può spiegare gran parte della dinamica dei viaggi senza pernottamento. In contrapposizione con le risultanze del segmento internazionale, si può quindi supporre di essere in presenza di un aumento della durata media delle trasferte nazionali fuori regione.

Il quadro descritto è compatibile con una crescita vicina al 10% dei pernottamenti per affari, concentrati soprattutto sul mercato internazionale. Il risultato è meno positivo se misurato in termini di euro spesi, dato che sono soprattutto aumentati quei pernottamenti – acquistati in dollari – che hanno beneficiato della svalutazione di oltre il 15% avutasi nel 2007. Sul mercato interno la crescita dei pernottamenti è vicina al 5%, un dato tutt'altro che marginale per un settore alberghiero che da alcuni anni soffre per la debolezza del segmento leisure.

I risultati per macro branche produttive (vedi tavola 5) non mostrano particolari differenziazioni rispetto al quadro generale. In tutti i settori sono più frequentemente viaggi "brevis" mentre, nel caso della distribuzione commerciale, è la componente di escursionismo a essere maggioritaria. L'industria rimane il settore con i viaggi più lunghi, forte della maggiore quota di viaggi internazionali. Va però osservato che, in termini assoluti, è

sopravanzata dal terziario – per la prima volta dalla nascita dell'osservatorio – che arriva ad acquistare 3,7 milioni di viaggi con più di due pernottamenti. Le ragioni dell'inversione nella leadership si possono ricondurre ancora una volta alla de-industrializzazione del tessuto produttivo italiano (vedi nota 3), ma anche alla forte crescita dei viaggi internazionali della distribuzione commerciale, che ha visto aumentare i viaggi lunghi di 600 mila unità (+4,64 in termini di quota di mercato).

4) IL MEZZO DI TRASPORTO

Nel 2007 l'auto è stata utilizzata in oltre 17 milioni di trasferte per affari, in crescita del 7,3% rispetto all'anno precedente (vedi tavola 6). Il mezzo si conferma il più utilizzato in assoluto, con una quota di mercato del 50,4% immutata rispetto all'anno precedente, ma più "pesante" perché riferita a viaggi di maggiore distanza. La crescita inferiore a quella complessiva, delle trasferte in regione e degli spostamenti su rotaia (3,8%), indica infatti che si è spostata sull'auto – privata o aziendale – una quota degli spostamenti a media distanza in Italia e in Europa. Le cause sono legate alla percezione della qualità del trasporto collettivo in Italia che risulta compromessa: sia dalla difficile situazione di Alitalia, sia dalla incapacità di ridurre i tempi inattivi in aeroporto, sia dalle recenti politiche commerciali di Trenitalia che non hanno incontrato il favore dei travel manager. Grazie alla crescita del segmento internazionale prosegue la fase positiva del trasporto aereo, che cresce di circa 1 milione di passeggeri business (8,1%), avvicinandosi al 40% dei viaggi. Il bilancio si presenta roseo soprattutto per le compagnie low cost, che hanno registrato il maggior tasso di crescita (si stima il 60% rispetto al 2006⁶, pari a 200.000 voli in più).

⁶ Stando agli ultimi dati UVET – American Express, (Business Travel Survey, ed. sett.2007) la quota di mercato delle compagnie low cost è salita nel primo semestre del 2007 fino al 3% (voli nazionali) e al 4,7% (voli internazionali).

Tavola 6: Viaggi d'affari per mezzo di trasporto

	Valori assoluti (x1000)				Composizione %		
	Auto	Treno	Aereo	Totale	Auto	Treno	Aereo
Viaggi 2006	16.023	3.302	12.492	31.817	50,4%	10,4%	39,2%
Viaggi 2007	17.191	3.426	13.499	34.115	50,4%	10,0%	39,6%
Variaz. % 2007/2006	7,3%	3,8%	8,1%	7,2%			

Tavola 7: Viaggi d'affari per mezzo di trasporto (prospettiva settoriale) 2007

	Valori assoluti (x1000)				Variazione nella composizione % (*)		
	Auto	Treno	Aereo	Totale	Auto	Treno	Aereo
Industrie ad alto ricavo per addetto	901	230	1.396	2.527	-0,30%	0,63%	-0,33%
Industrie a medio-basso ricavo per addetto	2.082	546	3.793	6.421	-1,31%	-0,02%	1,33%
Distribuzione commerciale	8.921	632	2.451	12.004	-2,56%	0,00%	2,57%
Servizi	5.294	2.018	5.850	13.162	2,11%	-1,72%	-0,39%

*Nella lettura delle variazioni settoriali occorre tenere presente quanto indicato nella nota 3 e 5.

Le ragioni sono da ricondursi all'attenzione al contenimento dei costi da parte delle imprese e al forte incremento dei viaggi in Europa, dove le compagnie low cost presidiano stabilmente molte rotte con orari compatibili alle esigenze aziendali e ritardi paragonabili a quelli delle compagnie tradizionali. Queste ultime hanno sicuramente beneficiato sia della ripresa dei viaggi intercontinentali, sia della riduzione delle permanenze medie in viaggio che, con l'aumento delle tratte di andata e ritorno in giornata, dovrebbe avere aumentato la redditività delle "divisioni business". Sul piano settoriale (vedi tavola 7), l'aereo è scelto soprattutto dai viaggiatori dell'industria per via della maggior quota di viaggi internazionali; quasi la metà dei viaggi di questo settore prevede infatti il volo. In termini dinamici, però, è il settore della distribuzione a guidare la crescita del trasporto aereo a scapito soprattutto dell'automobile per via del forte incremento nei viaggi intercontinentali. L'auto cresce soprattutto nel settore dei servizi. È da sottolineare che sono sempre di più le imprese del Nord Italia che utilizzano l'auto anche per i viaggi in Europa. La scelta riflette la già accennata "inaffidabilità" associata al trasporto aereo, ma la crescita complessiva è anche sostenuta dalla sempre maggiore integrazione della nostra economia con quella dei Paesi dell'Unione proprio in questo settore produttivo.

5) LA MOTIVAZIONE DEL VIAGGIO D'AFFARI

L'analisi per motivazione (vedi tavola 8) mostra che la crescita complessiva dei viaggi d'affari è legata essenzialmente all'incremento

del 10,4% nei viaggi per incontrare clienti e fornitori e del 8,9% dei viaggi motivati da riunioni aziendali. Alla crescita dei viaggi individuali e congressuali si contrappongono le dinamiche non positive degli altri segmenti. La componente fieristica risulta stabile, un risultato però in parte dovuto al processo di riconversione delle strutture fieristiche in contenitori per eventi aziendali.

Il segmento "altro" che comprende congressi e convention (esclusi gli incontri interaziendali), i viaggi incentive e quanto non precedentemente classificato dai travel manager, è invece in diminuzione del 3,3%. Si tratta del segmento più piccolo nello spazio delle motivazioni, ma la perdita di 90mila viaggi – letta con i risultati positivi dell'Osservatorio Congressuale Italiano⁷ – segnala uno stato di grande difficoltà per i viaggi incentive.

In termini di quote mercato si evidenzia il peso preponderante dei viaggi per incontrare clienti e fornitori; quasi due terzi dei viaggi d'affari hanno questa motivazione esplicita, ed un'ulteriore quota dei viaggi per fiere o convention è riconducibile a questa motivazione.

Sul piano settoriale (vedi tavola 9) è il terziario il motore dei viaggi individuali, con oltre 16,5 milioni di viaggi e variazioni sempre positive nelle quote di mercato.

Nel segmento delle riunioni aziendali è invece la distribuzione commerciale a guidare la crescita. Grazie alla crescita dimensionale delle imprese e alla loro internazionalizzazione, il settore esprime una forte domanda di riunioni per il coordinamento. A frenare la crescita è l'apporto negativo di parte dell'industria manifatturiera,

Tavola 8: Motivazione del viaggio d'affari

	Valori assoluti (x1000)					Variazione nella composizione % (*)			
	Incontri clienti/fornitori	Riunioni aziendali	Fiere	Altro	Totale	Incontri clienti/fornitori	Riunioni aziendali	Fiere	Altro
Viaggi 2006	20.241	3.075	5.827	2.674	31.817	63,6%	9,7%	18,3%	8,4%
Viaggi 2007	22.354	3.349	5.825	2.586	34.115	65,5%	9,8%	17,1%	7,6%
Variazione % 2006/2007	10,4%	8,9%	0,0%	-3,3%	7,2%				

⁷ Oci 2007, documento interno Università di Bologna.

Tavola 9: Motivazione del viaggio d'affari (prospettiva settoriale) 2007

	Valori assoluti				Variazione nella composizione % (*)			
	Incontri clienti/fornitori	Riunioni aziendali	Fiere	Altro	Incontri clienti/fornitori	Riunioni aziendali	Fiere	Altro
Industrie ad alto ricavo/addetto	1.476	339	382	331	-4,5%	1,9%	2,4%	0,3%
Industrie a medio-basso ricavo/addetto	4.309	810	806	495	4,9%	-0,9%	-2,1%	-1,8%
Distribuzione commerciale	8.144	1.275	1.901	684	1,4%	1,1%	-1,1%	-1,4%
Servizi	8.425	925	2.736	1.076	2,2%	0,2%	-2,4%	0,1%

*Nella lettura delle variazioni settoriali occorre tenere presente quanto indicato nella nota 3 e 5.

legato più a un suo ridimensionamento nell'economia del Paese che alla diminuzione della necessità di coordinamento delle produzioni. Il dato meriterebbe comunque una riflessione che va oltre gli scopi di questo osservatorio, dato che potrebbe rappresentare l'indicazione di un importante rallentamento del processo di de-localizzazione che ha caratterizzato negli ultimi anni queste produzioni.

Il risultato del mercato fieristico è invece negativo in quasi tutti i settori produttivi; unica eccezione per le imprese ad alto ricavo per addetto. La ragione è probabilmente da collegarsi al riposizionamento sulle fiere di parte dei viaggi di questo segmento che è quello più vocato all'attività congressuale. A conferma vi è la crescita dello 0,3% della quota di mercato settoriale nel segmento "altro". Il dato è importante non solo per il segno positivo, ma perché si registra in un anno iniziato con la moratoria di Farindustria sul finanziamento delle spese di viaggio e di ospitalità, in occasione dei convegni, corsi di formazione e visite ai centri di ricerca aziendali dei medici.

6) DIMENSIONE DEL MERCATO: I VALORI

Nel 2007 la spesa per viaggi d'affari delle imprese private italiane è aumentata del 9,4% rispetto all'anno precedente avvicinandosi ai 20 miliardi di euro (vedi Tavola 10). Il dato comprende tutte le spese che le aziende manifatturiere con almeno dieci addetti, e di servizi con almeno cinque addetti imputano a bilancio come costo dei viaggi d'affari.

A crescere è soprattutto il mercato internazionale (+13,9%), un dato che riflette sia la crescita numerica nei viaggi intercontinentali, sia l'aumento del costo del biglietto aereo verso le destinazioni principali (Asia e Nord America) legato all'aumentata domanda e al rincaro del greggio. Il risultato sarebbe stato ancora superiore senza la pesante svalutazione del dollaro (-14%, in media, rispetto al 2006) e la riduzione della permanenza media, che hanno contribuito a contenere soprattutto il costo del pernottamento. Infatti, simulando un dollaro ai livelli del 2006 sull'euro, si stima che la spesa per viaggi internazionali sarebbe cresciuta del 17% con un aggravio per i conti delle aziende di circa 250 milioni di euro.

Sul mercato nazionale l'incremento del 3,5% è da legarsi essenzialmente alla maggiore durata del viaggio. L'incremento di spesa si è però concentrato nei pasti/pernottamenti dato che sulla spesa per voli nazionali ha pesato sia un effetto di sostituzione con l'auto, sia il maggiore ricorso a tariffe low cost o economy low yield (con elevate restrizioni, promozioni, speciali o con bassa disponibilità), sottolineato in alcune ricerche⁸.

L'analisi della dinamica della spesa (figura 2 sx) evidenzia la riduzione nella forbice tra spesa nazionale e internazionale che si era aperta nei primi anni Duemila, quando la recessione economica aveva colpito maggiormente le capacità di esportare della nostra economia. In termini reali, è oramai vicino il picco registrato nel 2002 sul mercato internazionale, quando un dollaro ai minimi sull'euro sosteneva il costo delle trasferte intercontinentali.

L'evidenza – associata alla forte crescita nel numero di viaggi – si traduce in una generale diminuzione del costo medio per

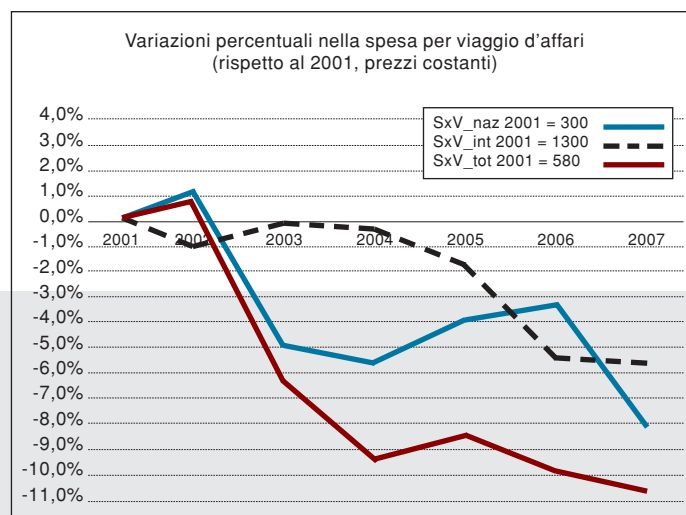
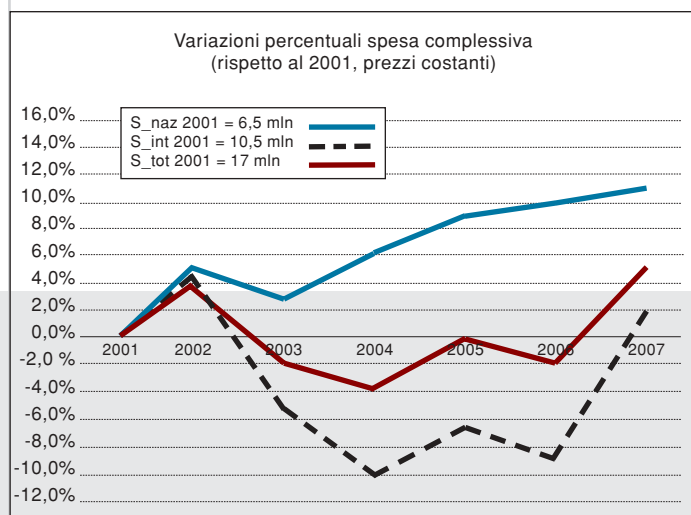
Tavola 10: Spesa per viaggi d'affari (milioni di euro)

	Nazionale	Internazionale	Totale
Spesa 2006	7.866	10.328	18.194
Spesa 2007	8.142	11.760	19.902
Variaz. '07/'06 (a prezzi correnti)	3,5%	13,9%	9,4%

trasferta (figura 2 dx) molto più forte sul segmento nazionale in coerenza con le accennate dinamiche del prezzo dei trasporti e la maggiore crescita dei viaggi in regione rispetto a quelli in Italia. In ottica pluriennale, si rafforza il trend negativo del prezzo per trasferta. Si conferma quindi la sempre maggiore efficienza di un mercato dove competono fornitori di servizi in grado di soddisfare l'istanza di risparmio avanzata dalle imprese sia riducendo i costi diretti, sia proponendo soluzioni che aumen-

⁸ Secondo Uvet – American Express, (*Business Travel Survey*, ed. sett. 2007) la quota di mercato delle classi di servizio "Economy low yield" è salita nel primo semestre del 2007 del 7% (voli nazionali) e del 3% (voli internazionali).

Figura 2: Dinamica annuale della spesa per viaggi d'affari: complessiva (sx), per singolo viaggio (dx) 2001-2007



tano l'efficienza nella gestione dei viaggi d'affari e, quindi, incidono sui costi indiretti.

L'analisi per produzioni omogenee (vedi Tavola 11) mostra un quadro differenziato in cui – forte degli elevati livelli di spesa – è il settore dei servizi il motore della crescita (+1,3 miliardi di euro pari al 20,6%). In termini relativi è però il settore della distribuzione commerciale a mostrare le dinamiche più importanti; la spesa aumenta soprattutto sul segmento internazionale (53%) determinando un incremento del prezzo del viaggio del 16,5% (da 276 euro nel 2006 a 322 euro nel 2007). Anche tenendo presente gli effetti inflattivi e i cambiamenti di struttura produttiva (vedi nota 3), si tratta di incrementi molto elevati resi possibili dal forte aumento dell'interscambio con il resto del mondo e dalla "poca" consistenza delle cifre. Se confermate negli anni a venire, tali dinamiche potrebbero modificare in modo significativo la geografia delle trasferte delle imprese italiane.

Nel settore manifatturiero la spesa scende di circa 450 milioni di euro (-5,2% a valori correnti), un dato da ascrivere sia alla deindustrializzazione del tessuto produttivo italiano sia a motivazio-

ni congiunturali, come il calo dei consumi, l'aumento delle importazioni e la frenata degli investimenti nell'edilizia (la prima nel decennio). A frenare la spesa della manifattura è la componente nazionale, dove la diminuzione del 15,1% supera di oltre 5 punti percentuali quella del numero di viaggi. Al contrario "tiene" il segmento internazionale, in diminuzione del 2,4% a fronte di una diminuzione del numero di viaggi internazionali del 4,5%. Considerata l'inflazione, rimane stazionario il costo medio del viaggio; sono infatti di più i viaggi intercontinentali, ma sono anche maggiori i risparmi conseguiti con l'accorciamento della durata dei viaggi internazionali, il maggiore ricorso a tariffe low yield e a vettori low cost sul corto raggio.

La voce più rilevante della spesa è costituita dal trasporto (vedi tavola 12), che spiega il 56,9% del totale. Oltre il 60% 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 non riconducibile alle spese aeree o ferroviarie. Dopo il trasporto, è l'alloggio la spesa di maggiore incidenza. Seguono le spese per il vitto e un residuo che

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

	Valori assoluti (min. di euro)			Variazione rispetto al 2006 (*)		
	Nazionale	Internazionale	Totale	Nazionale	Internazionale	Totale
Industrie ad alto ricavo per addetto	464	1.806	2.270	14,5%	24,3%	22,2%
Industrie a medio-basso ricavo per addetto	1.138	4.830	5.969	-23,2%	-9,7%	-12,6%
Totale manifatturiero	1.602	6.636	8.239	-15,1%	-2,4%	-5,2%
Distribuzione commerciale	1.861	2.007	3.868	7,6%	52,9%	27,2%
Servizi	4.678	3.117	7.796	10,1%	40,9%	20,6%
Totale terziario	6.539	5.124	11.664	9,4%	45,6%	22,8%

*Nella lettura delle variazioni settoriali occorre tenere presente quanto indicato nelle note 3 e 5.

OSSERVATORIO BUSINESS TRAVEL

Tavola 12: Ripartizione della spesa per viaggi per macrotipologia di prodotto

	Milioni di euro	Quota	Variazione rispetto al 2006 (milioni di euro)	Variazione rispetto al 2006 (%)
Trasporto	11.314	56,9%	1.007	9,8%
- non auto	7.165	36,0%	588	8,0%
- auto/noleggio/taxi/trasporti locali	4.150	20,9%	420	12,9%
Alloggio	4.826	24,3%	542	10,3%
Ristoranti/vitto	2.746	13,8%	217	8,6%
Altro/spesa non ripartita	1.015	5,1%	-58	3,8%
Totale	19.902		1.708	9,4%

comprende le altre spese non direttamente ricondotte alle tre categorie precedenti o non attribuite dagli intervistati. Come avvenuto nel 2006, l'aumento più rilevante si osserva nelle spese di trasporto che crescono di oltre un miliardo di euro. A differenza dell'anno passato però, nel 2007 ad aumentare sono soprattutto i costi per auto, noleggi, taxi e trasporti locali complici, sia l'aumento dell'incidenza dell'auto sui viaggi a medio raggio (anche internazionali), sia l'incremento del prezzo dei carburanti, andato ben oltre il tasso di inflazione. Per quanto riguarda il trasporto aereo e su rotaia, l'incremento nella spesa (8%) è inferiore a quello nel numero di viaggi (9%) determinando la diminuzione del costo medio del biglietto. Come visto in precedenza il risultato risente sia del maggiore ricorso a vettori low cost sia della cresciuta efficienza degli intermediari professionali. I 588 milioni di euro fatturati in più alle aziende dal trasporto "non auto" sono quindi legati principalmente all'incremento del trasporto aereo intercontinentale e alla maggiore incidenza dei voli a elevato valore aggiunto come quelli diretti o con ritorno in giornata, aumenti a seguito della riduzione nella durata media della trasferta. In crescita la quota di spesa per alloggio e vitto; nel complesso il fatturato degli hotel e ristoranti è aumentato di circa 760 mln. di euro (+10%) recuperando la contrazione del 2006. Il dato è legato sia all'incremento dei viaggi internazionali sia al recupero di pernottamenti sul territorio nazionale che, seppur contenuto in termini percentuali, non ha "sofferto" della svalutazione del dollaro.

6.1 Le previsioni di spesa

Dopo il forte incremento della spesa nel 2007, anche il 2008 si preannuncia al rialzo. Quasi la metà (il 44%) degli intervistati dichiara che la spesa complessiva aumenterà, mentre solo il 3% ritiene che vi sarà una contrazione. In particolare sono le imprese che spendono di più ad attendersi i maggiori incrementi, come è evidente dal confronto tra le frequenze ponderate con la spesa per viaggi e quelle non ponderate (dove ogni risposta ha egual peso). Sono attesi al rialzo soprattutto i viaggi lunghi e intercontinentali con una previsione che ricalca abbastanza da vicino quanto realizzati nel 2007. La prospettiva settoriale permette di apprezzare alcune differenze nascoste nel dato aggregato. Si confermano le buone aspettative per il manifatturiero che già quest'anno, senza considerare il calo delle imprese, avrebbe avuto una buona performance. Dal confronto tra quote di spesa e dati non ponderati si evince che, nel 2008, saranno soprattutto le grandi imprese manifatturiere nel segmento delle nostre produzioni tradizionali a trainare il mercato dei viaggi d'affari. Il dato è di ottimo auspicio viste le difficoltà incontrate nel 2007 proprio dalle produzioni a basso ricavo per addetto. Meno positive le attese nell'ambito delle imprese del terziario e soprattutto dei servizi che, dopo un 2007 record, prevedono un 2008 stazionario. Qui, al contrario di quanto avviene nel manifatturiero, sono soprattutto le piccole imprese ad avere aspettative positive: solo chi detiene il 17% del mercato è infatti positivo per il 2008, contro il 51% dei rispondenti.

Tavola 13: Previsione sulla spesa viaggi 2008: la prospettiva settoriale

	Dati non ponderati			Dati ponderati (quote di spesa)		
	Spesa in aumento	Spesa in diminuzione	Spesa stazionaria	Spesa in aumento	Spesa in diminuzione	Spesa stazionaria
Industrie ad alto ricavo per addetto	43%	0%	57%	41%	0%	59%
Industrie a medio-basso ricavo per addetto	36%	10%	53%	69%	7%	24%
Distribuzione commerciale	45%	2%	54%	42%	0%	58%
Servizi	51%	0%	49%	17%	0%	83%
Totale complessivo	44%	3%	53%	50%	4%	46%

PARTE 2

RAPPORTI AZIENDALI E SODDISFAZIONE DEL CLIENTE

1) I VIAGGI IN AZIENDA

Nel 2007 la spesa per i viaggi delle imprese con più di 9 addetti è stata pari allo 0,9% del fatturato (vedi tavola 14). Il quadro si presenta differenziato per settori: sono i servizi a registrare l'impatto relativo maggiore (1,9%) a causa sia della forte propensione al viaggio di queste attività sia del fatto che la produzione non incorpora quote importanti di costi intermedi e ammortamenti come, invece, avviene per l'industria ad alta intensità di capitale e nella distribuzione. In questi ultimi casi (aumentando il denominatore del rapporto) l'incidenza della spesa sul fatturato scende sotto lo 0,5%.

Sempre dai bilanci delle imprese italiane, emerge che l'input intermedio: "spesa per viaggi" vale – in media – il 6,3% del costo del lavoro e il 22,4% dell'investimento. Ancora una volta sono i servizi il settore dove la spesa è maggiore se relativizzata al costo del lavoro (il 7,4%); l'industria a medio-basso ricavo per addetto è invece il settore dove le spese per viaggio sono più elevate se rapportate all'investimento (il 33,7%).

Per dare un ordine di grandezza alle cifre precedenti, si pensi che l'azienda media dei servizi, riducendo del 10% la spesa per viaggi di lavoro, otterrebbe lo stesso guadagno di competitività che avrebbe riducendo il costo del lavoro di circa tre quarti di punto (lo 0,74%), ma con molti meno conflitti sindacali. Analogamente una riduzione del 10% della spesa per viaggi nell'industria a medio-basso ricavo per addetto libererebbe risorse tali da potere aumentare l'investimento del 3,37%. Si tratta di cifre rilevanti che sottolineano sia l'importanza del mercato dei viaggi d'affari per l'economia sia l'opportunità di intervenire a livello aziendale per gestire al meglio l'impiego di questo input nel processo produttivo.

L'analisi dei viaggi e della spesa per addetto (tavola 15) evidenzia

Tavola 14: Incidenza della spesa per viaggi d'affari sui conti delle aziende⁹

	Spesa / fatturato	Spesa/costo del lavoro	Spesa / investimento
Industrie ad alto ricavo per addetto	0,5%	4,3%	13,1%
Industrie a medio-basso ricavo per addetto	1,1%	6,6%	33,7%
Distribuzione commerciale*	0,4%	6,6%	27,8%
Servizi*	1,9%	7,4%	19,6%
Totale	0,9%	6,3%	22,4%

* limitatamente alle imprese con più di nove addetti.

⁹ Dati Istat di contabilità nazionale (2005) aggiornati al 2007 mediante proiezioni macroeconomiche della stessa fonte o di Banca d'Italia.

la diversa mobilità delle singole produzioni. Si oscilla tra i circa due viaggi per addetto dell'industria e i 7,9 viaggi della distribuzione commerciale. Si tratta di viaggi dalle caratteristiche – e quindi dal costo medio – molto differenti tra settori come si può inferire confrontando la relativa stabilità della spesa per addetto (che varia tra 2.000 e 2.600 euro) con la maggiore variabilità dei viaggi per addetto.

Il minore range di oscillazione rende gli addetti una misura più affidabile (rispetto ad esempio al fatturato), per stimare la spesa in "viaggi aziendali" a un livello settoriale più disaggregato di quello proposto in questo osservatorio.

Tavola 15: Viaggi e spesa per addetto

	Spesa/addetti (euro x 1000)	Viaggi/addetti
Industrie ad alto ricavo per addetto	2,04	2,1
Industrie a medio-basso ricavo per addetto	2,08	2,3
Distribuzione commerciale	2,56	7,9
Servizi	2,25	3,7
Totale	2,19	3,4

2) LA STRATEGIA DI GESTIONE¹⁰

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. Nell'edizione 2005 si era fotografata una situazione in cui il 41% delle imprese da 9 a 100 addetti aveva come strategia di gestione la sola "precisa politica di gestione dei viaggi". La percentuale saliva al 58% quando si consideravano tutte le imprese sopra i nove addetti. Nella metà dei casi, però, la travel policy non risultava possedere tutte le caratteristiche che, usualmente, sono contenute nel documento e si limitava a regolare le modalità di autorizzazione al viaggio e le eventuali eccezioni. A due anni di distanza l'Osservatorio Business Travel ritorna sull'argomento indagando se sia aumentata la diffusione delle travel policy e approfondendo il tema delle eccezioni, anche in relazione al come e al quanto, le travel policy riescono a controllarle.

2.1 È aumentata la diffusione della "travel policy"?

Quasi due terzi (64%) dei rispondenti all'indagine Obt 2007 ha una "travel policy" (vedi tavola 16), senza specificare se questa regoli uno o più aspetti tra le modalità di autorizzazione, le eccezioni, le modalità di rimborso, i massimali di spesa, le classi di trasporto e le categorie di albergo ammesse.

Rispetto alla precedente indagine del 2005, la diffusione è in crescita di quasi il 6%, grazie soprattutto al progresso registrato dalle Pmi (10%). La quota di imprese con policy

¹⁰ 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 i rispondenti, dei responsabili viaggi delle imprese con oltre 100 addetti.

(51%) rimane comunque inferiore a quella delle grandi imprese (70%), a dimostrazione che la flessibilità sulle regole di viaggio può anche essere un valore per una piccola-media impresa.

Aver scelto di valutare di volta in volta gli aspetti delle (relativamente poche) trasferte ha infatti l'appeal immediato del minore investimento nel travel management (le policy vanno costruite e aggiornate) e semplifica il controllo delle eccezioni in una situazione dove è spesso solo l'alta dirigenza/proprietà a potere compiere viaggi costosi.

Tavola 16: Dispone di una politica di gestione dei viaggi? Risposte positive

	Indagine 2005	Indagine 2007
Meno di 100 addetti	41%	51%
100 o più addetti	66%	70%
Totale	58%	64%

2.2 Che rilevanza hanno le eccezioni nei viaggi aziendali?

Chiunque abbia la responsabilità di gestire dei viaggi di lavoro sa che è molto difficile prevedere a priori l'intera casistica delle motivazioni delle trasferte e delle condizioni di trasporto. L'esistenza di eccezioni alle normali condizioni applicate alle trasferte è quindi connaturata nell'idea stessa di viaggio d'affari che, in quanto strumento della produzione, ha evidenti vincoli perlomeno nella scelta del periodo di svolgimento e della destinazione.

La migliore programmazione e la collaborazione di tutti gli attori coinvolti nelle trasferte possono modificare la frequenza con cui si originano le eccezioni, ma raramente riusciranno ad azzerarla. Qual è allora il tasso di eccezione "fisiologico" perché connaturato allo svolgimento dell'attività produttiva delle imprese intervistate?

Dalla tavola 17 emerge un tasso medio di eccezioni per azienda del 14% che scende all'11% quando si misura l'incidenza complessiva delle eccezioni sul numero dei viaggi. Sono quindi soprattutto le imprese che viaggiano poco a doversi confrontare con le eccezioni, un dato atteso poichè conferma l'esistenza di un

apprendimento delle condizioni di viaggio da parte dei "frequent traveller".

Segmentando per settore produttivo si scopre che nel terziario si è mediamente più "ligi alle regole" che nella manifattura. Il tasso medio di eccezione per azienda scende infatti al 12% (-2% rispetto alla manifattura), mentre l'incidenza sul totale dei viaggi delle eccezioni scende addirittura al 10% (-4% rispetto alla manifattura). La spiegazione è probabilmente che nel terziario si viaggia più di frequente, percorrendo una minore distanza e con mezzi di trasporto che si prestano meno all'eccezione come, per esempio, l'auto aziendale.

L'analisi per dimensione non permette invece conclusioni univoche; un maggior numero di addetti migliora il tasso medio di eccezione che passa dal 15% delle Pmi al 13% delle grandi imprese, ma nel dettaglio settoriale non si trovano conferme. Infatti, è tra le Pmi del terziario che si registrano i valori minori di tutta la casistica mostrata, mentre nelle Pmi della manifattura si registrano i valori maggiori (quasi un viaggio su cinque è considerato un'eccezione). Ovviamente la ragione della diversità non è nella maggiore indisciplina degli addetti all'industria. Come in precedenza vale la spiegazione che una Pmi della manifattura ha viaggi "strutturalmente" più esposti alle eccezioni di una Pmi del terziario.

2.3 La travel policy serve effettivamente a limitare le eccezioni?

Quasi tutte le imprese hanno quindi viaggiatori che "producono" eccezioni sebbene, a questo punto dell'analisi, il significato del termine vada contestualizzato. Nel campione intervistato vi sono infatti non poche imprese che dichiarano l'esistenza di una certa percentuale di eccezioni e, al tempo stesso, di non avere una politica di gestione dei viaggi. La cosa può apparire singolare (se non vi è una regola come può esistere l'eccezione?), ma conferma che il significato di "politica di gestione di viaggi" è molto vario. Se nel 2005 si è mostrato che esiste un'interpretazione allargata - «ho una travel policy anche quando regolo le sole modalità di viaggio e le eccezioni» - con l'indagine attuale è evidente che esiste anche una interpretazione restrittiva, ovvero «non ho una travel policy perché ho solo un insieme di regole per le eccezioni». In ogni caso, dichiarare di non avere una policy (comunque la si intenda) e contemporaneamente quan-

Tavola 17: Incidenza delle eccezioni

	Tasso medio di eccezioni per azienda (risposte non pesate)			Incidenza delle eccezioni sul numero di viaggi (risposte pesate con il numero di viaggi)		
	Manifattura	Terziario	Totale	Manifattura	Terziario	Totale
Meno di 100 addetti	17%	12%	15%	17%	8%	11%
100 e più addetti	13%	13%	13%	13%	10%	11%
Totale	14%	12%	14%	14%	10%	11%

*Nella lettura delle variazioni settoriali occorre tenere presente quanto indicato nelle note 3 e 5.

tificare e descrivere delle eccezioni genera una casistica che può essere utilizzata per confrontare i risultati ottenuti da chi, invece, dichiara di averla.

Il primo risultato è che avere una policy riduce il numero di eccezioni dal 17% al 11% dei viaggi (vedi tavola 18). Il dato risente della dimensione produttiva visto che è soprattutto nelle Pmi che tale divario è evidente. Nella Pmi “media”, in assenza di policy, quasi un viaggio su tre è un’eccezione, mentre in presenza di policy sono eccezioni solo l’8% dei viaggi. Lo scarto trova probabilmente spiegazione nel fatto che la “catena di controllo” nelle Pmi è generalmente molto corta e quindi, se vige una policy, diventa più difficile andare in deroga senza doversi giustificare.

Tav. 18: Incidenza della travel policy sulla quota di viaggi considerati eccezioni

	Senza travel policy	Con travel policy
Meno di 100 addetti	29%	8%
100 e più addetti	16%	11%
Totale	17%	11%

Passando all’analisi della distribuzione delle eccezioni (tavola 19) si trova – come auspicato – un’asimmetria che premia le situazioni virtuose; circa il 70% delle aziende ha un tasso di eccezione inferiore al 10%. Il restante 30% si divide tra aziende che presentano da una a due eccezioni ogni dieci viaggi (10%-20%), e aziende dove le eccezioni iniziano a diventare simili a regole. Il grado di asimmetria nella distribuzione delle eccezioni è però influenzato positivamente dalla dimensione con le grandi imprese che, rispetto alle Pmi, hanno tassi di eccezione più favorevoli nelle classi estreme

Tavola 19: Quale percentuale di viaggi sono classificabili come eccezioni?

Percentuale di eccezioni dichiarate dall’impresa	Meno di 100 addetti	100 e più addetti	Totale
0%-5%	39%	45%	43%
5%-10%	32%	25%	27%
10%-20%	14%	17%	16%
oltre 20%	16%	14%	14%

La distribuzione è anche influenzata positivamente da avere regole formalizzate in una travel policy (vedi tavola 20).

Ben il 31% delle imprese senza policy dichiara infatti tassi di eccezione superiori al 20%, mentre tale quota scende all’11% in presenza di travel policy.

Simmetricamente i tassi di eccezione più bassi (tra lo 0 ed il 5%), sono diffusi soprattutto dove vige la policy.

Tavola 20: La travel policy funziona per controllare le eccezioni?

Percentuale di eccezioni dichiarate dall’impresa	Senza travel policy	Con travel policy
0%-5%	31%	46%
5%-10%	26%	25%
10%-20%	12%	18%
oltre 20%	31%	11%

2.4 In quali fasi della trasferta si distribuiscono le eccezioni?

Mostrato che vi è un tasso “fisiologico” di eccezioni - che la travel policy aiuta peraltro a contenere - rimane da indagare come queste si distribuiscono all’interno del processo di gestione delle trasferte. I risultati, riportati in tavola 21, mettono a confronto i tassi medi per azienda (ottenuti non pesando le risposte), con l’incidenza delle eccezioni sul numero complessivo di viaggi (ottenuta pesando le risposte, con i viaggi gestiti dal rispondente).

Un primo risultato è che all’interno dell’impresa (soprattutto di grandi dimensioni) la quota di eccezioni è elevata soprattutto nelle fasi di prenotazione e svolgimento del viaggio (rispettivamente il 42,5% e il 38,1%), mentre risulta meno problematica la fase di rendicontazione che, in media, genera il 19,4% delle eccezioni.

Il quadro si modifica se si pesano le risposte per il numero di viaggi. In questo caso nella fase di autorizzazione si genera ben il 62,7% delle eccezioni complessive lamentate dagli intervistati. Il viaggio senza autorizzazione preventiva, i ritardi nell’inoltro delle richieste di trasferta, le richieste di hotel o di vettori fuori convenzione rappresentano quindi la “pièce de résistance” dell’attività di chi deve gestire molte trasferte. Questa concentrazione nella fase di autorizzazione spiega perché, nelle precedenti edizioni dell’Obt, sono stati soprattutto i “grandi viaggiatori” a sostenere l’utilità degli intermediari.

Sempre segmentando il “processo di lavorazione” delle trasferte tra autorizzazione, prenotazione e rendicontazione, si

Tavola 21: Le eccezioni per fase del processo di trasferta e dimensione

	Tasso medio di eccezioni per azienda			Incidenza delle eccezioni sul numero di viaggi		
	Meno di 100 addetti	100 e più addetti	Totale	Meno di 100 addetti	100 e più addetti	Totale
Autorizzazione	33,3%	39,7%	38,1%	50,1%	62,9%	62,7%
Prenotazione	39,3%	43,5%	42,5%	36,4%	22,1%	22,4%
Rendicontazione	27,4%	16,8%	19,4%	13,5%	15,0%	14,9%

Tavola 22: Le eccezioni per fase del processo di trasferta ed esistenza della travel policy

	Tasso medio di eccezioni per azienda			Incidenza delle eccezioni sul numero di viaggi		
	Senza travel policy	Con travel policy	Differenza	Senza travel policy	Con travel policy	Differenza
Autorizzazione	24,6%	41,3%	16,7%	20,6%	63,4%	42,8%
Prenotazione	33,7%	44,8%	11,1%	24,3%	22,3%	-2,0%
Rendicontazione	41,7%	13,9%	-27,8%	55,1%	14,3%	-40,8%

può apprezzare che la travel policy modifica il peso delle tre fasi con modalità favorevoli all'azienda.

In assenza di policy è infatti la rendicontazione della spesa a rappresentare il "pettine" a cui arrivano il 55,1% dei "nodi" (vedi tavola 22), mentre – come ovvio – si hanno molti meno problemi nella fase di autorizzazione preventiva che riguarda solo il 20,6% delle eccezioni.

In presenza di una travel policy, invece, le eccezioni nella fase di rendicontazione crollano al 14,3%, per salire fino al 63,4% nella fase di autorizzazione preventiva. Lo spostamento è generalmente "virtuoso" per l'impresa, dato che diventa più semplice discutere le eccezioni ed eventualmente correggere la richiesta del viaggiatore.

2.5 Quali sono le principali eccezioni?

Per cercare di scendere nel dettaglio delle eccezioni che "transitano" negli uffici viaggi, si è chiesto agli intervistati di dettagliare una breve casistica personale dichiarando le tre eccezioni principali. Le risposte ricevute sono state classificate in nove classi per facilitarne l'analisi. La tavola 23 funge da legenda.

Il non rispetto dei limiti di spesa è l'inadempienza più frequente e riguarda il 34,4% delle segnalazioni (vedi tavola 24). Il dato è influenzato solo marginalmente dall'adozione della policy, anche quando si estrapolano dall'insieme delle eccezioni quelle relative alla biglietteria aerea. L'evidenza è compatibile con la tesi che l'attrazione esercitata dai "cinque stelle" e soprattutto dai "punti-miglia" vada spesso oltre le restrizioni nella policy.

Tavola 23: Una guida alla codifica delle più frequenti eccezioni

<i>Nella richiesta</i>	Viaggi senza autorizzazione preventiva, compresi i viaggi urgenti; ritardi nell'inoltro delle richieste trasferte
<i>Nel viaggio</i>	Utilizzo hotel, ristoranti e mezzi di trasporto non previsti dalle convenzioni stipulate
<i>Nei limiti di spesa</i>	Alberghi, voli e pasti fuori massimale; treno e noleggio auto classi superiori; scarso utilizzo di trasporto pubblico; utilizzo di taxi; costi accessori al viaggio superflui/eccessivi (in compagnia di ospiti, testimonial o fornitori con regole meno restrittive)
<i>Incapacità di risparmiare</i>	Poca flessibilità e tempestività nell'organizzare viaggi (concentrare gli appuntamenti, farsi autorizzare per tempo, flessibilità sugli orari)
<i>Nelle modalità e tempistica</i>	Poca tempestività nella richiesta di prenotazione e nel comunicare le variazioni sul programma viaggi; anticipare o posticipare l'inizio o la chiusura trasferte; cambi di volo o di hotel dopo prenotazione; prenotazioni in autonomia o fuori dai canali autorizzati (es. internet)
<i>Cancellazione viaggi</i>	Cancellazioni di trasferte già acquistate all'ultimo istante; mancato avviso della cancellazione con conseguente penale; no show da parte dei viaggiatori
<i>Ritardi/mancanze</i>	Mancanza di giustificativi; ritardata rendicontazione; spese non documentate
<i>Compilazione note spese</i>	Compilazione parziale e/o incompleta delle note spese; inserimento in nota spese di importi non consentiti
<i>Altre inadempienze</i>	Non utilizzo di offerte di terzi; scarsa considerazione della travel policy; viaggi di vacanza; deviazioni nell'itinerario; mancato controllo preventivo dei documenti identità

Tavola 24: Le più frequenti “inadempienze” dei viaggiatori (distribuzione)

	Tasso medio di eccezioni per azienda		
	Senza travel policy	Con travel policy	Totale
AUTORIZZAZIONE			
Nella richiesta	1,5%	13,1%	10,0%
Nel viaggio (convenzioni)	1,5%	8,9%	6,9%
SPESA			
Non rispetto dei limiti	32,4%	35,1%	34,4%
- di cui voli	11,5%	11,7%	11,8%
Incapacità di risparmiare	8,8%	8,9%	8,9%
PRENOTAZIONE			
Modalità e tempistica	17,6%	15,2%	15,8%
Cancellazione viaggi	13,2%	4,2%	6,6%
RENDICONTAZIONE			
Ritardi/mancanza	13,2%	5,8%	7,7%
Errori compilazione note spese	1,5%	4,7%	3,9%
Altre inadempienze	10,3%	4,2%	5,8%

La seconda eccezione in ordine di frequenza – con il 15,8% delle risposte – riguarda le modalità e la tempistica di prenotazione. Anche qui avere o non avere la policy ha un effetto (percentuale) marginale. Un viaggio d'affari è infatti “strutturalmente” esposto a cambi di programma, se non altro perché prevede di coordinare l'incontro di due o più persone con rigidità di spazio e di tempo. Nel complesso, quindi, le prime due classi di eccezioni coprono la metà delle stesse e non sembrano influenzate dall'esistenza di una policy. Questa, al contrario, modifica drasticamente la “geografia” delle altre eccezioni. Come atteso sulla base dei risultati del paragrafo precedente, avere o non avere la policy influisce sul peso delle eccezioni in fase di rendicontazione, che passano dal 14,7% senza policy al 10,5% con policy. Simmetricamente avere una policy genera molte più eccezioni nella fase preliminare del viaggio (il 22,0% contro il 3,0% senza policy). Il maggiore controllo preventivo limita anche le “altre inadempienze” come viaggi di vacanza, deviazioni nell'itinerario, poca attenzione ai doveri del viaggiatore (che pas-

sano dal 10,3% senza policy al 4,2% con la policy), ma ha ripercussioni negative sulla flessibilità e tempestività nell'organizzare il viaggio e, quindi, sulla capacità di risparmiare. La maggiore flessibilità di prenotazione sembra anche ridurre la probabilità di acquistare un viaggio non confacente ai bisogni e azzerare – almeno nel campione intervistato – le eccezioni dovute a cancellazione del viaggio.

3) L'IMPIEGO DELLE CARTE DI CREDITO

La diffusione della carta di credito per regolare le spese di viaggio è aumentata velocemente negli ultimi anni; nel 2007 si è infatti arrivati a un 54,9% di transazioni (vedi tavola 25) contro il 37% rilevato nell'osservatorio 2002. Le ragioni della crescita sono nell'evoluzione dello strumento e del mercato.

Recentemente le carte di credito hanno iniziato a proporsi come soluzioni per la gestione dei viaggi e non solamente come strumenti per ottimizzare i flussi finanziari. Inoltre sono aumentate molto le loro possibilità di impiego, sia perché è aumentato il numero di fornitori di servizi travel che le accetta, sia perché vi è stato lo sviluppo di internet e degli acquisti fai da te. Le imprese, talvolta poco inclini a investire in strumenti per la gestione delle trasferte, hanno apprezzato il nuovo quadro, ed il pagamento con contante riguarda ormai meno del 10% delle transazioni.

Le dimensioni dell'impresa non determinano grandi differenze nelle modalità di pagamento dei viaggi. La carta di credito è più utilizzata dalle Pmi probabilmente perché acquistano un

Tavola 25: La distribuzione della spesa per modalità di pagamento?

	Meno di 100 addetti	100 e più addetti	Totale
Carta di credito	56,8%	53,9%	54,9%
Anticipo contante	9,6%	6,8%	7,7%
Fatturazione diretta dall'azienda fornitrice	33,6%	39,3%	37,4%

numero maggiore di viaggi on-line (vedi Obt 2006).

La carta è però utilizzata principalmente off-line. L'evidenza (riportata nella tavola 26) non cambia sia che si faccia riferimento all'im-

Tavola 26: L'utilizzo della carta di credito per canale

	Incidenza media per impresa			Quota della spesa		
	Meno di 100 addetti	100 e più addetti	Totale	Meno di 100 addetti	100 e più addetti	Totale
Pagamenti on-line	41,8%	37,5%	39,2%	43,9%	33,1%	33,5%
Pagamenti off-line	58,2%	62,5%	61,1%	56,1%	66,9%	66,5%

Tavola 27: L'utilizzo della carta di credito per servizio acquistato

	Incidenza media per impresa			Quota della spesa		
	Meno di 100 addetti	100 e più addetti	Totale	Meno di 100 addetti	100 e più addetti	Totale
Volo	34,9%	42,3%	39,9%	37,3%	44,1%	43,8%
Altri mezzi di trasporto (treno, taxi, noleggio)	10,2%	11,1%	10,8%	9,1%	21,0%	20,6%
Pernottamento e pasti	41,2%	35,7%	37,4%	42,2%	29,1%	29,6%
Materiali di consumo (benzina, autostrada...)	13,8%	10,9%	11,9%	11,4%	5,8%	6,0%

piego medio per impresa (la media non pesata delle risposte), sia che si consideri la quota di mercato (ovvero la media delle risposte pesate con il valore della spesa di ogni azienda). In coerenza con la maggiore propensione all'acquisto on-line, il differenziale tra i due canali si riduce soprattutto nelle Pmi dove – stante la crescita dell'e-commerce – si può prevedere la chiusura del gap in pochi anni.

L'analisi per servizio acquistato (vedi tavola 27) fa ulteriore luce sulle modalità di impiego della carta, che è soprattutto utilizzata per acquistare il volo; in media il 39,9% dei pagamenti ha questa destinazione. Il valore sale al 43,8% nel caso che la percentuale di utilizzo venga ponderata con la spesa, un'indicazione che sono soprattutto le aziende che spendono di più a utilizzare la carta per acquistare biglietti aerei, visto che la maggiore spesa si correla con il maggior consumo di viaggi non standard, e sulla lunga distanza (quindi con l'aereo).

Dopo il volo, la carta è utilizzata soprattutto per l'acquisto di pernottamenti e pasti; in media il 37,4% dei pagamenti ha questa destinazione. In questo caso però la quota di spesa si riduce fino al 29,6%, indicando che sono le imprese con pochi addetti e che spendono meno a utilizzare maggiormente la carta di credito per questo tipo di acquisti. Il risultato si lega ancora al viaggio-tipo di queste imprese che è sulla breve distanza, con largo impiego dell'automobile e pernottamenti più

brevi. Alla tipologia di viaggio si riconduce anche il perché nelle Pmi è maggiore l'utilizzo della carta per il pagamento dei materiali di consumo, come si deduce osservando che la quota di spesa (il 6%) è infatti la metà rispetto alla frequenza media di utilizzo per impresa.

3.1 I fattori che limitano l'impiego della carta come strumento di pagamento

Vista la grande diffusione della carta di credito nelle aziende si è chiesto ai travel manager di elencare i principali ostacoli che un ulteriore sviluppo nell'utilizzo della carta di credito trova/trovarebbe nella propria azienda.

I risultati identificano nelle resistenze interne all'impresa il problema principale. Infatti guardando alle frequenze medie per impresa riportate nella tavola 28, "l'ostacolo" è indicato nel 46% dei casi più come difficoltà da parte dell'azienda (26,4% delle risposte) che come difficoltà dei dipendenti (19,7%). Il dipendente vive come un anticipo di denaro personale utilizzare una carta di credito appoggiata sul suo conto corrente, si preoccupa per l'utilizzo non corretto e ha generalmente poca propensione ad abbandonare il contante. Dal canto suo, l'azienda mostra difficoltà a concedere plafond di spesa ai dipendenti e/o l'uso della carta aziendale sotto un certo livello funzionale.

La situazione è molto differente per classe di spesa e dimensione

Tavola 28: Principali limiti alla diffusione della carta di credito in azienda

	Frequenza media per impresa			Quota della spesa		
	Meno di 100 addetti	100 e più addetti	Totale	Meno di 100 addetti	100 e più addetti	Totale
Costo	15,8%	14,0%	14,5%	10,0%	11,4%	11,3%
Sicurezza	15,8%	12,3%	13,1%	11,3%	8,3%	8,4%
Resistenze (lato dipendente e lato azienda)	47,4%	45,6%	46,0%	35,1%	17,8%	18,2%
- Resistenze dei dipendenti	15,8%	21,1%	19,7%	10,7%	11,0%	11,0%
- Resistenze dell'azienda	31,6%	24,6%	26,4%	24,4%	6,8%	7,2%
Accettabilità esterna	10,5%	5,3%	6,6%	25,7%	0,3%	0,9%
Controllo	10,5%	22,8%	19,7%	17,9%	62,3%	61,2%

aziendale. Pesando le risposte con la spesa gestita dai rispondenti, lamenta resistenze solo chi rappresenta il 18,2% della spesa. A diminuire sono soprattutto le resistenze da parte delle aziende, che scendono fino a pesare solo il 7,2% e addirittura il 6,8% nelle imprese più di 100 addetti. Nelle realtà medio-piccole, anche quando si viaggia molto, rimangono quindi più forti le resistenze a concedere la carta ai dipendenti (24,4%); il dato è probabilmente da ricondursi al fatto che un organigramma ridotto lascia maggiore valenza di status symbol allo strumento.

Il secondo limite alla diffusione delle carte di credito (citato nel 19,7% delle risposte) è nelle difficoltà di controllo, inteso sia come riconciliazione dei dati di viaggio con gli estratti conto sia di controllo delle spese e della loro rispondenza alle regole aziendali. Il risultato sembra confliggere con la domanda di tracciabilità della spesa, una caratteristica che ha fatto il successo delle carte di credito come strumento di gestione dei viaggi.

In realtà le carte di credito garantiscono i massimi risparmi e la maggiore efficienza dei processi quando sono interfacciate con self booking tool o sistemi per la gestione automatizzata delle note spese, di cui tante aziende italiane sono prive. La gestione delle trasferte, manuale o semi-automatizzata, obbliga i travel manager a un intenso lavoro di controllo e riconciliazione dei viaggi che rappresenta il “lato negativo” della tracciabilità della spesa. A dimostrazione, si consideri che sono soprattutto i grandi viaggiatori a segnalare questo limite. Le difficoltà di controllo sono infatti ricordate da quelle aziende – con più di cento addetti – da cui transita ben il 62,3% della spesa. Sembra che gli emittenti di carte di credito abbiano già percepito questo elemento, e per il 2008 è atteso il potenziamento di alcuni servizi di reportistica personalizzata.

Tolti i precedenti ostacoli, la quota dei fattori che limitano la diffusione delle carte in azienda si assottiglia drasticamente. L'accettabilità è riconosciuta come il minore dei problemi e ha un certo peso solo tra le imprese con meno di cento addetti ed elevati volumi di spesa determinati da frequenti viaggi verso destinazioni del terzo mondo.

Il limite “costo per l'azienda” è citato nel 14,5% delle risposte senza grandi differenze rispetto alla dimensione produttiva o al livello di spesa. Le risposte si riferiscono sia ai costi della carta, sia a quelli insiti nel suo utilizzo come, per esempio, la perdita dei giorni di valuta rispetto agli standard aziendali adottati per il pagamento dei fornitori. Il limite del costo può pesare di più se i travel manager o i direttori di funzione cui fa capo la gestione dei viaggi non comprendono appieno le opportunità dello strumento. Non sempre infatti negli “uffici viaggi” si ha una formazione finanziaria in grado di facilitare la comprensione di tutto il valore aggiunto di una carta di credito. In positivo, alcuni recenti interventi legislativi sulle liberalizzazioni potranno favorire la discesa dei costi delle commissioni per l'esercente e per gli operatori, in parallelo a un aumento della diffusione delle carte.

Infine la sicurezza, citata nel 13,1% delle risposte ma soprattutto dalle piccole aziende (15,8%). Il limite è inoltre ricorda-

to più spesso da chi gestisce piccoli budget come si nota osservando che le frequenze di risposta medie per impresa sono sempre superiori alle quote di spesa (nel totale si passa dal 13,1% all'8,4%). La caratterizzazione rende evidente che l'idea di sicurezza è declinata soprattutto in riferimento all'utilizzo della carta su internet, dato che i più assidui utilizzatori della rete sono proprio le piccole imprese che fanno acquisti saltuari.

3.2 Le preferenze di utilizzo della carta di credito

Le soluzioni di pagamento delle trasferte che prevedono l'impiego di una carta di credito sono numerose. Per i fini di questa analisi si propone una loro classificazione che considera la natura della carta (aziendale, personale o virtuale) e il conto di appoggio:

- carta personale con addebito sul conto del dipendente;
- carta corporate con addebito sul conto del dipendente (individual billing);
- carta corporate intestata al singolo dipendente ma con addebito su conto corrente intestato all'azienda (central billing);
- carte “lodge” presso agenzia o ufficio viaggi¹¹;
- altre carte (prepagate, co-branded, revolving...).

Per capire l'attuale “geografia dell'adozione” si è chiesto agli intervistati di indicare quale (o quali) di queste soluzioni utilizzano per il pagamento delle trasferte. I risultati – riportati in tavola 29 – indicano che la maggior parte delle preferenze (il 53%) sono raccolte dalla soluzione “carta corporate con addebito sul conto corrente aziendale”. Il dato sale al 64% nelle Pmi. La seconda soluzione (in termine di preferenza) è la lodge card, diffusa presso il 21% delle grandi imprese del campione intervistato e nel 9% nel caso delle Pmi. La preferenza da parte delle grandi imprese si spiega con il maggiore controllo consentito, le maggiori possibilità di interazione con l'agenzia in termini di reporting personalizzati, fino al fatto che tale soluzione permette di non assegnare plafond di spesa ai (tanti) dipendenti.

Tav. 29: Preferenze verso le differenti carte di credito per classe dimensionale

	Meno di 100 addetti	100 e più addetti	Totale
Carta personale su conto personale	18%	11%	13%
Carta corporate su conto azienda	64%	49%	53%
Carta corporate su conto viaggiatore	7%	16%	13%
Carta lodge	9%	21%	17%
Altre carte	2%	4%	4%

¹¹ Ovvero un sistema di pagamento centralizzato in un'unica carta di credito virtuale, perché senza alcun supporto fisico e non intestata a nessun dipendente che, però, si materializza in un numero di conto su cui si effettuano le prenotazioni e l'addebito delle spese.

Di recente, complice anche la crescita dei tassi di interesse, l'attenzione delle imprese ha cominciato a rivolgersi alle carte individual billing. Seppure il processo sia ostacolato dai problemi "sindacali", la quota complessiva di carte con addebito personale è già del 26%. La componente "sindacale" è evidente nella simmetria tra grandi imprese e Pmi, dove è più facile trovare carte personali su conti personali. Nel caso delle grandi imprese, dove c'è anche una maggiore richiesta di tracciabilità della spesa, sono invece più diffuse le carte aziendali sul conto del viaggiatore.

Per approfondire l'analisi sulle modalità di utilizzo dello strumento, si è anche chiesto alle aziende su quante soluzioni si fossero orientate. Il 61% delle imprese rispondenti utilizza una sola soluzione, il 31% ne utilizza due e il restante 8% combina variamente tre o quattro carte di credito (vedi tavola 30).

Quando la scelta riguarda un'unica tipologia di carta, la grande maggioranza delle imprese si orienta verso una carta corporate su conto aziendale. Solo l'8% delle imprese riesce a fare adottare – come unica carta – quella personale, mentre nel 12% dei casi la carta è sul conto corrente del viaggiatore, ma aziendale. La carta personale su conto personale è tipicamente la seconda carta; la sua "penetrazione" infatti raddoppiata quando si considera il collettivo delle imprese che hanno adottato due tipologie. Passare dall'uso esclusivo a quello di due carte aumenta anche le preferenze per le soluzioni co-branded, prepagate e lodge, con quest'ultima che sale dal 4% al 27% delle scelte.

Tavola 30: La preferenza secondo il numero delle soluzioni adottate

	Numero di carte utilizzate		
	1	2	3 o più
Carta personale su conto personale	8%	16%	*
Carta corporate su conto azienda	75%	42%	*
Carta corporate su conto viaggiatore	12%	12%	*
Carta lodge	4%	27%	*
Altre carte	1%	3%	*
Nel complesso	61%	31%	8%

3.2.1 Un'analisi statistica delle preferenze nell'adozione della/delle carte di credito

Data la complessità e la variabilità delle scelte dello strumento di pagamento, ci si è chiesti se è possibile tracciare "profili tipici" nell'adozione delle differenti carte di credito, per poi modellare le scelte attraverso variabili strutturali dell'azienda (essenzialmente dimensione o settore produttivo) e/o a caratteristiche nelle trasferte¹². I risultati della modellizzazione delle scelte si riassumono nei seguenti tre gruppi di imprese, simili per lo "stile" di adozione delle carte di credito.

Gruppo 1: non mescoliamo gli addebiti (frequenza 69%). Nel gruppo confluiscono le "piccole" aziende e quelle del terziario, dove sono minori le resistenze ad adottare carte personali sul conto del dipendente o a concedere la carta aziendale sul conto dell'azienda. Sono pressoché assenti le altre carte. Viaggiano molto – soprattutto a corto raggio – per incontrare clienti e fornitori e usano soprattutto l'auto (aziendale e privata). Tra i caratteri distintivi si ha anche la bassa frequenza dei viaggi aerei nel resto del mondo e la scarsissima propensione a visitare fiere.

Gruppo 2: paga l'azienda (frequenza 17%).

Sono soprattutto grandi aziende del manifatturiero a bassa intensità di capitale, dove sono più diffuse (che negli altri gruppi) sia le carte aziendali sul conto dell'azienda sia le carte lodge sia le tipologie prepagata e co-branded. L'alta quota di dipendenti rispetto ai dirigenti rende più difficoltoso adottare carte aziendali sul conto del dipendente sia per la maggiore sindacalizzazione, sia per le resistenze dell'azienda a concedere plafond di spesa. Viaggiano soprattutto a lungo raggio con l'aereo e spesso (sempre in termini relativi) per riunioni aziendali. Tra i caratteri distintivi anche la bassa frequenza dei viaggi in auto e in regione.

Gruppo 3: l'azienda non si fida (frequenza 14%).

Sono grandi aziende del manifatturiero ad alta intensità di capitale, dove sono diffuse sia le carte aziendali sul conto del dipendente, sia le carte lodge ma, soprattutto, sono molto inferiori alla media le preferenze per carte corporate sul conto dell'azienda. La bassa quota di lavoro contenuta nelle produzioni, e quindi lo stretto rapporto dipendenti-dirigenza rende più facile adottare carte aziendali sul conto del dipendente. Sono aziende caratterizzate da un alto numero di viaggi e da una spesa elevata. Viaggiano soprattutto con l'aereo e si caratterizzano per frequentare (più che le aziende confluite negli altri gruppi) le manifestazioni fieristiche e le riunioni aziendali. Tra i caratteri distintivi si ha anche la bassa frequenza di viaggi per incontrare clienti e fornitori e il bassissimo utilizzo dell'auto aziendale.

4) LA VALUTAZIONE DELL'OFFERTA DI CARTE DI CREDITO

L'Osservatorio Business Travel rileva ogni anno le valutazioni dei travel manager rispetto a differenti servizi forniti alle imprese. Dopo le valutazioni sullo "shopping elettronico" dell'Obt 2006, l'attenzione si sposta su un altro strumento che coinvolge la gestione interna delle trasferte: la carte di credito.

Come usuale, il primo passo è un'analisi degli elementi ritenuti necessari per una carta di credito, così come ricordati dai travel manager intervistati.

¹² In dettaglio si è compiuta un'analisi delle corrispondenze multiple sulle scelte di carte di credito operate dalle singole aziende abbinata ad un'analisi dei gruppi.

Tavola 31: Una guida alla codifica delle risposte

Tracciabilità	Rendicontazione tempestiva, corretta, precisa e dettagliata delle spese sostenute; semplificazione della gestione e del recupero statistico dei dati; supporto consulenziale
Possibilità di utilizzo	Accettazione diffusa; universalità; disponibilità di credito, denaro, valuta; altri benefit; possibilità di acquistare e prenotare su internet; servizi accessori; accumulo punti
Facilità/Velocità	Facilità di utilizzo; praticità e maneggevolezza; velocità e immediatezza di pagamento, di acquisto, di gestione e di conferma
Sicurezza	Riduzione dei rischi nei pagamenti, nelle persone, in caso di furto/smarrimento; assicurazioni; garanzia sulla prenotazione e sugli acquisti; affidabilità
Risparmio	Pagamento differito; addebito diretto sul conto società; riduzione dei costi gestionali del processo di acquisto e dei costi indiretti; centralizzazione costi; semplificazione rapporti bancari; efficienza

4.1 Le caratteristiche necessarie per una carta di credito

L'indagine si è svolta chiedendo a ogni gestore dei viaggi aziendali di indicare – in ordine di importanza – le tre caratteristiche che personalmente riteneva necessarie per una carta di credito.

Per facilitare la lettura dei risultati, le risposte sono state classificate in cinque gruppi, la cui composizione è indicata con maggiore dettaglio in tavola 31.

Quando si chiede ai travel manager di indicare le caratteristiche necessarie a una carta di credito, il 40,1% ricorda item collegati alla possibilità di utilizzo (vedi tavola 32). La carta di credito deve essere accettata dal maggior numero possibile di fornitori, consentire l'accesso a internet e/o a servizi esclusivi indipendentemente dalla disponibilità immediata di valuta o denaro. Deve essere anche flessibile, nel senso di potere essere utilizzata non solo come un mezzo di pagamento ma come pass per accedere a servizi gratuiti (perché pagati con i punti), o esclusivi (per esempio i club o le business lounge).

Tavola 32: Distribuzione delle risposte sui punti di forza delle carte di credito

	Frequenza	Frequenza ponderata con la spesa
Possibilità di utilizzo	40,1%	26,7%
Tracciabilità	20,5%	39,4%
Facilità/velocità	16,6%	12,6%
Sicurezza	13,6%	4,6%
Risparmio	9,2%	16,8%

Come secondo fattore il 20,5% dei rispondenti richiama la "tracciabilità", ovvero il fatto che grazie al pagamento con carta di credito è possibile ottenere una reportistica affidabile e in tempo reale, magari nel formato necessario all'ufficio contabilità e/o personalizzata nelle analisi statistiche e nel dettaglio delle spese fuori policy.

I due fattori precedenti raccolgono il 60% delle risposte, ed è sorprendente che tale proporzione non cambi quando invece di contare i rispondenti si pesano le risposte per la spesa. In questo caso cambia solo il "peso" delle risposte, con la tracciabi-

lità che diventa il fattore di successo più frequente nelle risposte di chi gestisce elevati budget di spesa.

Per i grandi viaggiatori, la carta di credito ha tra i plus anche il risparmio nella spesa, come testimonia il suo essere al terzo posto con il 16,8% di risposte. È un'idea di risparmio che si riferisce sia alla migliore gestione dei flussi finanziari sia alla "leva contrattuale" nel rapporto con l'agenzia cui, l'adozione della carta, toglie il problema di sincronizzare i rimborsi dall'azienda, con i pagamenti della biglietteria aerea Iata. Questo risparmio è ovviamente meno "visibile" da chi realizza bassi volumi; quando si contano le risposte – senza pesarle – l'item risparmio appare infatti solo il 9,2% delle volte.

Di rilievo, infine, anche il confronto tra risposte – ponderate e non – sull'item sicurezza. Questa è ricordata tra i fattori di successo nel 13,6% delle risposte, ma solo da chi "movimenta" il 4,6% della spesa. La ragione risiede in parte in un vizio di comunicazione superato dalle aziende che gestiscono un grande budget di spesa, attraverso il "learning by doing". Da anni le società emittenti hanno infatti sottolineato soprattutto la convenienza delle condizioni di pagamento, enfatizzando molto meno la sicurezza offerta dalle carte, per esempio, in caso di frode o furto e smarrimento.

4.2. Punti critici e punti di forza dell'attuale offerta di carte di credito

Per indagare i punti di forza e quelli critici dell'attuale offerta delle carte di credito, si è chiesto ai rispondenti di valutare il livello raggiunto dalle caratteristiche da loro stessi indicate. La valutazione è espressa in un voto da 2 a 10 in modo da associare al 6 l'idea di sufficienza.

Riconducendosi ai cinque item individuati in precedenza si è proceduto a sintetizzare sia il giudizio all'attuale offerta espresso dai travel manager (la soddisfazione) sia l'importanza media attribuita attraverso l'ordinamento delle caratteristiche elencate. In particolare, l'importanza media di ogni item è calcolata come media delle importanze delle singole risposte (3 punti alla più importante, 2 alla seconda, e 1 all'ultima), mentre il voto per item è ricavato come media semplice dei voti.

Le due valutazioni sono incrociate in un diagramma (figura 3) dove i due assi, che dividono lo spazio in quattro quadranti, coincidono con la valutazione e l'importanza medie. In questo

modo si riescono a visualizzare nella parte alta (dove l'importanza è superiore alla media) a sinistra (dove il giudizio è inferiore a quello medio) i fattori critici dell'offerta, mentre in alto a destra si collocano le caratteristiche ritenute di successo.

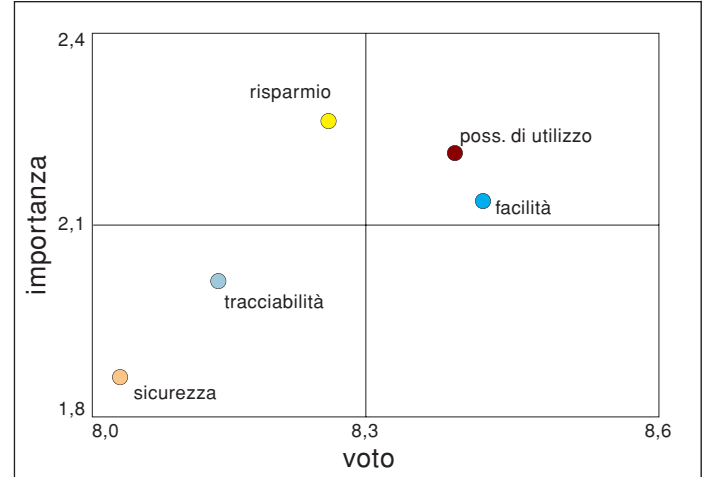
L'aspetto preliminare da sottolineare è che il giudizio espresso dai travel manager sull'attuale livello di servizio offerto dalle carte di credito è molto positivo.

A fronte della sufficienza posta a 6, il voto medio assegnato alle attuali caratteristiche delle carte di credito è 8,3. Come termine di paragone si può considerare che nelle precedenti edizioni dell'Obt, la valutazione media dei travel manager – su altri servizi – non è mai andata oltre il 7,4. La positività della valutazione è tale per cui risparmio, sicurezza e tracciabilità, pur riportando un voto sotto la media, possono essere considerate caratteristiche da migliorare, ma sicuramente già sufficienti.

Con queste premesse – e sulla base della grande importanza attribuitagli – solo il risparmio è percepito come il fattore da migliorare nell'attuale offerta. Nella valutazione gioca sia il costo delle carte, sia la formazione in campo finanziario dei rispondenti. Infatti i travel manager o i direttori di funzione, cui fa capo la gestione dei viaggi, non sempre comprendono a pieno il valore di una gestione efficiente del cash flow, o anche della protezione in caso di frode.

Tra i fattori ritenuti di successo – perché hanno importanza e valutazione superiore alla media – vi sono le caratteristiche connesse alla possibilità e alla facilità/velocità di utilizzo. Le società emittenti sono quindi riuscite a sostituire la carta al con-

Figura 3: Punti critici e di forza dell'offerta delle carte di credito



tante radicandosi nelle aziende proprio per l'elevata "spendibilità" dello strumento di pagamento. In questo senso, un segnale non positivo può evidenziarsi dalla valutazione sulla sicurezza. Il fattore, pur giudicato poco importante, si trova connesso alla spendibilità, soprattutto perché la protezione dalle frodi è componente essenziale dell'acquistare via internet o del consegnare le carte aziendali ai dipendenti. Non lavorare in questo senso potrebbe quindi pregiudicare parte delle future adozioni o spostare quote di mercato verso gli emittenti che saranno in grado di comunicare maggiore sicurezza.

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 Pmi dall'universo di riferimento che è pertanto limitata alle "sole" imprese private di dimensione superiore a dieci addetti (nel manifatturiero) e cinque addetti (nel terziario). L'universo è definito ricorrendo all'archivio Asia 2005 e rappresenta circa il 10% delle imprese e il 59% degli addetti. Per l'indagine si è scelto un piano di campionamento stratificato a uno stadio, come usualmente avviene nelle indagini presso le imprese.

La previsione di realizzare un numero compreso tra 300 e 400 interviste ha consigliato di limitare il numero degli strati a quattro; come variabili di stratificazione sono state considerate la dimensione (meno di cento, e cento 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 imprese e Pmi) 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 2007 con 390 rispondenti. Il processo di raccolta dei dati ha riguardato 2.000 aziende di cui 303 rispondenti l'anno precedente, e 1.697 scelte casualmente¹³. La redemption complessiva è del 19,5%, ma scende all'11,3% se si considerano le sole aziende non rispondenti l'anno precedente. La frazione di campionamento complessiva è pari allo 0,031% e sale

al 2,9% se si considerano le imprese con più di cento addetti. Tra i questionari restituiti, 163 risultano completi, 109 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 del rapporto tra spesa in viaggi d'affari e addetti e/o fatturato. Le imprese che presentavano valori considerati anomali perché superiori a tre volte lo scarto quadratico medio di strato sono state ricontattate. Il trattamento della mancata risposta parziale è stato affrontato dapprima visitando i siti internet delle aziende e imputando le informazioni mancanti qualora pubblicate; successivamente si è ricorsi a metodologie hot-deck dopo avere determinato le classi di imputazione in base alle variabili Ateco, addetti, e costo medio del singolo viaggio (classi). Nel caso fossero tali informazioni a mancare, si è provveduto a contattare il non rispondente; solo nel caso di ulteriore non risposta si è imputato dato attraverso correlazioni con variabili note e (quando disponibili), con le informazioni comunicate nelle indagini precedenti.

L'indagine statistica è svolta mediante due rilevazioni distinte entrambe condotte via fax, email 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.

¹³ 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 (Cocran W.,G. (1977), "Sampling Techniques", Wiley NY, pp. 344- 355).