



Consulting

AMADEUS

Managing Every Mile

Una gestione strategica per
massimizzare il ritorno
sull'investimento nei viaggi d'affari

Dr. Alexander Grous
Department of Media and Communications
London School of Economics and Political Science

Indice

Premessa	5
Executive summary	7
1. Introduzione	9
2. Obiettivi strategici per la gestione delle spese T&E	11
3. Attuali procedure per la gestione delle spese T&E	13
4. Il supporto IT nella gestione delle T&E e le priorità per il futuro	21
5. Conclusione	23
Appendice: metodologia	25



Premessa

Il mondo è oggi ricco di occasioni di crescita ed espansione. I viaggi d'affari sono fondamentali per sfruttare queste opportunità poiché desideriamo instaurare relazioni, esplorare nuovi mercati e scoprire nuovi modi di lavorare.

Chi viaggia regolarmente per motivi di lavoro ne conosce l'importanza e il valore: la possibilità di essere a contatto con clienti e partner, di trarre ispirazione da nuove idee e di ampliare i propri orizzonti a livello culturale sono tutti elementi strumentali alla crescita di un'azienda.

Tuttavia, [quantificare il valore dei viaggi d'affari](#) è sempre una grande sfida per molte aziende. In questa ricerca, la London School of Economics and Political Science (LSE) sottolinea l'importanza di adottare un approccio più olistico e strategico nei confronti della gestione delle spese di viaggio e fornisce un [quadro di riferimento per massimizzare il ritorno sull'investimento](#) in viaggi d'affari e [migliorarne la misurazione](#).

L'incarico conferito a LSE di redigere questo report è la riprova del nostro impegno [a fornire alle aziende e ai singoli individui degli strumenti validi per ottimizzare la resa dei viaggi d'affari](#), garantendo un'esperienza produttiva, semplice e piacevole allo stesso tempo.

Insieme ai nostri clienti stiamo ridefinendo i viaggi d'affari a livello globale fornendo alle imprese competenze, conoscenze e strumenti flessibili per soddisfare le proprie esigenze, offrendo a chi viaggia servizi di duty of care per un'esperienza ancora più fluida. La nostra missione è semplificare, eliminando le complessità associate ai viaggi di lavoro e alle relative rendicontazioni, in modo da massimizzarne tutti i vantaggi.

Adottando un approccio strategico per la gestione delle spese e dei viaggi, pur sapendo che non esiste una ricetta unica per tutti, la LSE fornisce un punto di vista indipendente sulla modalità di gestione di ogni momento di un viaggio d'affari.

Ci piacerebbe confrontarci con voi sui punti trattati in questo documento, per trovare insieme le soluzioni migliori per [costruire dei programmi più efficienti per i viaggi d'affari](#), in grado di soddisfare i bisogni sia per la vostra azienda sia i viaggiatori.



Decius Valmorbidia
*Senior Vice President, Travel Channels,
Amadeus IT Group*



Arlene Coyle
*CCO and Global Head Corporate
Solution Sales and Marketing,
Amadeus IT Group*

Executive Summary

Una visione complessiva della gestione delle T&E è fondamentale per massimizzarne il valore

Travel and Expense (T&E) è una importante voce di costo per molte aziende. Ciò nonostante, i processi per lo sviluppo delle *best practices* sono spesso trascurati o implementati in modo insufficiente, causando sia delle inefficienze in termini di costi e produttività, sia una visione strategica limitata nella gestione dei viaggi e, infine, la frustrazione del personale coinvolto.

Non è la stessa cosa per altri ambiti di spesa. Questo studio fornisce approfondimenti per capire in che modo le aziende possono adottare un approccio più strategico nei confronti delle T&E, creando un quadro di riferimento completo e un processo automatizzato che consenta di ottimizzare i benefici sia per l'azienda sia per chi viaggia.

Dalle interviste effettuate con i *top managers* che hanno potere decisionale in grandi aziende, risulta evidente che i programmi T&E si fondano su una serie di priorità strategiche. Solo adottando un approccio più strutturato sarà possibile applicare tali priorità, nonché misurare e incrementare il valore reale generato dai viaggi per la performance aziendale.

Una gestione proattiva che si avvale dell'IT per creare automazioni di processo permette di ottenere benefici sostanziali

La ricerca evidenzia che grazie ad una gestione proattiva delle T&E, l'utilizzo di processi basati sulle *best practices* e sistemi di automazione, è possibile ottenere un risultato d'importanza fondamentale: tra gli altri vantaggi, il costo indiretto relativo alla creazione di una prenotazione o di una nota spesa può ridursi di oltre la metà;¹ si possono ottenere dei risparmi superiori al 10% tramite l'uso di uno strumento di prenotazione on-line (self booking tool);² è possibile migliorare la soddisfazione del personale;³ è possibile incrementare del 20% l'identificazione delle frodi rispetto alle note spese cartacee.

La ricerca presenta un quadro di riferimento per la gestione delle spese T&E che comprende tre fasi:

- 1) Impostazione della strategia T&E
- 2) Ottimizzazione dei processi di gestione della spesa T&E
- 3) Automazione dei processi T&E

I processi identificati per la gestione della spesa T&E comprendono cinque attività, supportate da processi IT: *T&E Strategic Sourcing*, *T&E Buying*, *Traveller Support & Duty-of-Care*, *Expense Management* e *Reporting & Feedback*. Utilizzando questa struttura, dalle interviste con 19 dirigenti aziendali e 7 dirigenti delle Risorse Umane (HR), sono state raccolte le opinioni di aziende di livello internazionale allo scopo di esaminare le pratiche correnti di gestione della spesa T&E e di identificare le opportunità di incremento del Ritorno sull'Investimento (ROI).

1 <http://www.cfoedge.com/resources/articles/cfo-edge-expense-reporting.pdf>

2 Amadeus. 2015 European Travel and Business Expense Analysis

3 JP Morgan (2010). Corporate T&E Spend Benchmarks: Spend Metrics that Highlight Winning Performance

I programmi T&E devono essere allineati alle priorità strategiche di tutta l'azienda

Sono state così identificate sei priorità strategiche: la crescita per i CEO; l'*efficienza e i costi* per i CFO/CPO; *il personale* per il CHR e la *gestione dei rischi e i costi* per il CIO. Le priorità strategiche sono legate alle priorità dell'area funzionale di riferimento in ottica T&E. La value proposition per i dipendenti è stata percepita come una componente importante del benessere all'interno dell'azienda e dello sviluppo professionale dei dipendenti.

Le aziende non applicano le *best practices* in ambito T&E

Le interviste, in grande maggioranza, rivelano la tendenza a non seguire delle *best practices* nelle fasi *T&E strategic sourcing* e *T&E buying*. Le *best practices* non adottate, comprendono:

- l'applicazione di un processo di acquisto strutturato per garantire la conformità con i processi aziendali;
- la garanzia di una sufficiente visibilità delle spese per consentire un *sourcing* strategico;
- l'istituzione di una gestione della domanda dinamica, attivata da una 'approvazione intelligente' (*smart approval*)
- l'incoraggiamento all'utilizzo della carta aziendale.

La mancata adozione di queste *best practices* non permette di cogliere le opportunità in termini di risparmio sui costi T&E e di ottimizzazione del ROI.

Le aziende non dovrebbero usare le spese come unico metodo per determinare i requisiti dei viaggi d'affari

Uno dei risultati più significativi emersi dalle interviste è l'attribuzione di un'eccessiva importanza alla fase della gestione delle note spese, utilizzato come approccio unico per la gestione delle T&E nell'azienda. Nonostante gli investimenti significativi nelle soluzioni T&E effettuati dai diversi dirigenti aziendali intervistati, la gestione delle notespese è ritenuta una fonte di 'frustrazione per l'utente' e una 'fastidiosa incombenza per dirigenti e impiegati'. L'incremento del ROI è possibile soltanto attuando le *best practices* nelle fasi precedenti alla spesa (*sourcing* e *buying*) e ridurre la complessità nella gestione delle note spese. Allo stesso modo, l'analisi e ottimizzazione tra la fase di rendicontazione e la fase di approvvigionamento, risulta meno efficace di quanto potrebbe essere per l'assenza di procedure più valide di *T&E sourcing* e *T&E buying*.

L'IT è considerato un elemento chiave per migliorare i programmi T&E

La ricerca ha identificato nell'IT un elemento chiave per la gestione della spesa T&E. Il 60% circa degli intervistati sta valutando dei cambiamenti nei propri sistemi T&E in un lasso di tempo compreso tra 1 e 3 anni. Le aree in cui l'IT migliorerà i programmi T&E nel futuro, sono state identificate nella gestione delle prenotazioni di servizi di viaggio, note spese e nell'analisi dei dati statistici e reporting.

Incrementare il ROI derivante dalle T&E richiede l'applicazione delle *best practices* nell'ambito dell'intero processo di gestione delle spese, con un'attenzione particolare alle fasi iniziali. Quando la gestione delle spese T&E segue le *best practices* in tutto il processo, i vantaggi per l'azienda e per il dipendente possono diventare significativi.

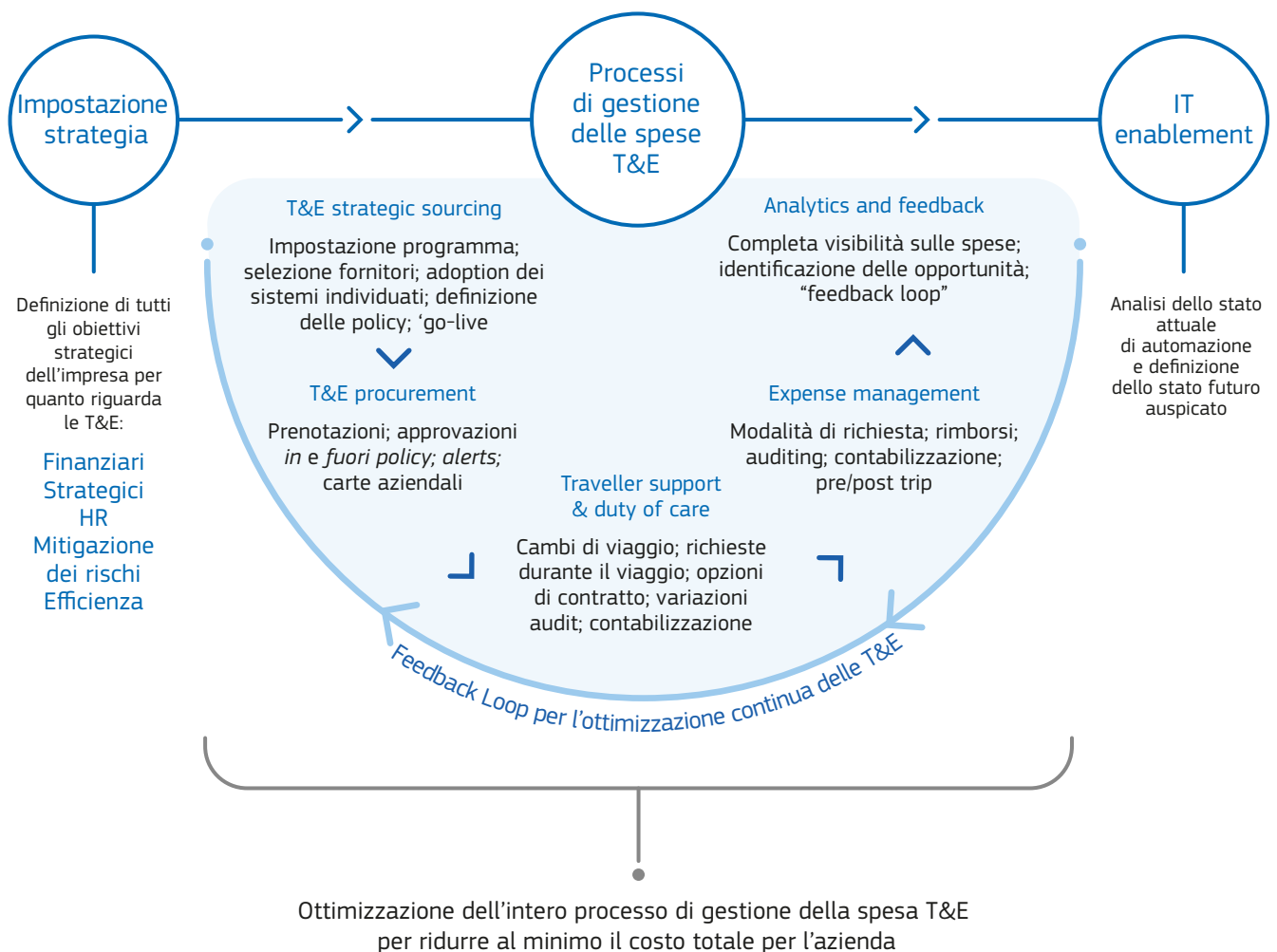
1. Introduzione

“Gestire correttamente la spesa T&E non significa semplicemente adottare un tool. Magari fosse così.”
COO, EU, Corporate

La ricerca è focalizzata sull'intero processo di gestione della spesa T&E, approfondendo nei minimi dettagli l'analisi dell'organizzazione mediante le interviste effettuate con un gruppo inter-funzionale di 26 alti dirigenti di aziende operanti in quattro aree geografiche: UK, EU, Asia/India e US. In alcuni casi, è stata effettuata anche una valutazione aggiuntiva sull'azienda intervistata. La ricerca ha valutato la gestione dei viaggi nell'organizzazione aziendale mediante l'uso di un quadro di riferimento per la gestione della spesa T&E come illustrato nella Figura 1. L'indagine è stata articolata in tre fasi:

- 1) Impostazione della strategia T&E
- 2) Ottimizzazione dei processi di gestione della spesa T&E
- 3) L'IT come elemento chiave dei processi T&E (*IT enablement*)

Figura 1: Quadro della gestione delle T&E



Nota: (Flusso continuo di informazioni verso la funzione di T&E sourcing sul comportamento di spesa (Feedback Loop) per una ottimizzazione dei processi)

Le diverse sezioni di questa ricerca seguiranno la struttura proposta nel quadro appena illustrato.

L'analisi inizia con una valutazione delle priorità strategiche dei manager e del ruolo che occupano i programmi T&E rispetto a queste priorità. Sono quindi esaminate cinque aree relative al processo di gestione della spesa T&E:

- *T&E Strategic Sourcing*
- *T&E Buying*
- *Traveller Support and Duty of Care*
- *Expense Management*
- *Reporting and Feedback*

Successivamente un esame delle priorità IT individuate dai manager rispetto a alle fasi di:

- *Prenotazione*
- *Nota spese*
- *Analisi e Reporting*

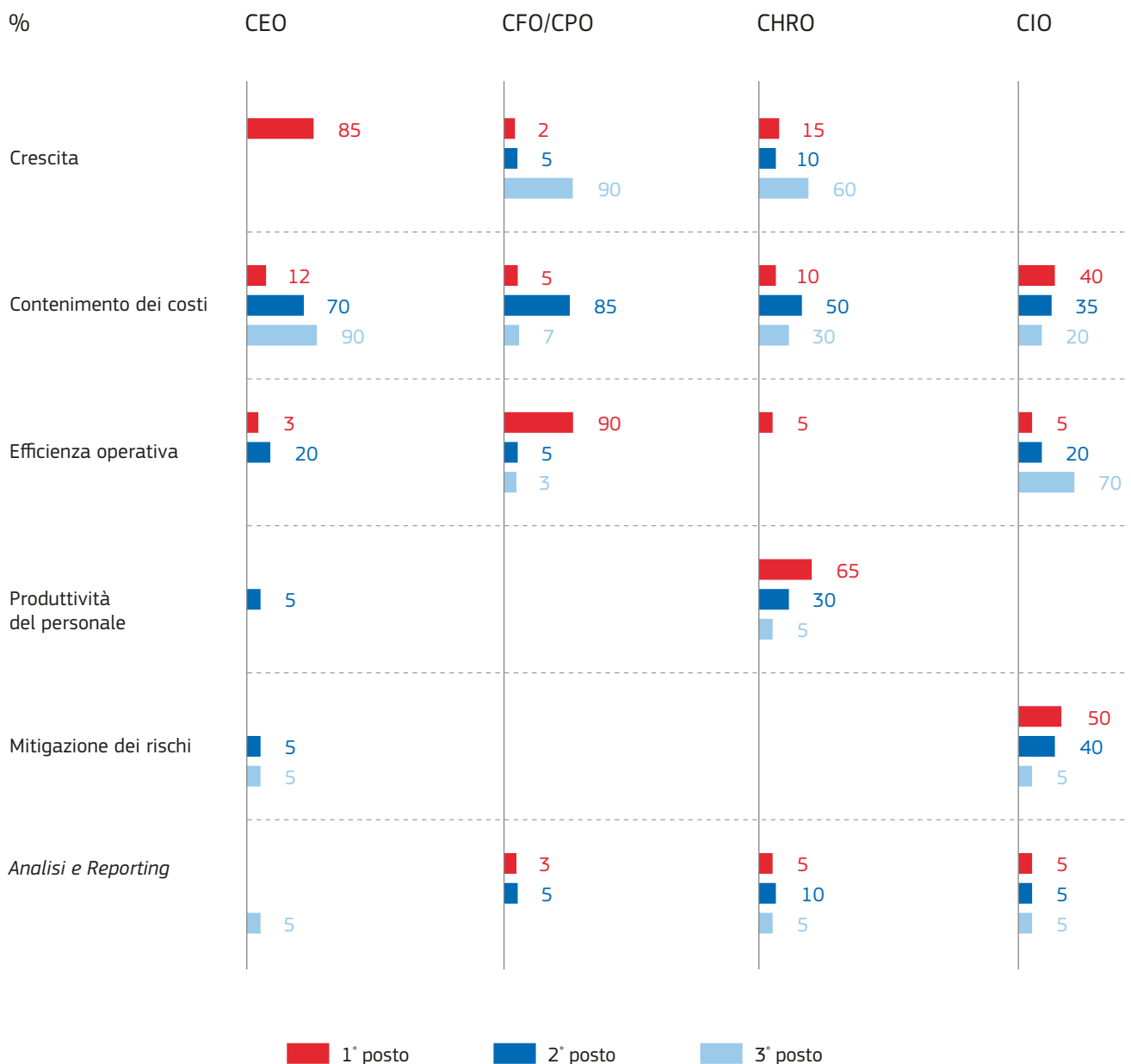
Infine, la ricerca si conclude con le raccomandazioni sull'adozione delle *best practices*, mediante l'identificazione di alcune aree, che consente di incrementare il ROI degli investimenti legati ai processi di T&E.

2. Obiettivi strategici per la gestione della spesa T&E

“Gli obiettivi finanziari riguardano tutte le attività organizzative, T&E incluse.”
CEO, UK, Corporate

Dalle interviste con i top manager sono emerse sei priorità strategiche. La distribuzione delle risposte riflette la natura trasversale delle T&E nell'azienda. Ogni funzione del management ha descritto priorità specifiche: consolidandole si ottengono quelle che rappresentano le priorità strategiche dell'azienda. Il Grafico 1 illustra le priorità strategiche condivise dai dirigenti intervistati.

Diagramma 1: Obiettivi strategici dei dirigenti aziendali per la gestione delle spese T&E



Dai risultati emerge quanto segue:

- 1) La crescita è la priorità nella gestione dei processi T&E per i CEO
- 2) Le priorità strategiche degli altri dirigenti riflettono i ruoli funzionali (*finanziarie* per i CFO, *il personale* per le Risorse Umane, *la gestione dei rischi e dei costi* per i CIO)
- 3) La value proposition per i dipendenti è un interesse preponderante, considerata dagli intervistati come fenomeno recente rispetto ad altre aree

I CEO intervistati hanno evidenziato che la crescita è la loro priorità più importante in relazione alla gestione delle T&E. Ciò comprende il supporto al raggiungimento degli obiettivi aziendali, come ad esempio, garantire che le risorse commerciali siano in grado di assistere opportunamente e rapidamente i clienti più importanti. Le T&E sono ritenute uno strumento strategico dalla maggior parte dei CEO. Gli obiettivi secondari sono collegati alle esigenze di efficienza operativa e di controllo dei costi. La ricerca lo conferma, evidenziando che il motivo principale per cui le aziende effettuano viaggi d'affari è l'acquisizione e lo sviluppo della clientela, che rappresenta il 56% dei budget assegnati ai viaggi.⁴

Le risposte di altri top manager riflettono le responsabilità della funzione da loro ricoperta nell'organizzazione. I CFO hanno assegnato la massima importanza all'efficienza operativa e al contenimento dei costi. Invece, i dirigenti delle Risorse Umane (CHR) si sono maggiormente focalizzati sulla produttività del personale quale obiettivo principale. Gli obiettivi principali dei CIO/COO sono la mitigazione dei rischi e il contenimento dei costi. Riassumendo, dalle interviste è emerso che i dirigenti attribuiscono un'importanza fondamentale al raggiungimento di un equilibrio tra le molteplici esigenze dell'azienda.

La value proposition per i dipendenti è ritenuta una componente importante del 'benessere' all'interno dell'azienda e dello sviluppo professionale dei suoi dipendenti. Oltre il 30% degli intervistati vede i viaggi come strumento per aumentare il grado di benessere dei dipendenti. Molti dirigenti hanno inoltre evidenziato che le T&E costituiscono un supporto al lavoro flessibile e al lavoro a distanza. Inoltre, l'uso delle nuove tecnologie, quali, ad esempio, il caricamento da parte dei lavoratori a distanza delle spese tramite dispositivi mobili, hanno portato ad un aumento dell'efficienza e della produttività e a miglioramenti nel livello di soddisfazione del personale.

"Non si tratta di ridurre al minimo una linea di costi nel P&L; si tratta di sostenere l'attività."
CEO, Corporate, EUROPA

"I viaggi e l'esperienza all'estero sono sempre più richiesti ma non è facile poterlo fare per molti dipendenti per la mancanza di flessibilità dei nostri budget e dei nostri processi."
HR Director, UK, Corporate

3. Procedure attualmente utilizzate per la gestione della spesa T&E

I punti seguenti descrivono le *best practices* e quanto viene invece messo in pratica in termini di gestione della spesa T&E. Le interviste indicano una tendenza a non applicare le *best practices* nelle fasi *T&E strategic sourcing* e *T&E buying*, con la conseguente perdita di opportunità in termini di risparmio sui costi, ottimizzazione del ROI e impatto sui processi a valle.

Uno dei risultati più significativi emersi dalle interviste è l'attribuzione di un'eccessiva importanza alla fase di nota spese nella gestione binomio Travel & Expense. Nonostante gli investimenti significativi effettuati dai vari dirigenti aziendali intervistati, questa fase è ritenuta una fonte di 'frustrazione per l'utente' e una 'fastidiosa incombenza per dirigenti e impiegati'. Allo stesso modo, l'analisi dei dati statistici e del flusso di informazioni continuo tra la fase di gestione nota spese e la fase di T&E sourcing (Feedback loop) risulta meno efficace di quanto potrebbe essere per l'assenza di procedure più efficaci di T&E sourcing e T&E buying.

3.1 T&E strategic sourcing

"Il rispetto delle policy si traduce in un risparmio, visibilità sui viaggi e minori costi."

CEO, US, Corporate

Tramite il processo di *T&E strategic sourcing*, le aziende esaminano periodicamente le loro spese T&E, identificano nuove opportunità e ottengono dei risparmi a livello di costi complessivi di gestione delle T&E. Gli elementi che caratterizzano la fase *T&E strategic sourcing* con l'applicazione delle *best practices* comprendono:

- la massima visibilità sulla spesa T&E
- un esame periodico delle spese per identificare le opportunità di sourcing (consolidamento delle spese, negoziazione dei prezzi, gestione della domanda, ecc.)
- una travel policy mirata ad una gestione della domanda
- un processo strutturato che contribuisca a conseguire risparmi mirati e a ottimizzare i costi.

"È evidente che possiamo massimizzare i risparmi in termini di T&E se tutti rispettano le policy. Purtroppo, nella realtà non è così."

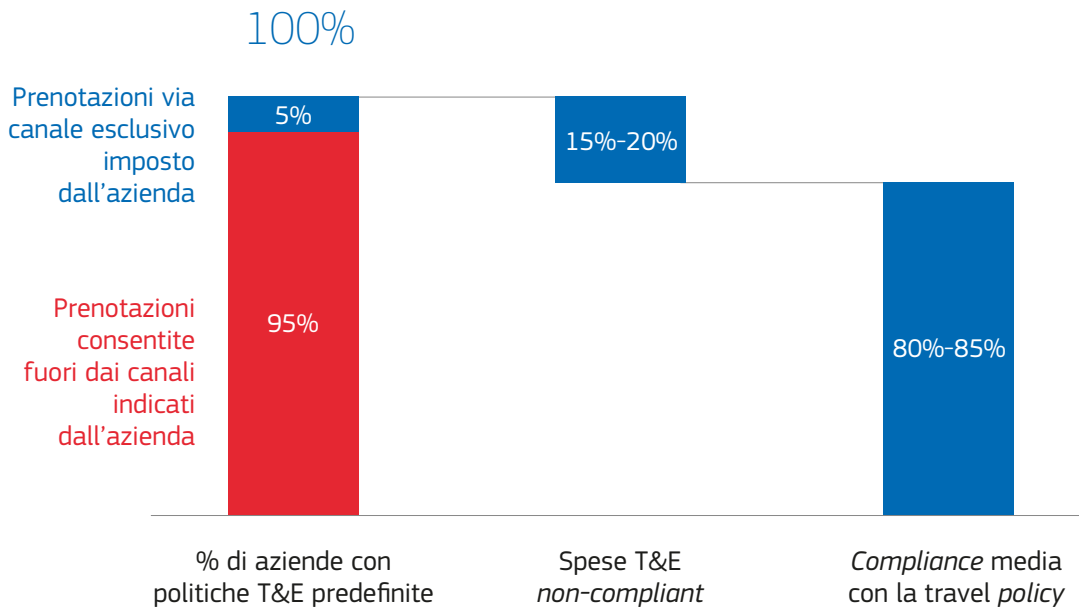
CFO, UK, Corporate

La priorità emersa in questa fase del processo di gestione delle spese è l'adozione di una travel policy formale e il rispetto della stessa. La policy è stata identificata come uno degli strumenti più importanti per il controllo diretto e indiretto della spesa T&E. Tuttavia, i manager prendono atto dei limiti dell'attuazione di questo obiettivo; la percentuale di adesione è risultata in media pari all'80-85%. Le cause principali della mancata adesione che sono state identificate, comprendono l'assenza di un'approvazione preliminare (quando richiesta), un disinteresse nei confronti dei requisiti relativi ai viaggi aerei e delle direttive relative alla sistemazione alberghiera. Il rispetto della policy permette all'azienda di ottenere dei benefici significativi: infatti, per le aziende che hanno una percentuale di adesione alla travel policy superiore all'80% è possibile ottenere una riduzione del 25% dei costi indiretti complessivi per ogni viaggiatore rispetto alle aziende che registrano una più bassa percentuale di adesione.⁵

Soltanto il cinque per cento delle imprese impone che le prenotazioni siano processate da un'agenzia di viaggi designata. Tuttavia, i dirigenti hanno evidenziato che i viaggi gestiti con il supporto di un intermediario facilitano un maggior rispetto della travel policy, nell'84% dei casi quando l'azienda incarica una Travel Management Company (TMC) leader di settore a supporto del programma di viaggio e nella rimanente percentuale quando l'azienda si serve di un'agenzia di viaggi esterna locale (AdV).

⁵ Ibid

Grafico 2: opportunità di T&E sourcing



Il 100%

degli intervistati ha definito una *T&E policy*, ma il 95% consente prenotazioni fuori *travel program*

l'80%

degli intervistati non ha accesso a informazioni sufficienti sulle spese per supportare la fase di *T&E sourcing*

il 60%

degli intervistati ritiene di non avere strumenti sufficienti per la gestione della domanda relativa alle *T&E*

Nelle procedure correnti sono state osservate le seguenti carenze rispetto alle *best practices*:

*Process compliance*: Il 95% delle aziende permette al viaggiatore di utilizzare canali diversi da quelli definiti nel *travel program*. Questa modalità di prenotazione non permette di sfruttare a pieno le opportunità offerte dal *T&E sourcing*, come consolidamento delle spese, la gestione della domanda e l'ottimizzazione dei costi di processo. Il pieno rispetto delle policy rappresenta invece un'importante opportunità che molte aziende perdono.

*Analisi* (compresa *l'identificazione della spesa*): Le decisioni collegate al *T&E sourcing* dovrebbero includere l'analisi dettagliata delle spese per 'gruppo merceologico' (tipo di viaggio), i costi complessivi e altre informazioni sulla gestione dei costi.⁶ Oltre l'80% degli intervistati non ritiene che tali informazioni siano disponibili nella misura necessaria per poter massimizzare il risparmio, sebbene ritenga che tali informazioni siano 'sufficienti' per supportare le decisioni in termini di *T&E buying*, anche se in ritardo e in modo non sufficientemente dettagliato.

*Implementazione* (compresa la gestione della domanda): Una gestione dinamica della domanda richiede flussi di analisi, *reporting* e *feedback loops* per mettere in atto cambiamenti in tempo reale e generare delle economie tramite un *T&E buying* proattivo.⁷ Circa il 60% degli intervistati ritiene di non avere gli elementi necessari per sfruttare al massimo questa opportunità ma ritiene di aver comunque ottenuto alcuni vantaggi. Più della metà ha introdotto tecnologia e processi per massimizzare ulteriormente tale opportunità.

⁶ <http://supplychain.broad.msu.edu/files/2011/09/stegner.pdf>

⁷ Nair, P.R and *, Anbuudayasankar,S.P. (2016) An Investigation on the benefits of ICT deployment in Supply Chain Management (SCM). Indian Journal of Science and Technology. pp: 1-7; Vol 9(30).

I top manager hanno sottolineato l'importanza di una serie di *best practices* a livello di *T&E sourcing* allo scopo di riuscire a migliorare i processi di gestione dei viaggi:

- _ Uso esclusivo di un online booking tool, pur riconoscendo la possibilità di eccezioni
- _ Approvazione preliminare per tutte le prenotazioni
- _ Rispetto obbligatorio della *travel policy*
- _ Riduzione o divieto di prenotazioni fuori *travel program*, salvo produzione di informazioni dettagliate per consentire l'attività di reportistica e riconciliazione con il flusso principale

3.2 T&E Buying

“Il modo più semplice per ridurre i costi è quello di veicolare le prenotazioni attraverso i canali definiti dall'azienda.”
CFO, UK, Corporate

Una *best practice* di processo di *T&E buying* può risultare estremamente chiara attraverso l'analogia con l'acquisto di un PC per un dipendente: si tratta di un processo che di solito è strutturato dalle aziende in modo rigoroso per massimizzare il valore dell'investimento. Il processo inizia con la presentazione di una richiesta di viaggio da parte del dipendente, in molti casi a seguito della scelta dell'itinerario mediante uno strumento aziendale di *self-booking online*. Il processo quindi è simile a quello dei dipendenti che ordinano un PC tramite un catalogo di e-procurement on-line selezionato dall'azienda. La presentazione della richiesta di viaggio è seguita dall'approvazione da parte del management (ove richiesto), in modo analogo alla presentazione di una richiesta per l'approvazione dell'acquisto di un PC.

Dopo l'approvazione da parte del management, la richiesta di viaggio passa alla funzione acquisti dove viene emesso l'equivalente di un 'Ordine di Acquisto' (OdA) per un PC, spesso generato automaticamente quando la Travel Management Company emette i documenti di viaggio o la conferma della prenotazione. Segue poi la fatturazione. Questa procedura è equivalente a quella dell'ordine di un PC che viene spedito da parte del fornitore, con la successiva registrazione della conferma di ricevimento dell'ordine quando il PC viene consegnato, seguita dall'elaborazione della fattura del fornitore da parte della Contabilità Fornitori.

Le interviste rivelano che nella fase *T&E buying*, queste pratiche spesso non risultano applicate. Le principali opportunità mancate includono, tra le altre:

- 1) L'adozione di un canale di acquisto gestito per consolidare le spese, incluse le prenotazioni che attualmente non sono rilevate direttamente
- 2) L'avvio di un processo di *'smart approval'* in grado di garantire il rispetto delle policy
- 3) L'utilizzo di carte di credito aziendali per rilevare correttamente la spesa; due terzi delle imprese offrono ai dipendenti la possibilità di utilizzare carte aziendali, ma solo il 10-15% dei dipendenti accetta questa opzione

La ricerca evidenzia che l'assenza di queste *best practices* può rendere difficoltosa la ricerca di riduzione dei costi e di incremento dell'efficienza: le aziende che applicano sistematicamente le *best practices* a tutti i settori di attività sono in grado di ridurre i costi di viaggio in alcune macro categorie come i voli, nella misura del 10%⁸ - 20%⁹ rispetto alla media del settore. L'analisi all'interno dell'azienda, tra le varie intervistate, indica che l'adesione alle *best practices* nella spesa T&E fornisce inoltre informazioni dettagliate e aggiornate per la reportistica e per l'analisi dei dati statistici per le negoziazioni con i fornitori, nonché per migliorare le informazioni disponibili per la fase di supporto e *Duty of Care* del viaggiatore.

8 http://www.egencia.com/docs/Seven_Cost_Saving_Strategies.pdf

9 <https://www.runzheimer.com/sites/default/files/whitepaper-visibility-insight-leads-to-better-cost-control.pdf>

Adozione di un canale di acquisto unico per tutti i dipendenti

L'adozione di un canale di acquisto unico è considerata dai CPO (Chief Procurement Officer) come il modo più rapido per ottenere un risparmio sui costi: il 15-20% di tutte le prenotazioni non rispetta nessuna delle modalità di prenotazione prevista dai *travel program*, comportando mancati risparmi. Le interviste evidenziano la perdita di tre opportunità in termini di ROI:

- 1) Sconti sui volumi tramite il consolidamento delle spese
- 2) Massimizzazione delle condizioni di ogni singolo contratto per il raggiungimento di target concordati e l'ottenimento di eventuali *rebate*
- 3) Miglioramento della qualità dell'analisi, in grado di attivare un flusso di informazioni continuo tra spesa e *T&E Sourcing* (feedback loop) al fine di facilitare ulteriormente le decisioni a livello di approvvigionamento e negoziazione con i fornitori

Il processo di *T&E buying* fa emergere che le spese *fuori policy* non sono generalmente tollerate per altri processi di acquisto come nel caso dell'acquisto dei PC da parte dei dipendenti. Il mancato rispetto dei canali di acquisto si può paragonare all'acquisto da parte dei dipendenti dei loro PC da un fornitore non incluso nel canale designato con la perdita degli sconti di cui può beneficiare l'azienda. Un altro esempio è il cosiddetto 'bring-your-own-device' (BYOD), una tendenza che il 40% dei dirigenti ha indicato essere in aumento nell'ambito delle proprie aziende.

Il BYOD è riportato come un esempio di 'flessibilità nella governance'. Il BYOD dota i dipendenti di una certa flessibilità, abbassa il costo del capitale quando si acquistano telefoni aggiuntivi per l'azienda ed è gestito nel quadro della governance IT dell'azienda soprattutto per quanto riguarda la sicurezza.

Un terzo dei dirigenti evidenzia che l'uso da parte dei dipendenti di un unico cellulare per motivi personali e motivi di lavoro, compresa la gestione dei processi T&E, può incrementare il *T&E buying* tramite l'utilizzo di un canale esclusivo. Nel processo, è evidenziato un miglioramento dell'assistenza a chi viaggia (*traveller support*) e *duty-of-care*. Tuttavia, le prenotazioni tramite cellulare rappresentano in media soltanto l'11% del totale delle prenotazioni.

'Smart approval'

Adottare l'approvazione intelligente dei viaggi è ritenuto importante dalla maggioranza dei CEO come supporto al raggiungimento degli obiettivi di crescita dell'azienda. Inoltre, la maggior parte dei CFO e dei CPO ritiene che una maggiore automazione tramite *'smart approval'* rappresenti un elemento essenziale in grado di generare minori costi, maggior accuratezza e quindi minori oneri e complessità a livello amministrativo.

Un esempio riportato in tal senso è il caso in cui lo strumento CRM sia collegato al sistema T&E. Tale collegamento consentirebbe l'approvazione automatica delle richieste di viaggio nei limiti di una tolleranza stabilita rispetto a determinati clienti. Ne risulterebbe una richiesta di viaggio rapida e dettagliata che può anche essere direttamente riferita all'area o alla carta di credito di competenza (*straight-through processing*). Un altro vantaggio derivante dal collegamento al CRM è quello di consentire un esame delle spese e dei viaggi associato all'attività relativa ai *key accounts*, come richiesto dal 30% dei CEO e da oltre l'80% dei CFO.

L'implementazione di *smart approval* e *straight-through processing* alle richieste approvate risulta in contrasto con i processi essere. Quando è richiesta un'approvazione preliminare per tutti i viaggi (37%), questa viene accordata da qualcuno a un livello superiore rispetto al richiedente. Per i viaggi fuori policy, il 47% ha dichiarato che l'approvazione da parte di un livello superiore al dipendente è sufficiente, mentre il 32% ha dichiarato che è necessaria l'approvazione da parte del Responsabile del Dipartimento.

"Usiamo le migliori TMC, negoziamo le migliori offerte per i viaggi, investiamo in sistemi e politiche, eppure non ne approfittano."
CPO, EU, Corporate

Carte aziendali

Oltre due terzi delle imprese offrono la possibilità ai dipendenti di avere una carta aziendale, ma in media questa opzione è accettata solo nella misura del 15%. Il 10% del totale delle aziende intervistate prevede l'uso obbligatorio delle carte aziendali per i viaggi. Soltanto il 26% delle società intervistate usa una carta di credito centralizzata per la prenotazione delle principali categorie di spesa di viaggio, in particolare i voli. Il 32% delle aziende consente di chiedere il rimborso dei voli pagati con carte di credito personali già prima della partenza, generando una mole di lavoro superiore rispetto al ricorso a una soluzione centralizzata, e anche casi di frode (es. prenotazione e inserimento volo in nota spese, ottenendo poi un rimborso dalla compagnia aerea).

A condizione che siano stati implementati tutti gli altri sistemi di protezione opportuni e necessari per essere sicuri che le carte aziendali siano utilizzate solo per le spese di viaggio approvate e autorizzate, le interviste evidenziano una serie di vantaggi fondamentali derivanti dall'uso delle carte aziendali per la gestione delle T&E:

- 1) Integrazione tra la TMC e la funzione Contabilità/Finanza dell'azienda per facilitare prenotazione, addebito e reportistica dei viaggi in un unico flusso
- 2) Integrazione delle spese direttamente nel profilo di viaggio del dipendente con un'unica fonte di pagamento per l'azienda
- 3) L'uso di uno 'strumento *compliant*' con l'*auditing* aziendale che integri prenotazione e pagamento, consentendo maggiore autonomia al dipendente e l'associazione diretta della spesa al pagamento
- 4) *Feedback loop* tra la spesa e il *T&E sourcing*

"I dipendenti non vogliono rinunciare a raccogliere punti sulle loro carte personali, inclusi i nostri dirigenti."
COO, EU, Corporate

L'uso delle carte di credito aziendali può rispecchiare il modello di *best practices* di acquisto dei PC tramite un approccio *source-to-pay* che associa la spesa alle richieste di acquisto e ne consente l'esecuzione in modo automatico. Questo processo di contabilità fornitori automatizzato può tradursi in una sostanziale riduzione dei costi della transazione e delle frodi, eliminando la necessità di esaminare manualmente ogni fattura. L'uso delle carte aziendali per i viaggi genera un circuito chiuso tra il riferimento alla prenotazione originale e migliora la reportistica. Dalle interviste emerge che gli ostacoli a una maggiore accettazione delle carte aziendali non sono di carattere tecnico o strutturale ma piuttosto di natura culturale.

3.3 Supporto al viaggiatore e Duty of Care

"Se ti trovi bloccato all'estero in mezzo al nulla, alle 2 del mattino ora di Londra e devi andare da un'altra parte, devi trovare una soluzione; mettiamo i nostri dipendenti in condizioni di farlo."
COO, EU, Corporate

La fase *on-trip* (durante il viaggio) è una delle più complesse nel processo di gestione dei viaggi. I dipendenti sono lontani da casa e spesso sostengono spese sostanziose o spese vive che non possono essere sottoposte ad un processo di approvazione. Dal feedback degli intervistati è emerso che le complessità logistiche possono avere un impatto sul modo in cui i dipendenti devono affrontare situazioni impreviste durante il viaggio, ad esempio la mancanza di connessione e l'accesso agli strumenti di prenotazione, le differenze di fuso orario e la difficoltà nel contattare i manager. I dirigenti ritengono che oltre l'80-85% dei dipendenti ha fatto dei cambi durante il viaggio tramite prenotazioni al di fuori del *travel program*, la maggioranza dei 'cambi standard' viene effettuata on-line, mentre una minoranza viene effettuata per telefono. Il restante 10-15% dei cambi viene effettuato tramite il portale dell'azienda gestito da una TMC. Si stima che oltre il 90% dei cambi durante il viaggio siano addebitati sulle carte di credito personali.

Dalle interviste emerge che le aziende che hanno adottato le *best practices* hanno una politica di viaggio chiara e ben comunicata che viene costantemente applicata e in grado di gestire anche le eccezioni. I dirigenti intervistati ritengono che la conoscenza della *travel*

policy da parte dei dipendenti, incluse le politiche relative ai cambi durante il viaggio, sia essenziale per l'ottimizzazione delle T&E.

Più dell'80% dei dirigenti evidenzia che la creazione di una cultura tra i dipendenti si rivela essenziale nella promozione di un comportamento responsabile nelle trasferte lasciando al dipendente il controllo su gran parte delle decisioni prese durante il viaggio, incluse le condizioni che giustificano eccezioni alla *policy*. I processi di T&E che prevedono l'applicazione delle *best practices* si basano sulla 'fiducia' e su una cultura aziendale aperta che agevola il dipendente. Queste comprendono l'applicazione costante della *travel policy*, e la capacità dei dipendenti di prendere delle decisioni durante il viaggio; i dirigenti inoltre mettono in conto la possibilità che i cambi durante il viaggio abbiano una probabilità più alta di essere fuori *policy*, rispetto ai cambi pre-trip.

Tutti i dirigenti hanno dichiarato di avere adottato una politica di *duty-of-care* secondo gli obblighi di legge per i dipendenti in trasferta e di essersi impegnati a offrire condizioni migliorative. Il 70% ha evidenziato che l'azienda è più focalizzata sul *duty-of-care* rispetto al passato. Oltre due terzi degli intervistati hanno confermato che la propria azienda ha implementato un piano di *duty-of-care* che prevede:

- 1) *Travel alerts* prima della partenza per paesi ad alto rischio
- 2) Monitoraggio dei dipendenti su base giornaliera da parte del HR o del *Travel Department*
- 3) Dati dei contatti da usare in caso di emergenza (per determinati profili)

"Le spese sono un male necessario: tutti noi le odiamo ma dobbiamo farle se vogliamo guadagnare."
 Director of Operations,
 EU, Corporate

3.4 Gestione delle spese

Quasi il 90% degli intervistati ha già adottato una soluzione per la gestione delle spese. Ciò nonostante, due terzi dei dirigenti ha osservato che il processo di gestione delle spese di trasferta è fonte di 'frustrazione per l'utente' e una 'fastidiosa incombenza per impiegati e dirigenti'. Inoltre, la mancanza di una visione del dettaglio delle spese di viaggio (al di sotto del livello del centro di costo) è stato evidenziato come un gap da colmare e allo stesso tempo una fonte di frustrazione.

L'impatto del passaggio da una soluzione di gestione delle spese manuale o semi-manuale ad una soluzione professionale e automatizzata delle T&E è d'importanza sostanziale per l'azienda.¹⁰ La ricerca evidenzia che il 4,6% di tutti i costi diretti relativi ai rimborsi spese è associato alla gestione delle spese, e che l'adozione di un sistema automatizzato, unitamente alle *best practices*, è in grado di ridurre questi costi di oltre la metà, con un risparmio netto sui costi diretti del 2,5%.¹¹ L'uso di Soluzioni T&E abbinato all'utilizzo delle carte di credito aziendali e alle prenotazioni attraverso canali aziendali può ridurre i costi relativi ai rimborsi spese del 78%, i tempi di lavorazione degli stessi del 24%¹², nonché ridurre le frodi, compresa la duplicazione delle spese stimata pari allo 0,75% delle transazioni.¹³ Inoltre, i dati generati possono migliorare l'analisi e permettere un *reporting* in tempo reale per consentire una gestione proattiva delle T&E, in grado di *feedback loop* tra spesa e *T&E sourcing* e generare ulteriori risparmi a livello di spesa T&E.

"Non abbiamo una soluzione T&E: abbiamo una serie di fasi di gestione dei viaggi separate che culminano nel problema più grave che chiamiamo 'spese.'"
 CFO, EU, Corporate

Nonostante la maggior parte delle aziende del campione intervistate si serva di soluzioni T&E realizzate negli ultimi 5 anni, ed altre stiano valutando di sostituire le attuali soluzioni nei prossimi 1-3 anni, le spese continuano ad essere la principale fonte di frustrazione per molti

10 Cary, J (2012). Integrazione delle T&E nella funzione Finance: programmi di gestione delle spese end-to-end, unitamente alle *best practices*, possono fornire ai CEO dati migliori nonché un quadro complessivo delle spese T&E dell'azienda; pagine 68

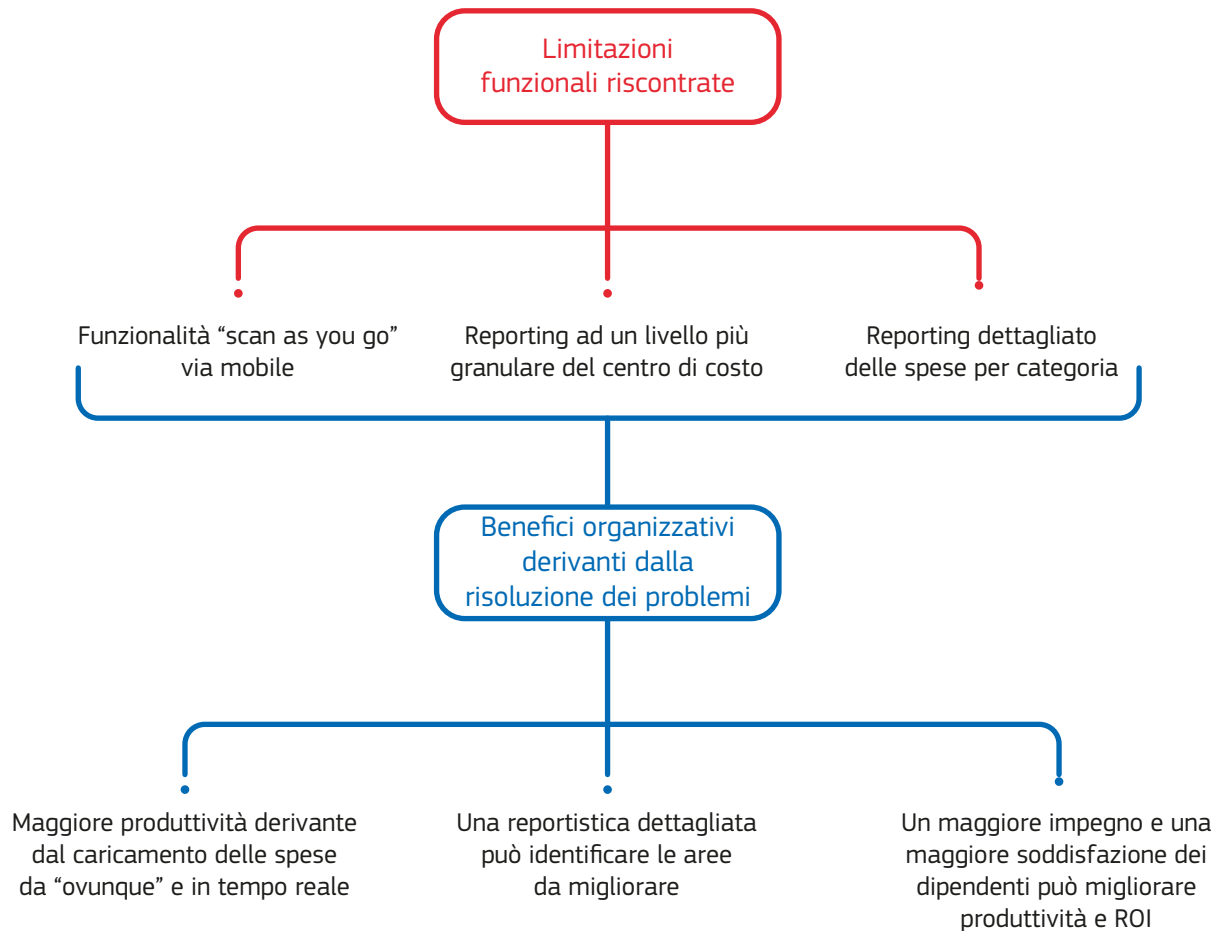
11 Certify White Paper. The importance of expense management automation.

https://d3kjp0zrek7zit.cloudfront.net/uploads/attachment/file/5309/ImportanceOfExpenseManagementAutomation_1.pdf

12 <http://www.newbusiness.co.uk/articles/travel-advice/how-reduce-your-travel-and-expense-process>

13 <https://www.complianceweek.com/sites/default/files/OversightReport.pdf>

Figura 2: Limiti funzionali nelle soluzioni di gestione delle spese degli intervistati e benefici derivanti dal superamento del divario esistente



"A noi e ai dipendenti, piace molto caricare le spese dal cellulare. Sono stupito che molti non lo usino. Credo sia solo una questione di tempo e poi sarà obbligatorio, dato che oggi tutti hanno uno smartphone."
CFO, EU, Corporate

"L'abbiamo appena implementato. E sta andando molto bene. Piace molto la possibilità di 'fotografare e caricare' immediatamente una spesa."
HR Director, UK, Corporate

dirigenti aziendali. Dalle interviste sono emerse due cause primarie di 'frustrazione' e del valore non ottimale del ROI:

- 1) Le aziende gestiscono il processo relativo alle T&E attraverso le note spese
- 2) Alcuni limiti funzionali persistono anche dopo l'implementazione di soluzioni T&E automatizzate.

Nei vari casi di non di applicazione delle *best practices* nelle prime fasi del processo di gestione delle T&E, si osserva un effetto cumulato che porta a fare affidamento sulla fase di rendicontazione per gestire le T&E. I fattori che complicano il processo di elaborazione delle spese comprendono:

- Presentazione e esame manuale di tutte le spese
- Mancata cattura delle spese dovuta alla prenotazione al di fuori di un processo di prenotazione predefinito
- Mancato utilizzo delle carte aziendali

Il 70% degli intervistati ha citato l'uso di 'soluzioni temporanee' in varie fasi del processo T&E per gestire l'attuale complessità. Tali soluzioni prevedono, tra l'altro, l'elaborazione di note spese specifiche; un processo di approvazione manuale via email e il tracciamento manuale delle spese totali per valutarle rispetto alle soglie di sconto e su cui basare decisioni di acquisto future.

Il 35% degli intervistati sta valutando l'implementazione di nuovi sistemi T&E entro i prossimi 12-18 mesi. Gli intervistati hanno menzionato la complessità del loro processo attuale di gestione delle spese come uno degli elementi chiave per l'identificazione di una

nuova soluzione. Le tre limitazioni funzionali delle attuali soluzioni T&E citate dagli intervistati sono riassunte nella Figura 2, con il superamento del divario esistente rispetto a questi numerosi vantaggi organizzativi.

Il 21% dei dirigenti ha evidenziato che in azienda i dipendenti effettuano la scansione e l'invio delle spese via cellulare. La maggior parte degli intervistati ha riconosciuto che è la soluzione più utile ai fini di una maggiore efficienza delle operazioni relative alle spese e della riduzione delle frodi. I COO e i CIO hanno inoltre menzionato i benefici aggiuntivi della rapidità, della conservazione e sicurezza dei dati.

Tutti i CFO hanno evidenziato la necessità di una reportistica delle spese ad un livello più dettagliato rispetto al centro di costo e una reportistica delle spese per categoria. Soltanto un terzo degli stessi riesce a ottenerlo al livello richiesto utilizzando le soluzioni T&E implementate in media negli ultimi 12 mesi. Nella maggior parte dei casi, le soluzioni T&E hanno richiesto qualche grado personalizzazione e integrazione con i gli altri sistemi aziendali.

3.5 Analisi dei dati e flusso continuo di informazioni (feedback-loop) per il T&E sourcing

L'analisi dei dati statistici è una delle componenti più richieste nella scelta di una soluzione T&E e anche l'area che presenta più margini di miglioramento nella precisione nel dettaglio richiesta. L'80% dei dirigenti ritiene di non avere le informazioni necessarie per adottare un *T&E sourcing* più strategico e realizzare delle economie. Circa il 25% dei COO ha inoltre evidenziato che l'implementazione della funzionalità analitica è stata ostacolata da fattori legati all'IT e da soluzioni non in grado di supportare la funzionalità richiesta o da criticità infrastrutturali di più ampia portata.

I dirigenti aziendali hanno menzionato l'uso di soluzioni temporanee e di operazioni manuali, in mancanza di dati statistici, per ottenere una visibilità delle prenotazioni gestite entro e al di fuori del *travel program*:

Prenotazione entro il travel program (canali autorizzati): Le informazioni raccolte dalle TMC utilizzate nella maggior parte delle imprese non sono integrate, con una conseguente mancanza di dati, e mancanza di circuiti di analisi dei dati statistici che possono portare a massimizzare le opportunità di *T&E sourcing*.

Prenotazioni fuori travel program (canali non autorizzati): I dati di queste prenotazioni non sono rilevati nella maggior parte delle imprese. Questa mancanza di dati e della conseguente analisi statistica riduce i potenziali risparmi a livello di *T&E buying*

L'adozione delle best practices per affrontare queste carenze può creare o migliorare i *feedback loop* (ad esempio, con la funzione *T&E Sourcing*) e l'analisi dei dati statistici in tempo reale. Ne possono derivare molteplici vantaggi tra cui: l'identificazione automatizzata in tempo reale delle opportunità di *sourcing* sulla base di richieste di soluzioni di viaggio; l'identificazione del profilo di trasferta per gli Executive allo scopo di determinare un allineamento con gli obiettivi strategici (ad esempio, assistenza ai key accounts); l'identificazione dei viaggi *compliant* e *non-compliant*. Anche l'analisi dei dati statistici è stata ritenuta dalla maggior parte degli intervistati un fattore fondamentale per effettuare dei cambiamenti relativi alla gestione dei viaggi strategici e tattici, quali lo *'spot buying'*.

Le cause principali dell'assenza di *reporting and feedback* identificati dai dirigenti riflettono sulla situazione osservata nella rendicontazione delle spese; ovvero l'assenza di *best practices* prima della fase di spesa e alcuni limiti funzionali nelle soluzioni T&E implementate. Inoltre, l'approccio frammentario alla gestione del processo T&E crea silos di dati e la necessità di consolidarli manualmente più fonti.

“Con l'aggiornamento della nostra soluzione T&E otteniamo il massimo dettaglio che abbiamo mai avuto, incluse le spese in e fuori policy.”

Regional Delivery Director,
UK, Corporate

“Ancora non abbiamo tutto quello di cui abbiamo bisogno per gestire i costi di viaggio nel modo in cui dovremmo farlo, quali, ad esempio, costi minori, integrazione con la reportistica e alerts in tempo reale.”

CFO, US, Corporate

“Senza i dati giusti, non otteniamo il meglio dal processo di acquisto dei viaggi.”

CPO, US, Corporate

“Se avessimo le informazioni sulle prenotazioni in tempo reale, potremmo reperire degli 'spot deals' e ridurre i costi su una tratta tra molte altre aree.”

Travel Manager,
UK, Corporate

“Se rileviamo i dati sui viaggi nei punti giusti del nostro processo T&E, possiamo ricreare dei circuiti automatizzati nell'attività con condizioni che risultano più vantaggiose per le nostre trasferte.”

COO, EU, Corporate

4. Automazione delle T&E e priorità per il futuro

“Far funzionare le T&E vuol dire fare funzionare l’IT.”

Travel Director,
EU, Corporate

La maggior parte dei dirigenti ha evidenziato che l’automazione (IT enablement) è necessaria per massimizzare la funzionalità delle T&E, i CIO attribuiscono alle attività IT una priorità sostanziale per l’implementazione delle soluzioni T&E. I COO hanno evidenziato che l’implementazione di importanti soluzioni T&E ha richiesto un alto livello di collaborazione con le funzioni IT, e-commerce, Infrastrutture e altre funzioni di Tecnologia allo scopo di garantire un allineamento tra i requisiti delle soluzioni e la capacità organizzativa.

“Non è solo il fatto che l’IT non supporta le T&E: dobbiamo portare l’IT e le Infrastrutture della nostra organizzazione nel 21° secolo.”

Delivery Director,
APAC, Corporate

Circa il 60% dei dirigenti intervistati sta valutando dei cambiamenti nei propri sistemi IT e T&E entro i prossimi tre anni per facilitare l’implementazione delle *best practices*. Dalle interviste risulta un certo numero di preferenze espresse dai manager nei confronti della futura digitalizzazione negli strumenti di Prenotazione, nota spese, *analytics* e *reporting*.

Prenotazioni

Il 94% dei dirigenti ha indicato le prenotazioni da dispositivi mobili come massima priorità per la digitalizzazione delle prenotazioni. Le prenotazioni via mobile rappresentano in media l’11% del totale delle prenotazioni mentre l’85% dei dipendenti utilizza il mobile per gestire l’itinerario. Tutte le TMC offrono la possibilità di effettuare le prenotazioni da dispositivi mobili, ma il ricorso a questa modalità è scarsamente diffuso tra i dipendenti che preferiscono prenotare attraverso altri canali on-line, oppure telefonando alle proprie TMC, altrimenti ricorrendo alle prenotazioni *fuori travel program*. Un’altra funzionalità richiesta frequentemente è il cambio di prenotazione via mobile (53%).

“Vorremmo saperne di più così potremmo tenerne traccia e usare i dati per le soluzioni di T&E sourcing, ma non sono sicuro che qualcuno che prenota il proprio viaggio trovi il tempo per farlo.”

COO, EU, Corporate

La seconda caratteristica più richiesta riguarda gli *alert* automatici per evidenziare le prenotazioni con mancati risparmi (88%). I manager hanno indicato una preferenza per gli *alert* on-line generati nella fase di prenotazione e l’*alert* per l’utente con la richiesta di ulteriori informazioni ove necessarie e l’uso dei dati della prenotazione per creare parametri, *alert* e circuiti di feedback. Anche la capacità di integrare il CRM dell’azienda nel processo di prenotazione è stata ritenuta dal 30% degli intervistati un fattore rilevante in grado di snellire e approvare le prenotazioni automaticamente in certi casi (come, ad esempio, una trasferta per fornire assistenza ai key account). Inoltre, un terzo degli intervistati ha evidenziato che il processo di prenotazione gestito attualmente non offre le informazioni richieste nel momento in cui le prenotazioni sono sottoposte ad approvazione.

La terza preferenza emersa e richiesta a livello di automazione (59%) è la funzionalità la cattura delle prenotazioni fuori *travel program* come la registrazione di un viaggio su un portale ad hoc. Questo approccio rivela dei tentativi di compensare la mancanza di *best practices* ricorrendo a soluzioni temporanee. La cattura manuale delle informazioni è ritenuta una sfida difficile.

Note Spese

“Ogni mese ci vogliono ore per mettere insieme i dati delle spese. Abbiamo quindi la

necessità di creare dei file separati per diversi dirigenti e altre aree e le informazioni non sono neppure così dettagliate.”

CFO, EU, Corporate

Il 70% dei dirigenti ritiene che la capacità di estrapolare i dati di spesa al livello più basso di dettaglio è la funzionalità più importante per la gestione delle spese. Questo comprende la capacità di segmentare e ricercare le spese a un livello molto dettagliato mediante dei criteri prestabiliti quali categorie *compliant* e *non-compliant*, nomi dei dipendenti, rotte selezionate per il viaggio e altre categorie principali. Anche la generazione e l’esportazione dei dati per l’esame analitico è ritenuta una funzionalità importante in quest’ambito. Oltre

la metà dei CFO ha osservato che attualmente alla loro funzione è richiesta la produzione manuale di molti report che possono essere utilizzati per l'analisi delle spese. Il processo richiede l'impegno di molte risorse ma fornisce soltanto i dettagli ad un livello troppo alto.

La successiva funzionalità più richiesta dagli executive (59%) è il caricamento delle spese mediante mobile. I CFO, in particolare, hanno evidenziato che in tal modo si potrebbero ridurre i costi di gestione e di transazione, nonché ridurre le frodi e supportare i *feedback loop*. Un'altra area da automatizzare identificata da circa il 30% degli alti dirigenti riguarda i per diem, cioè le indennità giornaliere.

Analytics and reporting

L'analisi dei dati statistici e la reportistica relativa alle spese di viaggio rappresenta l'area più largamente identificata come migliorabile da un punto di vista IT. Le ragioni principali sono:

Facilitare un esame dettagliato dei costi per identificare opportunità di acquisto che consentano di ottenere risparmi

Identificare comportamenti che richiedono particolare attenzione a livello del singolo viaggiatore e/o a livello del responsabile dell'approvazione della spesa

Automatizzare i feedback loop per contenere i costi di transazione e supportare il T&E sourcing

Il processo di gestione delle T&E fondato sulle *best practices* è un processo integrato e automatizzato su tutta la filiera: dalla prenotazione fino al pagamento. In questo processo i dati sono rilevati automaticamente, generando i report, gli *alert* e le altre informazioni richieste.

Il 55% degli intervistati richiede l'uso degli strumenti di *analytics* e *reporting* per inoltrare automaticamente gli *alert* relativi al viaggio con debito anticipato. In questo contesto, le due categorie di reportistica più richieste sono:

i) Viaggi *fuori policy* in relazione a dipendenti, manager, centro di costo e altri criteri (53%)

ii) La reportistica riguardante i viaggi conformi alla travel policy (42%). Inoltre, il 41% richiede l'analisi dei dati statistici per supportare i dipendenti con adeguato duty-of-care, inclusi gli alert relativi ai viaggi. Il 24% degli alti dirigenti che ricercano la funzionalità alert richiede una notifica del viaggio automatizzata a un line manager per i viaggi pianificati in un paese ad alto rischio.

Circa la metà degli intervistati ha inoltre evidenziato che la reportistica e gli *alert* automatici dovrebbero avvenire in tempo reale. La funzionalità che viene citata più spesso è il confronto tra la spesa cumulativa e i risparmi conseguiti dalla categoria di viaggio (ad esempio, rotta dei voli, compagnia area, hotel utilizzati più frequentemente, ecc.). Inoltre, il 41% degli intervistati ha evidenziato l'importanza della reportistica dei costi di viaggio di un centro di costo a fronte del relativo budget di viaggio con la finalità di monitorare la situazione aggiornata.

Un ulteriore 12% degli intervistati ha evidenziato la necessità di ulteriori da raccogliere al momento della prenotazione dai *drop down menus* (menu a tendina) e dalle *tick-boxes* (caselle da spuntare) per consentire un'analisi più standardizzata dei dati statistici da raccogliere e da elaborare nei *report*. Questa comprende le richieste *fuori policy* che potrebbero comportare la raccolta di maggiori dettagli per supportare l'invio di *alert* automatici a un manager con la giustificazione che attualmente questi dati non vengono rilevati. Per facilitare questo processo è necessaria una gestione dei viaggi fondata sulle *best practices* per rilevare le prenotazioni tramite i canali definiti nel travel program e l'avanzamento automatizzato delle richieste nella filiera delle attività T&E che genera i *feedback loops* e i dati. Questo processo può essere utilizzato per massimizzare il T&E sourcing e generare dati dettagliati e corretti per gli strumenti di *reporting & analytics*.

"A volte paghiamo le spese presentate e un'indennità giornaliera, quando un dipendente richiede non correttamente il rimborso di entrambe. E questo non è sempre casuale.

Attualmente ci affidiamo ad una verifica manuale per gestire questo aspetto e non sempre funziona."

CFO, UK, Corporate

"Voglio sapere che cosa risparmiamo davvero facendo un confronto tra le spese e i risparmi che l'agenzia di viaggi, o il mio travel department sostengono di effettuare."

CFO, EU, Corporate

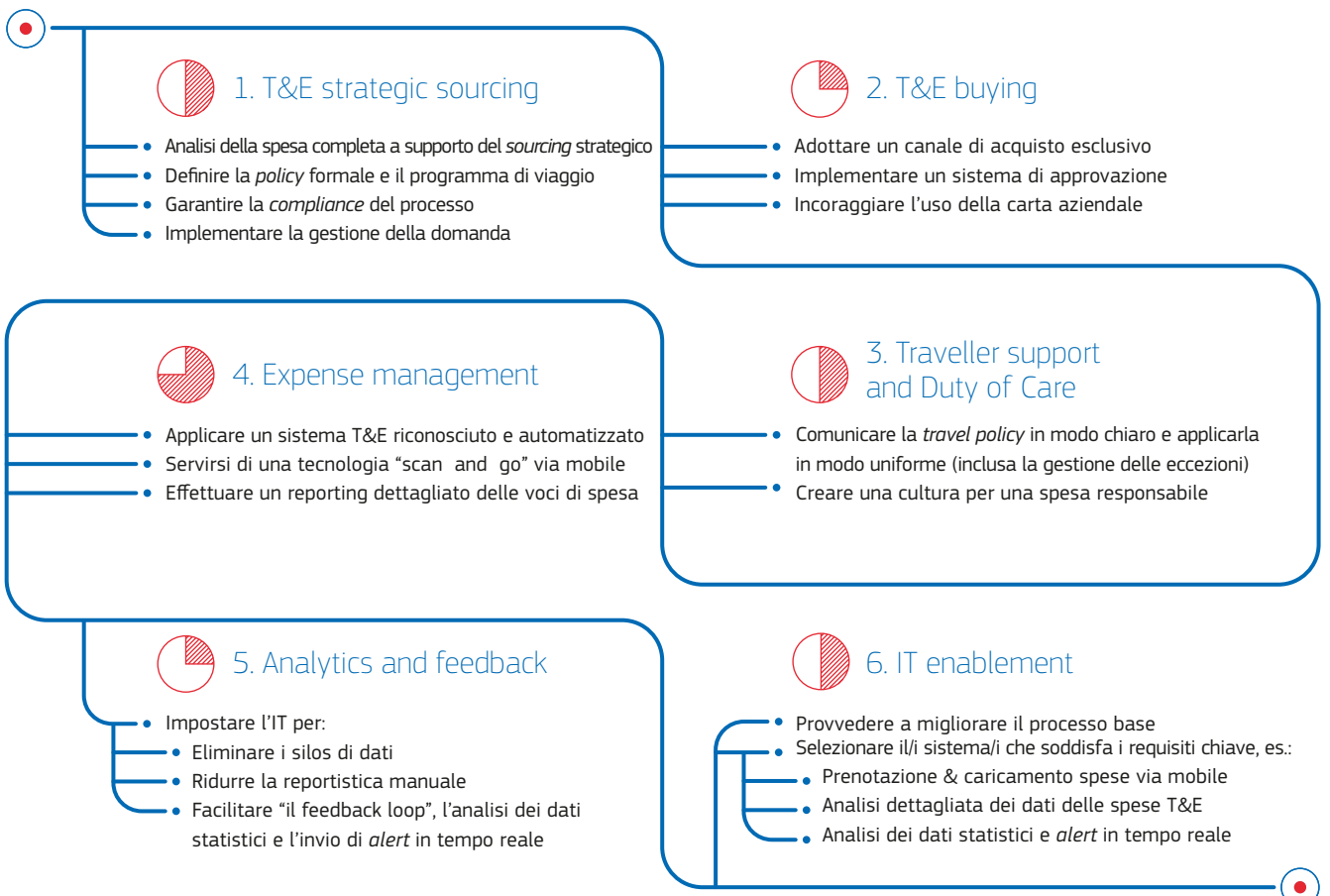
5. Conclusione

Adottando le *best-practices* si presentano delle opportunità di ottimizzazione del ROI in tutte le fasi legate al T&E

La valutazione delle attività legate al T&E ha evidenziato, tra le imprese prese a campione, la variabilità esistente a livello di best practices. I dirigenti aziendali hanno confermato che nonostante l'adozione di soluzioni T&E più moderne, gli elementi determinanti per la massimizzazione del ROI, come, per esempio, l'adesione alla travel policy, non vengono seguiti. In altri casi, i vincoli nei processi di T&E hanno portato a soluzioni temporanee manuali e ad una maggiore complessità, con una conseguente riduzione al minimo dei benefici. Tramite le interviste con le funzioni HR, Operations e Technology è stato possibile effettuare un esame più completo delle T&E, evidenziando che esistono varie opportunità per incrementare il ritorno del processo di gestione delle T&E.

La Figura 3 consolida le opportunità per l'incremento del ROI per i sei segmenti definiti nell'ambito della gestione delle spese T&E e del livello medio di durata delle procedure in ciascun segmento. Le best practices risultano applicate soprattutto in una soltanto delle cinque fasi: la fase della Gestione delle Spese (Expense Management). In altre tre aree sono descritte alcune best practices applicate: IT Enablement, Traveller Support and Duty-of-Care e T&E Sourcing. Nelle aree Reporting & Feedback e T&E Buying emerge che nella maggior parte dei casi le procedure non sono applicate.

Figura 3: Opportunità di massimizzazione del ROI e durata delle T&E



Key: Durata delle procedure nel campione intervistato



Le *best practices* non applicate nella maggior parte dei casi



Alcune *best practices* applicate



Le *best practices* applicate nella maggior parte dei casi



Le *best practices* applicate uniformemente

Le opportunità per incrementare il ROI sono prontamente disponibili per le aziende nella fase *T&E sourcing* e includono l'utilizzo dell'analisi delle spese come guida per il *sourcing* e garantire la *compliance* alla *policy*. L'incremento del ROI nella fase *T&E Buying* può essere ottenuto tramite l'adozione di un canale di acquisto esclusivo supportato da una TMC o agenzia di viaggio specializzata per ridurre al minimo i viaggi *non-compliant* e le prenotazioni *fuori policy* e tramite l'imposizione dell'uso della carta aziendale. Una *travel policy* applicata uniformemente nella fase *T&E sourcing* e nella fase di acquisto è in grado di offrire dei vantaggi quando i dipendenti sono in viaggio e continuano a rispettare le *travel policy*. Un 'contratto culturale' tra i dipendenti e l'azienda riesce a limitare i viaggi *fuori policy* ai casi in cui si presenta un'eccezione dovuta a circostanze particolari.

Molte aziende potrebbero ottenere dei benefici dall'applicazione delle *best practices* nell'intero processo di gestione delle spese T&E, la seconda categoria di spesa più importante per molte aziende. Quando la gestione delle spese T&E segue le *best practices* in tutto il processo, i benefici per l'impresa e per il dipendente possono essere significativi. Questa ricerca evidenzia che è possibile ottenere la maggior parte di quanto sopra attraverso una gestione più proattiva degli strumenti di *T&E sourcing* e *T&E buying*.

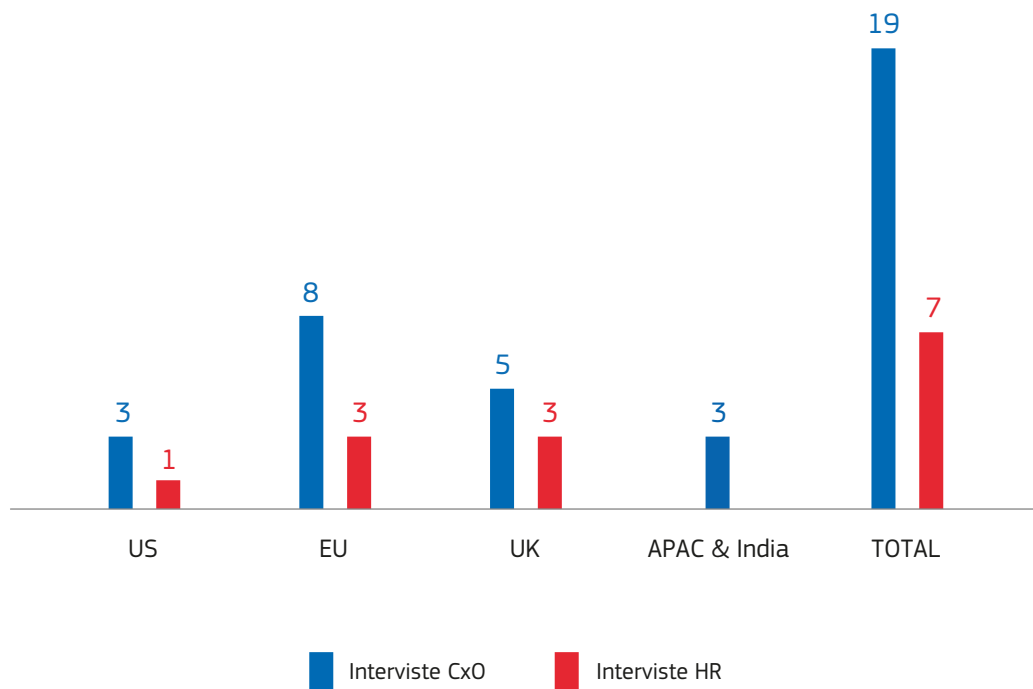
Appendice: Metodologia

Le interviste effettuate hanno coinvolto 26 alti dirigenti and senior manager di aziende selezionate a campione tra diversi settori, e cioè

<u>Accenture</u>	<u>O2 Telefonica</u>
<u>Allianz</u>	<u>Lockheed Martin</u>
<u>Amadeus</u>	<u>Oracle</u>
<u>Arcadia Group</u>	<u>Pladis</u>
<u>Folli Follie Group</u>	<u>Royal Bank of Scotland</u>
<u>Google</u>	<u>Sapient</u>
<u>Hays</u>	<u>Vodafone</u>
<u>Hill and Knowlton</u>	<u>Warner Brothers</u>
<u>KFC</u>	<u>Yoox Net-a-Porter</u>
<u>Lend Lease</u>	

Sono quattro le regioni di provenienza: UK, EU, APAC & India, and US (Regno Unito, Europa, Asia-Pacifico & India, e Stati Uniti), come illustrato nel Grafico 3. Altre informazioni aziendali in loco sono state raccolte da alcune imprese da una ricerca precedente e per il presente studio.

Grafico 3: Dimensione e distribuzione del campione



Gli intervistati sono stati selezionati a campione tra diversi settori e le funzioni dei dirigenti aziendali (CxO) comprendono CEO, CFO, COO, CHR e CPO o alti dirigenti di livello equivalente. Le interviste hanno seguito un processo semi-strutturato nel quadro di riferimento utilizzato definito nella Figura 1 e valutato nei minimi dettagli. In alcuni casi, l'intervista si è focalizzata su una parte del quadro di riferimento, associata al ruolo della persona intervistata (p.e. HR), esplorando altre aree a un livello meno dettagliato.



Amadeus IT Group, S.A.
C/ Salvador de Madariaga, 1
28027 Madrid Spain
Phone: +34 91 582 0100
corporatesolutions@amadeus.com
www.amadeus.com