

Dossier Travel Management: gli Insights di Dario Bongiovanni

Insights
Tempo di riflettere

Cosa avete imparato?

Misurare i viaggi inutili: mai il tempo è stato più propizio per calcolare l'effettiva necessità di una trasferta aziendale. Vediamo se avete fatto i compiti

di Dario Bongiovanni

Siamo ancora e sempre in ambito pandemico, con previsioni di ripresa ulteriormente "shiftrate" nel tempo, e che adesso gli esperti ci dicono attestarsi temporaneamente nella seconda metà dell'esercizio 2021. Previsione che, a differenza delle precedenti, probabilmente anche in funzione della campagna vaccinale, comincia ad avere una sua credibilità. Aggiungiamo che abbiamo finalmente cominciato a sentire voci del mondo industriale che chiedono di poter ri-

cominciare a far viaggiare sia commerciali che tecnici. E questo è un segnale, ancorché timido, che accogliamo con piacere. È altresì molto recente la notizia dello scoppio del ministero del turismo da quello della cultura: detto ministero del turismo, il cui contributo al PIL è quasi del 15%, avrà un proprio portafoglio. Speriamo si tratti effettivamente di un buon viatico per il nostro settore, sempre che si intenda la travel industry nella sua accezione più corretta, ma soprattutto

che al turismo d'affari sia data dignità di business che merita, e è fino ad ora non ha avuto.

Cosa ci ha insegnato la pandemia?
Proprio dal punto di vista del settore del business travel, che cosa ha insegnato la pandemia? Ci sono dei punti fermi identificabili, e di conseguenza, utilizzabili per ripete- re. Sicuramente non si può prescindere dal **contesto sanitario**, che genererà sempre di più la possibilità

8 MISON | 2021 febbraio-marzo-aprile

Misurare i viaggi inutili 1

Insights
Gare per scegliere la TMC/Parte seconda

Il capitolato perfetto

Quante agenzie di viaggi mettere in gara? Includere il fornitore attuale? Come impostare il modello di valutazione? Torniamo con la seconda puntata del servizio dedicato ai bandi per individuare una nuova TMC

di Dario Bongiovanni

Continuiamo su questo Mission 3 l'approfondimento sul processo di gara per l'individuazione di una (nuova) agenzia di viaggio da parte di un'azienda. Certi che avete letto con attenzione la prima parte su Mission 2, entriamo nel vivo del documento da sottoporre ai candidati, che per nelle logiche dovessero di chiarezza e sintesi, non si può non pensare come un **elaborato complesso**. Ciò detto, il capitolato di gara deve, di fatto, essere considerato come il "biglietto da visita" che qualifica:

- l'azienda;
- gli scopi;
- le logiche di gara;
- gli approcci.

- la conoscenza della materia; presso i partecipanti. Tra i quali c'è il **potenziale nuovo fornitore**.

Cosa non deve mancare

- **linee guida generali**: che cosa ci si propone di fare lanciando la gara, obiettivi generali, ottimizzazione dello spending, miglioramento del processo operativo, presenza in nuovi mercati.
- **metodologia**: in che modo verranno valutate le offerte dei partecipanti, a titolo esemplificativo ma non esaustivo:
 - aspetti qualitativi e di servizio;

- aspetti gestionali;
- aspetti economici;
- **modello di consumo**.
- aree tematiche "verticali" che prenderanno in esame i vari servizi oggetto di valutazione (servizi di biglietteria, hotelierie, eventuali integrazioni tecnologiche, richieste di reporting)
- **timing dedicato alla gara**, ovvero il tempo concesso ai potenziali fornitori per poter produrre offerte e risposte deve essere coerente e soprattutto non troppo ridotto. Concedere ai partecipanti un tempo troppo ristretto sarebbe altresì risaputo del lavoro delle agenzie di viaggio, oltre che generare continue richieste di deroga temporale.

34 MISON | 2021 agosto-settembre-ottobre

Procedure di gara per TMC 2

Insights
Gare per scegliere la TMC

Vinca il migliore

Il tempo di bandi per individuare una nuova agenzia di viaggio che gestisca i viaggi d'affari aziendali: facciamo luce sulle procedure di gara. Parte prima

di Dario Bongiovanni

Il processo di gara per l'individuazione di una nuova agenzia di viaggio da parte di un'azienda è equiparabile ad un sistema ad **alta complessità**, sia che lo si prenda in esame dal punto di vista di chi lo lancia (l'impresa), sia da quello di chi partecipa (l'agenzia di viaggio). Il "lancio" di una gara è il terminale di un processo che attraverso quasi tutta l'azienda, ma soprattutto deve permettere di poter effettuare la migliore delle scelte possibili, per individuare il miglior fornitore potenziale. Contrattare di tale affermazione è il fatto che il modo in cui è strutturata la gara deve ovviamente permettere e garantire a chi partecipa di poter dare il massimo risultato alle proprie competenze,

oltre che evidenziare il valore aggiunto in grado di apportare. Ora, **individuare il miglior fornitore** non significa quasi mai intercettare il meno caro. Anzi, scegliere di default quello che applica il costo minore potrebbe voler dire necessariamente impattare in problematiche di servizio ed "opacità" che sicuramente avranno una ricaduta peggiorativa a carico dell'azienda. È indubbio che con livelli di fee molto bassi il conto economico dell'azienda non regge e che, di conseguenza, le **reverse** vanno cercate altrove.

Due tipologie
In materia di gare nel Travel, la prima macro-suddivisione che ci tocca fare è rispetto a due tipologie. Tra

quelle solo ed unicamente orientate alla **componente economica** oppure che apprezzano seriamente ed tutto tondo l'esplorazione di un processo che metta in **relazione clienti e fornitori**. Due aziende ciascuna con proprie dignità, caratteristiche peculiari. Purtroppo, ciò che caratterizza la prima categoria è il fatto di essere scritta da chi (sia che tratti di risorse aziendali, che consulenti più o meno preparati poco conosce il nostro settore. A noi veriamo in questo contesto a gare pubbliche che private, ma dobbiamo constatare come la maggior parte siano pubbliche. Qui l'ambizione che la indice definisce priori il massimo livello di **guard** **quo, definito come costo di servizio**

0 MISON | 2021 maggio-giugno-luglio

Procedure di gara per TMC 1

Insights
Procedure decisioni

Ti autorizzo ergo è una trasferta utile

Nuovi fattori di complessità nei processi tolgono operatività ai travel manager ma fanno emergere le inefficienze dei viaggi di lavoro poco redditizi. Tentiamo un'analisi

di Dario Bongiovanni

Passa il tempo e siamo ancora qui a scrivere di pandemia, o meglio, siamo ancora dentro l'emergenza pandemica a scrivere del mondo estemo, in cui, a dire il vero, più di qualcosa ha iniziato a muoversi ed a succedere. Possiamo dire che il settore del business travel perdura nel suo **rivoglio dal letargo forzato**: sono riprese (estremamente) le trasferte di diversi settori merceologici ed ha iniziato lentamente ad aumentare la capacità di trasporto di alcuni vettori, con percentuali bene superiori. Anche se, dobbiamo ammetterlo, è un **andamento assolutamente volatile**. Infatti, il numero di posti sugli aerei per l'Europa nella settimana del 15 novembre (alla ripresa dei contagi, ndr) è tornato a diminuire del 28%

rispetto al 2019. In ogni modo, si intravedono riprese a 2 **digit** in cui il primo valore tende a due, ma sappiamo bene che "ogni viaggio comincia con il primo passo" quando il filosofo antico cinese Laozi. Le aziende si muovono perlopiù per trasferire domestiche e, grazie alle progressive aperture di corridoi **leisure** e delle frontiere statunitensi, anche su base extra-europea separati con numeri veramente esigui. Parallelamente si complica la movimentazione all'interno dell'Europa, a causa della "quarta ondata" che in diverse nazioni è bene avviata, nonché delle nuove varianti di Coronavirus.

Gli approcci delle aziende
Le aziende persistono nell'adozione di approcci diversificati, i cui

estremi sono l'estrema staticità e la forte dinamicità: possiamo però individuare un denominatore comune. Ovvero la nuova e rinnovata necessità di garantire sicurezza in viaggio. Dunque, il **rivoglio di una gestione del rischio** come mai prima di oggi. Una "derivata naturale" di questo ambito è la figura professionale del "risk & security manager". Ciò il modo di chi presidia, all'interno dei processi di viaggio, la sicurezza "sanitaria" dei viaggiatori, lavorando sul concetto di **gestione del rischio connesso**. Il nuovo approccio al risk & security management esce dall'ottica canonica delle imprese, in particolare modo di grandissime dimensioni, che hanno da sempre tale figura molto orientata alla sicurezza "fisi-

10 MISON | 2021 novembre - dicembre - 2022 gennaio

Misurare i viaggi inutili 2

Cosa avete imparato?

Misurare i viaggi inutili: mai il tempo è stato più propizio per calcolare l'effettiva necessità di una trasferta aziendale. Vediamo se avete fatto i compiti

di Dario Bongiovanni

Siamo ancora e sempre in ambito pandemico, con previsioni di ripresa ulteriormente "shiftate" nel tempo, e che adesso gli esperti ci dicono attestarsi temporalmente nella **seconda metà dell'esercizio 2021**. Previsione che, a differenza delle precedenti, probabilmente anche in funzione della campagna vaccinale, comincia ad avere una sua credibilità. Aggiungiamo che abbiamo finalmente cominciato a sentire voci del mondo industriale che chiedono di poter ri-

cominciare a far viaggiare sia commerciali che tecnici. E questo è un segnale, ancorché timido, che accogliamo con piacere. È altresì molto recente la notizia dello scorporo del **ministero del turismo** da quello della cultura: detto ministero del turismo, il cui contributo al PIL è quasi del 15%, avrà un proprio portafoglio. Speriamo si tratti effettivamente di un buon viatico per il nostro settore, sempre che si intenda la **travel industry** nella sua accezione più corretta, ma soprattutto

che al turismo d'affari sia data la dignità di business che merita, e che fino ad ora non ha avuto.

Cosa ci ha insegnato la pandemia?

Proprio dal punto di vista del settore del business travel, che cosa ci ha insegnato la pandemia? Ci sono dei punti fermi identificabili, e, di conseguenza, utilizzabili per ripartire. Sicuramente non si può prescindere dal **contesto sanitario**, che leggerà sempre di più la possibilità di



viaggiare a “corridoi” tra Paesi e passaporti vaccinali, anche in funzione del fatto che da una valutazione (elastica) di Stati ed aree a rischio si è inevitabilmente passati ad una di “mondo a rischio”. Se, in periodo pre-pandemico, abbiamo più volte posto l’accento sulla necessità delle aziende di abbracciare approcci di flessibilità, legati alle opportunità che forniva il mercato, riteniamo che in fase di ripresa delle trasferte la **flessibilità sia ancora più necessaria** (seppure diversa). So-

prattutto in funzione di esigenze di **security**, che assumono un ruolo sempre più determinante, e di **normative in continuo cambiamento**, con differenze sostanziali tra le nazioni.

Policy più complicate

Purtroppo i (pochi) segnali che ci vengono dal mondo industriale vanno nella direzione opposta. Le **travel policy**, tendenzialmente complicate nel nostro paese e le cui fondamenta troppo spesso affondano nel

terreno delle prassi di “grade” e “status” delle persone, nella migliore delle ipotesi **non sono state cambiate**. Nella peggiore sono state **ulteriormente complicate**, specialmente per quanto riguarda l’*escalation* autorizzativa. Di fatto allungandone i tempi, a discapito della rapidità d’azione.

Gare impossibili

Le (poche) gare lanciate in questo periodo, salvo eccezioni, continuano ad essere orientate al **costo del servizio** (fee per intenderci) in modo ancora più ossessivo, ed alcuni **bandi pubblici** vanno nella direzione di definire a priori ed unilateralmente i **guadagni** delle agenzie di viaggio, in alcuni casi addirittura quantificandoli in zero. Ed i **travel manager**? Di sicuro, a nostro avviso, hanno avuto in regalo (si passi il termine utilizzato in senso non ironico) il **tempo**. Mai come in questo periodo è stato possibile studiare i propri numeri, i modelli di consumo, quelli comportamentali dei viaggiatori, le performance di acquisto dei fornitori, le logiche di presidio dei processi ed i modelli gestionali. Da sempre siamo dell’idea che l’**analisi dei numeri** generati da un’azienda sia il miglior conforto per affrontare sia la quotidianità lavorativa (oggi come sappiamo estremamente limitata) sia il futuro prossimo ed a medio termine (asse temporale su cui ha senso ricominciare a ragionare). In quale altro periodo sarà, ad esempio, possibile mettere a confronto i trend tariffari offerti dai vettori e regole e limitazioni che ad essi sottendono? In epoca pre-pandemica, anche in funzione della lenta entrata in vigore del **protocollo Ndc di Iata**, stavamo assistendo ad una fase in cui la scelta della tariffa legata ad un viaggio avrebbe dovuto essere oggetto di studio rispetto alle limitazioni tariffarie, alle possibilità di cambiamenti, ad una corretta gestione dei bagagli e di altre ancillary con impatto diretto sui prezzi.

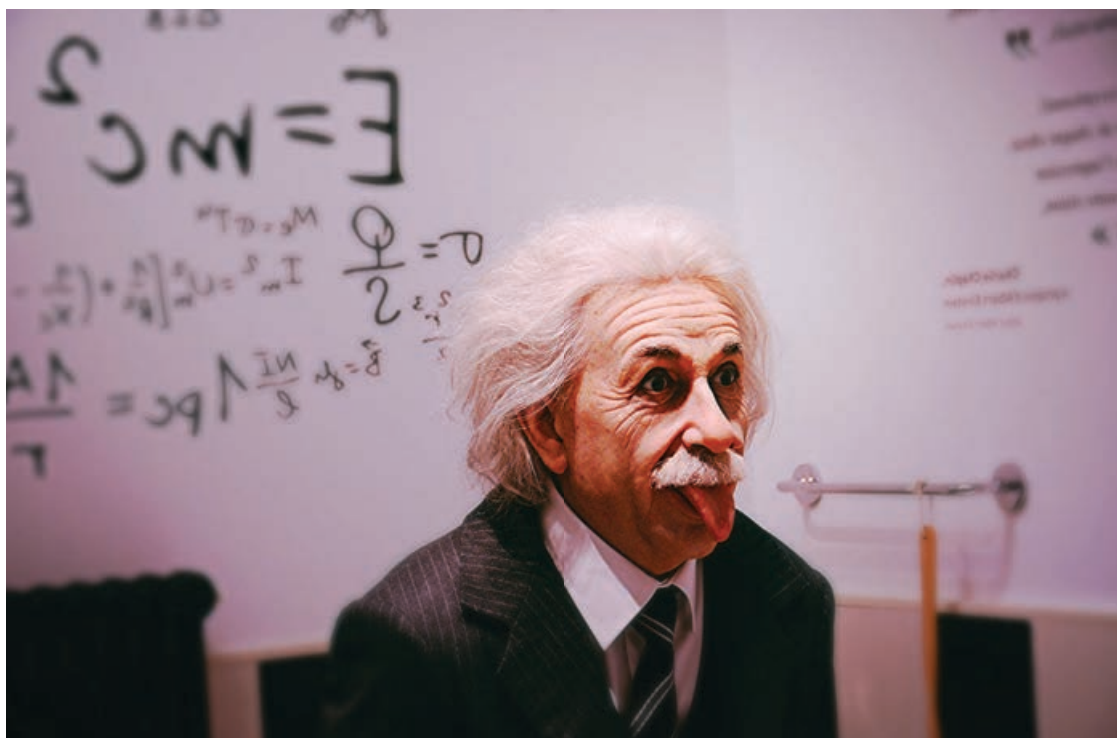
BTI Outlook

Il **Business Travel Index di Gbta** calcola nella riduzione del 52% il volume globale di **spesa dei viaggi d'affari** nel 2020.

L’indagine interroga aziende in 75 Paesi e di 48 settori. È al 12esimo anno di ricerche. Nell’anno della pandemia le transazioni sono crollate a 694 miliardi di dollari, da 1.400 miliardi del 2019.

Outlook

Il 2021 continuerà ad essere un anno di sopravvivenza per il settore – riporta il BTI Outlook di Gbta –, ma la ripresa verso la seconda metà dell'anno dovrebbe fornire una spinta significativa. Lo studio prevede una **crescita del 21%** dei volumi globali nel 2021. La maggior parte dell'aumento dovrebbe arrivare **alla fine dell'anno**, con le vaccinazioni in corso e il ritorno della fiducia dei consumatori.



Tariffe “liberi tutti”

Nel pieno della prima ondata di pandemia abbiamo invece assistito ad una sorta di “liberi tutti”, con la possibilità di effettuare qualsiasi tipologia di cambiamento delle tariffe, mentre ora stiamo nuovamente assistendo ad un progressivo restringimento delle maglie.

Ma in tutto ciò, abbiamo effettivamente contezza di:

- quale peso specifico ha avuto il così detto “**effetto-Covid19**” sulla nostra azienda?
- quanti dei viaggi precedentemente effettuati fossero **strettamente necessari** e quanti viceversa superflui?

È implicito nel quesito, il concetto che una componente del turnover dei viaggi delle aziende non fosse strettamente necessaria.

Un viaggio utile o inutile?

Proviamo ad ipotizzare dei **modelli di calcolo** che ci possano supportare in tale esercizio. Come al solito serve un po' di dimestichezza con i numeri e, soprattutto, una buona base numerica su cui lavorare. In compiti di questo tipo è fondamentale potersi relazionare con un quadro storico esaustivo da cui trarre il punto di partenza del ragionamento. Supponiamo dunque di avere il consistente modello “storico” da cui attingere le principali destinazioni. Una suddivisione per “cabin class” di riferimento è sempre suggeribile.

Milano-New York

Prima di tutto ragioniamo su parametri di “**o&d (origin and destination)**”, ovvero normalizziamo gli itinerari raggruppandoli per origine (città o paese a seconda del livello





Chi riparte per primo?

Gli analisti prevedono che le imprese danno la priorità alle *sales mission* nella prima fase di recupero del 2021, seguite dalle trasferte per **assistenza e riparazione dei macchinari**. Le riunioni interne sono prioritarie rispetto alle conferenze esterne come fiere e workshop.

I viaggi di formazione per i dipendenti e gli incontri con i fornitori risulterebbero meno importanti, soprattutto viste le **alternative virtuali**.

di globalizzazione dell'azienda) e destinazione (sempre città e paese). Il raggruppamento per "o&d" anziché per itinerario ha lo scopo di ampliare il panel di analisi: a New York da Milano, ci si può ad esempio andare con voli diretti o con più combinazioni di scali, oppure partendo/arrivando da/in più aeroporti cittadini. Raggruppare tutto questo traffico sotto l'o&d Milano/New York consente di prendere in esame l'intero volume di trasferte generato tra le due città.

Identificare i cluster per affinare l'analisi

A questo punto, nell'ottica di poter definire una sorta di "effetto-Covid", se la nostra azienda ha viaggiato, anche se a ritmi ridotti, nel 2020, andiamo ad identificare gli "o&d" comuni alle aree temporali prese in esame. Possiamo identificare come "effetto-Covid" la riduzione percentuale degli "o&d" comuni ai 2 esercizi. Va da sé che per rendere l'analisi più coerente sia

con le logiche dell'approccio numerico, che con quelle di **modello di consumo aziendale**, sarebbe altresì opportuna una suddivisione in cluster ABC degli "o&d". Un livello di approfondimento quantomeno sufficiente dei dati a nostra disposizione dovrebbe altresì poterci consentire di spacchettare questo risultato in **sub-cluster** quali ad esempio i viaggi di sola andata e quelli di andata/ritorno. Se poi il livello di granularità dei dati a nostra disposizione ci consente di **identificare motivazioni di trasferta**, potremo entrare nel livello di ulteriore approfondimento di effettuare dei raggruppamenti per "reason code", identificando ricorrenze di persone, tempi, durata, tipologia di tariffe richieste/applicate che possano aiutarci effettivamente a comprendere l'assoluta necessità di una trasferta o meno.

Avvertimento

Infine, dovendo ragionare in logica analitica, quindi evidenziare delle

"**soglie di warning**", ci sentiamo di affermare che se il numero di trasferte ritenute "ovviabili" dovesse superare il 20/25% (quantomeno del cluster A), probabilmente la **necessità di un correttivo** o di un ripensamento delle logiche di viaggio dell'azienda sarebbe auspicabile. D'altro canto, lo stop da pandemia ci ha dimostrato quante cose sono gestibili senza grosse problematiche attraverso le videoconferenze. Questo non vuole significare che al momento in cui sarà nuovamente possibile viaggiare non le si farà più, ma che si avrà una diversa consapevolezza della gestione delle trasferte. Che saranno in ogni caso più complicate (con un maggiore *effort* organizzativo) e, almeno nell'immediato, onerose in termini di costo diretto. Ecco perché maggiore importanza assumono il presidio, l'allocazione e la conoscenza dei costi sull'intera filiera (definizione del "**total travel cost**" di trasferta) e la successiva definizione del suo ritorno sull'investimento (Roi). ●



Vinca il migliore

È tempo di bandi per individuare una nuova agenzia di viaggio che gestisca i viaggi d'affari aziendali: facciamo luce sulle procedure di gara. Parte prima

di Dario
Bongiovanni

Il processo di gara per l'individuazione di una nuova agenzia di viaggio da parte di un'azienda è equiparabile ad **un sistema ad alta complessità**, sia che lo si prenda in esame dal punto di vista di chi lo lancia (l'impresa), sia da quello di chi partecipa (l'agenzia di viaggio). Il "lancio" di una gara è il terminale di un processo che attraversa quasi tutta l'azienda, ma soprattutto deve permettere di poter effettuare la migliore delle scelte possibili, per individuare il miglior fornitore potenziale. Contrattare di tale affermazione è il fatto che il modo in cui è strutturata la gara deve ovviamente permettere e garantire a chi partecipa di poter dare il massimo risalto alle proprie competenze,

oltre che evidenziare il valore aggiunto in grado di apportare. Ora, **individuare il miglior fornitore** non significa quasi mai intercettare il meno caro. Anzi, scegliere di default quello che applica il costo minore potrebbe voler dire necessariamente impattare in problematiche di servizio ed "opacità" che sicuramente avranno una ricaduta peggiore a carico dell'azienda. È indubbio che con livelli di fee molto basse il conto economico dell'agenzia non regge e che, di conseguenza, le *revenue* vanno cercate altrove.

Due tipologie

In materia di gare nel Travel, la prima macro-suddivisione che ci tocca fare è rispetto a due tipologie. Tra

quelle solo ed unicamente orientate alla **componente economica** oppure che approcciano seriamente ed a tutto tondo l'esplorazione di un processo che metta in **relazione cliente e fornitore**. Due aziende ciascuna con proprie dignità, caratteristiche e peculiarità. Purtroppo, ciò che caratterizza la prima categoria è il fatto di essere scritta da chi (sia che si tratti di risorse aziendali, che di consulenti più o meno preparati) poco conosce il nostro settore. Annoveriamo in questo contesto sia gare pubbliche che private, ma dobbiamo constatare come la maggior parte siano pubbliche. Qui l'amministrazione che la indice definisce a priori il massimo livello di **"guadagno, definito come costo di servi-**



zio” dell’agenzia. Su quello lancia l’asta al ribasso: in tali gare la componente economica della valutazione vale fino all’80% del totale. Traduzione: chi non applica il costo di servizio vince. In alcuni casi, l’amministrazione non accetta l’applicazione di alcun costo di servizio da parte dei partecipanti, dando per assodato (anche scrivendolo apertamente) che l’agenzia è remunerata dalle commissioni erogate dai fornitori primari. Come sappiamo, una condizione datata da ormai parecchi lustri. Ovviamente ciascuna azienda è libera di mettere in gara quello che vuole e come vuole. Ci preoccupano molto di più agenzie di viaggio che scendono su tale piano di scontro e partecipano a queste

gare. Infine, l’aggiudicazione può sia individuare un nuovo fornitore, che confermare lo stesso con diversi modelli operativi e gestionali.

Il perimetro

Al momento in cui un’azienda decide di aprirla, deve necessariamente decidere che cosa mette in gara rispetto alle sue caratteristiche. Siccome i fattori caratterizzanti di alcuni modelli industriali contemporanei sono accorpamenti, acquisizioni e fusioni tra aziende, è pertanto fondamentale definire se il perimetro di gara è dato da tutte le aziende (che potrebbero avere logiche gestionali del tutto diverse tra di loro, di cui tenere conto), solo da alcune e/o solo da alcuni Paesi. È

poi importante definire se si mette in gara **la totalità del turnover viaggi generato** o solo una parte dello stesso. Sappiamo essere ancora molto diffusa la tendenza di tante aziende a prenotare in proprio alcuni servizi di trasferta (con un apparente obiettivo di risparmio), pertanto in sede di gara è fondamentale definire tale situazione e dichiararla in modo chiaro ed inequivocabile al fine di evitare pericolose incomprensioni. In definitiva, è necessario chiarire preventivamente se si metta in gara:

- un sistema di viaggi e trasferte;
- un valore economico;
- un modello operativo;
- il “nome” dell’azienda;
- risorse (eventualmente) da riallocare.

Oppure tutti i punti sopra espressi, con pesi e livelli di interesse diversi all’interno dell’azienda.

Gli aspetti del travel management

In ultimo (ma non per importanza) è fondamentale definire quali aspetti del travel management vengono messi in gara. È purtroppo comune che, unitamente all’agenzia di viaggio, vengano inseriti nello stesso contesto il **self booking tool**, i sistemi di pagamento e magari anche lo strumento per le **note spese**. Se da un lato è pur vero che tutte queste *features* fanno parte della gestione delle trasferte, è altrettanto vero che stanno (gerarchicamente parlando) sotto la responsabilità di reparti aziendali diversi, quindi con logiche di *governance* molto lontane le une dalle altre. Queste gare presentano un fattore di rischio molto elevato per le aziende. È fondamentale, in tale situazione, ricordarsi che:

- più cambiamenti contemporanei aggravano ed aumentano la componente di rischio;
- persone ed organizzazioni hanno limiti fisici rispetto a più cambiamenti in contemporanea.

Alla luce di quanto sopra espresso,

una gara seria e moderna deve prevedere (già nella fase di valutazione) l'**individuazione di potenziali fornitori** in grado di poter realizzare programmi di *change management* a supporto dell'implementazione.

Buste o portali

In ultimo, prima di entrare in un livello di dettaglio maggiormente orientato all'operatività, non è banale definire con quale strumento venga gestita la gara. Le modalità di effettuazione possono essere sostanzialmente diverse tra di loro. È possibile evidenziare almeno **due cluster metodologici** ben definiti nei modelli e nei fattori caratterizzanti:

- modalità (semi) tradizionale: **apertura delle buste** relative alle varie offerte, in modalità cartacea o in modalità elettronica con l'invio dei documenti da parte dei partecipanti via e-mail. Si prevede una discreta mole di lavoro da parte dell'azienda;
- modalità totalmente automatizza-

ta, ovvero attraverso dei portali dedicati, ma creati per tipologie di gara orientate all'acquisto di beni e materiali secondo modelli di aste al ribasso, e quindi ben diverse dal business travel. Molto spesso in tali situazioni chi gestisce la gara è **una società terza**, che costituisce un costo per l'azienda, e in caso di applicazione di situazioni definite come "paga-mercato", è un costo anche per l'agenzia assegnataria. Quest'ultima paga una commissione sul volume messo in gara, spesso erroneamente identificato come fatturato, e idealmente lo ribalta in modo palese e/o occulto sull'azienda stessa.

Il modello di consumo aziendale

Entrando nelle logiche operativamente legate alla gara stessa, è fondamentale che le aziende esponano il loro modello di consumo con il massimo di dettaglio possibile. Ciò al fine di permettere ai parteci-

panti di **comprendere al meglio il turnover** generato dall'azienda e di posizionarsi con le proposte di servizio e pricing. Non farlo porrebbe i partecipanti su posizioni di incertezza, che si rifletteranno necessariamente sull'offerta, che sarà non solo più conservativa, ma sicuramente meno precisa. **Nel caso poi di più Paesi**, non si può prescindere da un'attività di *data consolidation*: lanciare una gara senza preventivare tale attività mette a rischio la totalità del progetto. È necessario tenere conto del fatto che questa attività di data consolidation potrebbe collidere con le logiche temporali aziendali per la realizzazione della gara. Soprattutto nel caso di aziende a basso livello di strutturazione o che mai hanno posto in essere questa pratica in passato. Dal punto di vista della documentazione di gara, si suggerisce di predisporre un **documento riepilogativo** con tante informazioni. Non aver timore di cadere nella ridondanza: più informazioni vengono





messe in gara, tanto più non ci saranno giustificazioni per i partecipanti per eventuali errori di posizionamento dell'offerta.

Come viene erogato il servizio

Unitamente al modello di consumo, è poi importante **da parte dell'azienda** mappare internamente il modello operativo e farlo conoscere ai partecipanti e potenziali fornitori. Intendiamo: esplicitare il modo in cui viene erogato il servizio, con punti di forza e punti di debolezza (Swot analysis). Su tale importante argomento, è fondamentale un approccio per punti strategici:

- il modello operativo deve essere replicato dal nuovo fornitore e se il modello non si può in alcun modo cambiare diventa fondamentale chiedersi: perché si sta approcciando un processo di gara?

- il modello operativo può | deve essere cambiato a seguito della gara rispetto all'as-is operativo e gestionale?
- riteniamo sia sempre utile chiedere, in sede di gara, di proporre un modello di ottimizzazione dell'as-is ed un modello alternativo con evidenza delle migliorie.

Perché una gara per individuare una nuova TMC?

Perché, dunque, si approccia una gara? Ci possono essere molte motivazioni a parziale o totale risposta a tale quesito:

- si è da troppo tempo con lo stesso fornitore o nuove regole di governance aziendale prevedono che ogni "x" numero di anni sia ne-

cessario effettuare un'esplorazione di mercato;

- perché si è scontenti dell'attuale fornitore o perché si vuole cambiare modello operativo;
- nel tempo l'attuale agenzia non ha tenuto il passo di crescita dell'azienda;
- perché è più facile cambiare fornitore che cambiare abitudini;
- il *board* vuole cambiare fornitore;
- l'hanno detto gli auditor.

Non solo ciascuno dei casi sopra esposti presenta punti di forza e di debolezza, ma per quasi tutti si può porre la domanda se sia necessario procedere oppure se può essere sufficiente una estensiva revisione contrattuale con il fornitore al momento in contratto. ●

Photo di Sam Balye su Unsplash: scultura all'Olympic Green, il parco olimpico di Pechino costruito in occasione dei Giochi della XXIX Olimpiade del 2008

La seconda parte di "Gare per scegliere la TMC" continua su Mission 3 di agosto-settembre-ottobre



Il capitolato perfetto

Quante agenzie di viaggi mettere in gara? Includere il fornitore attuale? Come impostare il modello di valutazione? Torniamo con la seconda puntata del servizio dedicato ai bandi per individuare una nuova TMC

di Dario
Bongiovanni

Continuiamo su questo Mission 3 l'approfondimento sul processo di gara per l'individuazione di una (nuova) agenzia di viaggio da parte di un'azienda. Certi che avrete letto con attenzione la prima parte su Mission 2, entriamo nel vivo del documento da sottoporre ai candidati, che pur nelle logiche doverose di chiarezza e sintesi, non si può non pensare come **un elaborato complesso**. Ciò detto, il capitolato di gara deve, di fatto, essere considerato come il «biglietto da visita» che qualifica:

- l'azienda;
- gli scopi;
- le logiche di gara;
- gli approcci;

- la conoscenza della materia; presso i partecipanti. Tra i quali c'è il potenziale **nuovo fornitore**.

Cosa non deve mancare

I punti che, a nostro avviso, non dovrebbero mancare in una richiesta di gara opportunamente strutturata sono:

- **linee guida** generali: che cosa ci si propone di fare lanciando la gara, obiettivi generali, ottimizzazione dello spending, miglioramento dei processi operativi, presenza in nuovi mercati.
- **metodologia**: in che modo verranno valutate le offerte dei partecipanti, a titolo esemplificativo ma non esaustivo:
 - aspetti qualitativi e di servizio;

- aspetti gestionali;
- aspetti economici;

- **modello di consumo**;
- aree tematiche “verticali” che prenderanno in esame i vari servizi oggetto di valutazione (servizi di biglietteria, hotellerie, eventuali integrazioni tecnologiche, richieste di reporting)
- **timing dedicato alla gara**, ovvero il tempo concesso ai potenziali fornitori per poter produrre offerte e risposte deve essere coerente e soprattutto non troppo ridotto. Concedere ai partecipanti un tempo troppo ristretto sarebbe altresì irrispettoso del lavoro delle agenzie di viaggio, oltre che generare continue richieste di deroga temporale.



FOTO DI DANIEL MCCULLOUGH SU UNSPLASH



FOTO DI ANNA SHVETS SU PEXELS

Se da un lato **le tempistiche** relative alle fasi di gara devono essere chiare e definite nelle loro linee-guida generali, dall'altro devono essere coerenti con:

- l'oggetto della gara;
- il livello di complessità generale della gara;
- il livello di profondità-coerenza delle risposte attese.

Un telaio strutturato

Il documento di gara deve avere la caratteristica fondamentale di **essere strutturato**. Le domande devono avere una loro logica ed essere ricomprese all'interno di un "telaio" fatto di aree e capitoli che abbiano un *continuum* ed uno sviluppo legato al presidio del business.

Possiamo identificare le **caratteristiche base** di aree e capitoli in cui si suddivide:

- devono essere chiare, definite e non soggette a più di una interpretazione;
- di facile ed immediata comprensione;
- rappresentare l'approccio aziendale al travel management;

Le domande sono fondamentalmente classificabili in 2 diverse categorizzazioni:

- **domande chiuse**, dove sono accettate solo le risposte Sì-No. In questo caso si suggerisce di assegnare un punteggio al No ed uno al Sì;
- **domande aperte**, che presumono una risposta discorsiva da parte del

partecipante. Meglio assegnare un punteggio valutativo in un numero pari di valori, ad esempio: "pessimo", "sufficiente", "buono" ed "eccellente".

Il mix tra le domande deve ovviamente essere dosato all'interno dei rispettivi contesti di riferimento, in modo da permettere quanto più possibile all'azienda di individuare il fornitore maggiormente aderente alle proprie esigenze, sulla base delle risposte.

Richiesta di quotazione

Prima di passare al modello di valutazione dei partecipanti, prendiamo in esame la logica di richiesta di quotazione dei servizi. L'**oggettività** deve essere un caposaldo da



FOTO DI JULIO REYNALDO SU UNSPLASH

perseguire da parte delle aziende, ma per porla in essere, i partecipanti devono essere nella condizione di **quotare tutti nello stesso modo**. Ci sono alcune regole di ba-

se dalle quali non è consigliabile prescindere:

- definire la logica generale ed il modello di *pricing* per i quali si richiede la quotazione. Lasciare

solo ed unicamente la possibilità ai partecipanti di quotare in forma libera metterebbe l'azienda nella condizione di non poter oggettivamente valutare in parallelo le offerte;

- definire quanti più *items* possibili da quotare, secondo una suddivisione tra:
 - **costi “diretti”** dei servizi (ad esempio, le biglietterie);
 - **altri costi** per i quali si richiedono le quotazioni: tecnologia, integrazioni, personale dedicato, account manager.

Quanto più i partecipanti saranno messi in grado di comprendere in dettaglio le richieste dell'azienda, tanto più riusciranno a proporre soluzioni in linea con bisogni ed aspettative, di conseguenza a **prezzarle coerentemente**. È sempre suggeribile richiedere ai partecipanti quotazioni aggiuntive fatte con **modelli alternativi** a quello posto in essere. Ad esempio, un canone nel caso in cui la quotazione base, obbligatoria, sia stata fatta su un modello di *ticketing fee*. La metodologia potrebbe, in questo caso, prevedere un documento aggiuntivo a modello libero. Inoltre, è suggeribile predisporre un documento dedicato alla quotazione, in funzione della estrema complessità dell'argomento.

Quante agenzie invitare?

Riteniamo che **7-8 partecipanti** sia il panel corretto di Tmc da invitare e l'attuale fornitore dovrebbe essere presente per almeno 2 motivazioni:

- cortesia istituzionale;
- calcolare il valore della conoscenza del cliente durante il processo di valutazione.

Modelli di valutazione

Veniamo ora a prendere in esame quali possano essere i modelli di valutazione delle offerte. Ovviamente è propedeutico definire quali siano i fattori di maggiore interesse per l'azienda, ovvero, in definitiva, quanto pesino gli *economics* rispet-



Il contratto ideale

Deve essere tarato su tutte le “anime” dell’azienda e sulle caratteristiche specifiche delle varie tipologie di business e sui “verticali” delle imprese (se del settore energetico, medicale, cantieristico, legato all’oil and gas): ciascuno si porta dietro delle specificità che non sono “patrimonio genetico” di tutti i fornitori (agenzie di viaggio). Una gara ben fatta andrà a individuare il massimo livello di specializzazione nei partecipanti

to alle altre aree di gara. Per porre in essere tale attività è fondamentale definire se **gli obiettivi di gara** sono maggiormente orientati a **logiche di servizio** (nel caso ad esempio in cui viaggi e trasferte siano fondamentali per la riuscita del business aziendale) o viceversa di **supporto operativo** (complessità aziendale legata alle attività di tipo “core”). Infine, orientati ancora alla *governance* di altri Paesi o altre aziende del gruppo (tipicamente nel caso di acquisizioni o fusioni). Definito tale livello prioritario strategico, si passa allora a **ripartire i pesi** sulle varie aree della gara.

I pesi delle componenti

In linea di principio generale, se la **componente economica** della gara supera il 35%-40% del totale, pos-

siamo considerare il bando come del tutto orientato al costo del servizio e in tale accezione il rischio di *dumping* da parte dei partecipanti è tendenzialmente elevato. È sempre consigliabile inserire un punteggio massimo teorico raggiungibile da un potenziale fornitore che prenda il massimo dei punteggi in tutte le domande. Tale prassi consentirà all’azienda di calcolare il gap tra il primo partecipante ed il massimo teorico, al fine di individuare aree di miglioramento da perseguire nella quotidianità lavorativa (o prima ancora nel prosieguo della trattativa). A tale valutazione scientifica va poi aggiunta una parte legata all’**empatia dei partecipanti**, che deve tenere in conto sia quelli in grado di presentarsi in modo brillante e strutturato, viceversa quelli che pur aven-

do tutti i numeri per poter essere considerati fornitori papabili non si relazionano in modo ottimale. **Nelle gare pubbliche** vengono quasi sempre resi noti i pesi di riferimento delle aree (solitamente 2: *economics* e servizio) unitamente alle formule di calcolo che le varie commissioni utilizzeranno per le valutazioni. Tale prassi non è tendenzialmente presente nelle gare private.

Short list

Una short list dei primi 2 o 3 classificati passerà al **secondo round della gara**, in cui si faranno degli approfondimenti su alcuni argomenti di interesse specifici, ad esempio KPI o modelli di servizio. Infine, un “best and final” sugli *economics* concluderà il processo e definirà l’**assegnazione**. ●

Ti autorizzo ergo è una trasferta utile

Nuovi fattori di complessità nei processi tolgono operatività ai travel manager, ma fanno emergere le inefficienze dei viaggi di lavoro poco redditizi. Tentiamo un'analisi

di Dario
Bongiovanni

Passa il tempo e siamo ancora qui a scrivere di pandemia, o meglio, siamo ancora dentro l'evento pandemico a scrivere del mondo esterno, in cui, a dire il vero, più di qualcosa ha iniziato a muoversi ed a succedere. Possiamo dire che il settore del business travel perdura nel suo **risveglio dal letargo forzato**: sono riprese (estremamente caute) le trasferte di diversi settori merceologici ed ha iniziato lentamente ad aumentare la capacità di trasporto di alcuni vettori, con percentuali bene auguranti. Anche se, dobbiamo ammetterlo, è un **andamento assolutamente volatile**. Infatti, il numero di posti sugli aerei per l'Europa nella settimana del 15 novembre (alla ripresa dei contagi, ndr) è tornato a diminuire del 28%

rispetto al 2019. In ogni modo, si intravedono riprese a 2 *digit* in cui il primo valore tende a due, ma sappiamo bene che "ogni viaggio comincia con il primo passo" citando il filosofo antico cinese Laozi. Le aziende si muovono perlopiù per trasferte domestiche e, grazie alle progressive aperture di corridoi *leisure* e delle frontiere statunitensi, anche su base extra-europea seppur con numeri veramente esigui. Parallelamente si complica la movimentazione all'interno dell'Europa, a causa della "quarta ondata" che in diverse nazioni è bene avviata, nonché delle nuove varianti di Coronavirus.

Gli approcci delle aziende

Le aziende persistono nell'adozione di approcci diversificati, i cui

estremi sono l'estrema staticità e la forte dinamicità: possiamo però individuare un denominatore comune. Ovvero la nuova e rinnovata necessità di garantire sicurezza in viaggio. Dunque, il risveglio di una **gestione del rischio** come mai prima di oggi. Una "deriva naturale" di questo ambito è la figura professionale del "*risk & security manager*". Cioè il ruolo di chi presidia, all'interno dei processi di viaggio, la sicurezza "sanitaria" dei viaggiatori, lavorando sul concetto di **gestione del rischio connesso**. Il nuovo approccio al risk & security management esce dall'ottica canonica delle imprese, in particolar modo di grandissime dimensioni, che hanno da sempre tale figura molto orientata alla sicurezza "fisi-



ca” dei viaggiatori. Ad esempio, per le trasferte di lavoro in **aree del mondo politicamente e socialmente instabili**. Ebbene, oggi il ruolo si estende all’area di influenza del travel manager.

Fase di valutazione

Sicuramente, tra le principali mutazioni della gestione delle trasferte di lavoro dettate dalla pandemia, possiamo annoverare **un importante aumento della complessità delle attività di pre-trip**. Ovvero di tutto quanto avviene prima dell’effettuazione vera e propria del viaggio. Possiamo dividere questa complessità in due aree:

1. una maggiormente “core” rispetto alle canoniche attività del travel manager. Ovvero la **comples-**

sità operativa, in particolar modo legata sia alla risalita dei valori medi di acquisto dei biglietti aerei sia alla minor disponibilità di posti sugli aeromobili ed alla conseguente revisione del paradigma “prima si compra più si risparmia”. Peraltro ormai cambiato da tempo in “prima si compra e più c’è la possibilità di trovare un posto a bordo”;

2. una legata alle logiche di tipo “**sanitario**” ovvero se è possibile viaggiare e con **quali requisiti**: Green Pass, tampone, combinato disposto dei due fattori, obbligo di assicurazione Covid. E ancora, quali saranno le **conseguenze** per i dipendenti in viaggio: limitazioni nei transiti, quarantena al rientro e a destinazione.

Il primo fattore operativo, maggiormente vicino alle attuali competenze del travel manager, ha un effetto strategico e legato alle procedure:

tante aziende sono andate in controtendenza con le logiche di mercato, aumentando i livelli autorizzativi sia in numerosità sia rispetto al “*grade*” aziendale delle risorse che autorizzano. Tale *mal practice* tipicamente “nostrana”, si traduce, per il solo fatto di essere attuata, in un **aggravio di costi indiretti**. Infatti, rallenta il processo di prenotazione, con conseguente rischio di non trovare disponibilità, ed impegna nell’autorizzazione risorse interne il cui costo orario non è sicuramente commisurato all’attività. Un “banale” esercizio di analisi costi-benefici sarebbe sufficiente a supportare tale **affermazione**.

Misure di saving anacronistiche

Inoltre, rileviamo che le aziende mantengono ancora vive le priorità di *saving* basate sui volumi che generavano in periodo pre-pandemico.

Unwto Travel Restrictions Report

Sono 46 gli Stati che hanno i confini completamente inibiti ai viaggi non essenziali. Rappresentano il 21% del mondo. 26 di essi hanno le frontiere chiuse dalla fine di aprile 2020.



Abbiamo già precedentemente trattato questo argomento sia in articoli che attraverso webinar con Gbta Italia, tuttavia è importante tornare a sottolineare che, pur mantenendo un occhio il più attento possibile sullo *spending* da trasferte, le imprese debbano mettere in cantiere una sorta di “semestre/anno bianco” dal punto di vista dei risparmi. Oggi è tassativamente necessario ricreare

dei **modelli di consumo** adeguati ai paradigmi di mercato che non sono più quelli del 2019.

Le trattative sono etiche?

Su tale logica si innesta anche un concetto di tipo “etico” ovvero stressare trattative con fornitori che da 18 mesi almeno sono senza traffico e lavoro (agenzie di viaggio), se non fermi (vettori) oppure chiusi

(strutture alberghiere), con conseguenze sociali ed occupazionali che potremmo definire non del tutto corrette.

Complessità sanitaria

Il secondo fattore di complessità operativa nel processo autorizzativo della trasferta, ovvero quello “sanitario”, prevede un **livello di conoscenza** molto approfondito ed estre-



deriva naturale di tale ragionamento è l'agenzia di viaggio, da un lato poiché già tra i fornitori dell'azienda e dall'altro perché dovrebbe essere in grado di fornire tutte le informazioni garantendo **il massimo dell'aggiornamento**. Il condizionale è d'obbligo non tanto nei confronti della Tmc quanto dell'azienda: sarà stata in grado di selezionare la migliore *travel management company* per le proprie esigenze? Infine, è indubbio tenere conto del fatto che l'agenzia **debba essere remunerata** per questa attività.

Presidio della componente economica

Si tenga conto che il presidio della **componente economica della trasferta** può avere punti di contatto tra il “fattore operativo” e il “fattore sanitario”. Ad esempio, la necessità che proprie risorse debbano assolvere delle quarantene si traduce in un **aumento delle spese alberghiere** da trattare e tracciare opportunamente oltre che allocare nel modo corretto.

Viaggi inutili: ora li conosciamo

Altro importante punto di contatto e riflessione tra “fattore operativo” e “fattore sanitario” è insito nell'approccio al *new normal* dei viaggi. Ovvero il definire se la missione è **strettamente necessaria** o viceversa se si può considerare come non utile, infine persino inutile. Valutazione che andava fatta anche prima della pandemia, in realtà. Questa attività, che abbiamo già avuto modo di analizzare su Mission, diventa ancora più importante: discernere l'**effetto Covid** dall'**effetto smart working** rappresenta sia un effettivo supporto nella definizione del budget di viaggio sia nella presa di coscienza di viaggi inutili fatti in passato. Quindi sarà di ulteriore beneficio al traguardo finale del fatidico “*total travel cost*” delle trasferte lavorative.



FOTO DI FURKANFDEMIR SU PEXELS

mamente aggiornato delle procedure che ciascun Paese ha introdotto per gli **ingressi internazionali**. Due le strade per poterla presidiare:

1. occuparsene in prima persona con **strumenti idonei** ed il Web non è uno di questi;
2. appoggiarsi a chi fa di questo mestiere il proprio core business o a chi la pone molto vicina alle proprie attività *core*. Ovviamente la

Conclusioni

In definitiva se, da un lato, la pandemia ha tolto ai travel manager un certo tipo di **quotidianità lavorativa** prettamente operativa, dall'altro ha permesso la possibilità di “guardarsi dentro”. Da una parte per comprendere i nuovi paradigmi su cui andrà a muoversi il mercato e dall'altro per identificare un certo tipo di **inefficienze nascoste**. Così da affinare metodologie e strumenti per ridurle. Chi è riuscito in questa valutazione ha sicuramente maturato un vantaggio competitivo non banale per affrontare la prossima ripartenza. Chi viceversa non ha utilizzato il periodo pandemico per cogliere questi spunti continuerà a subire il mercato, senza coglierne le opportunità. ●

Regioni interdette

L'Asia Pacifico è la regione con più restrizioni e il 65% delle destinazioni completamente chiuse. L'Europa ha solo il 7% delle frontiere inaccessibili, seguono l'Africa (9%), le Americhe (10%) e il Medio Oriente (15%).