



La **metamorfosi del business travel**. Dopo due anni di pandemia c'è stato lo stop del business travel e la ripresa è segnata da un forte cambiamento, la **parola chiave oggi è duty of care**. Si parla di eventi digitali che si stanno trasformando, ma anche di molti player che si affacciano sul mercato, che possono essere piattaforme tecnologiche meno legate al servizio rispetto a un tempo. Le aziende dovranno valutare numerosi aspetti ora, a partire dal costo del lavoro, la gestione del cliente che è sempre più improntata ad un servizio che si fa pre, durante e post tour. Pertanto diventa fondamentale anche fornire app in grado di dare informazioni in loco e maggiore sicurezza. In questo scenario le **travel management company** si attrezzano per **offrire formule ibride** e utilizzano **strumenti che garantiscono servizi immediati**. Questa la premessa da cui ha preso le mosse il convegno che si è svolto in Bit, dal titolo "La metamorfosi del business travel: le strategie che stanno dettando la ripresa", che ha visto la partecipazione di cinque player del settore, **Contur, Cisalpina Tours, ACI blueteam, Welcome Travel Group, BCD Travel Italy**.

## L'atteggiamento di prudenza

**Business travel e biglietteria aerea**, qual è la situazione oggi?. Recenti analisi di Gds e Iata indicano una **ripresa non prima del 2024 o 2025**. Ora c'è anche la crisi geopolitica che non aiuta il settore, pertanto ci si chiede quali siano le **previsioni più realistiche** alla luce anche di questi ultimi avvenimenti? **Mimmo Cristofaro, presidente di Contur**, interviene sul tema, sottolineando che, cercare di tracciare delle previsioni in questo momento "è come essere a Montecarlo e puntare una volta sul rosso e una volta sul nero. Nel 2020 ad una tavola rotonda organizzata da Guida Viaggi, si era tracciata una previsione che vedeva un assestamento ai valori del 2019 nel 2025, visione allora un po' pessimistica che, alla luce dei recenti **fatti Ucraina-Russia**, ci fa **ripensare tutto** - dice il manager -, perché il discorso non è così invadente come la pandemia, che ha colpito tutti senza distinzione, la guerra è circoscritta ad un territorio, ma induce nei vettori, nei consumatori, nelle Tmc ad un **atteggiamento di prudenza** che non può portare a guardare al futuro con il sorriso sulle labbra".



## La sicurezza ha un costo

Dal canto suo il messaggio che Cristofaro ha raccolto durante recenti meeting a livello internazionale, anche al di fuori dell'Europa, "è che la situazione Ucraina-Russia sta inducendo un clima di **paura al consumatore** e di **prudenza da parte delle aziende** che, a proposito di *duty of care*, non possono far viaggiare allegramente i propri passeggeri, o meglio lo possono fare, adottando **misure preventive e di monitoraggio che si trasformano in costi** – fa presente Cristofaro -. Maggiori costi vuol dire che non possiamo spendere gli stessi soldi dell'anno precedente.

Avendo a che fare con migliaia di piccole agenzie viaggi, che sono il tessuto italiano, e con grandi player, la situazione è di cautela e si ripercuoterà inevitabilmente sui costi di gestione che, da qualche parte, Tmc e adv devono recuperare. Così si torna in una atmosfera di contesa tra aziende che mirano al *saving*, cioè alla volontà di spendere meno dell'anno precedente, come hanno deciso aziende di grandi dimensioni, e Tmc e adv che non possono sostenere costi come minimo duplicati rispetto agli anni precedenti per fare più lavoro con meno ricavi". La conclusione del manager? E' presto detta: "L'incertezza regna sovrana" e il consiglio è di cercare di non spendere più di quello che si ha in cassa.

A concordare con il pensiero di Cristofaro è **Giorgio Garcea, chief commercial & operations officer di Cisalpina Tours**. A detta del manager si dovranno fare dei "passaggi obbligati, parliamo di app, tecnologie, di sistemi integrati che abbiamo tutti. Le Tmc hanno investito in questo perché vogliono la sicurezza, ma **la sicurezza costa** – sottolinea a gran voce il manager -. Se una azienda vuole essere veramente attenta al *duty of care*, alla sicurezza, **deve investire ed è molto costoso**, le aziende spesso non lo fanno, demandano alla Tmc il controllo dei propri passeggeri, di tutto quello che ruota intorno alla trasferta". E così succede che **le Tmc sono caricate di responsabilità** "e in questo senso faccio ancora più fatica a capire perché la nostra marginalità, professionalità, i servizi non vengano elevati al ruolo che ci spetta – afferma Garcea -. Noi abbiamo investito, continuiamo ad investire, ma bisogna **trovare anche il giusto equilibrio con la parte cliente**, che è due anni che non viaggia, che rinnova il contratto così come è. In più dobbiamo fare una serie di servizi che prima erano tutti online, mentre ora sono quasi tutti offline". Un trend messo in luce dal manager è che le aziende non usano più il self booking tool. "Ci sono aziende che prima lo usavano al 90% mentre ora non è più così. Il che comporta la necessità di avere più risorse e tempo di impiego, per una transazione per cui prima ci si metteva un minuto adesso ce ne vogliono dieci... quindici".

## Le scelte

Quali sono le scelte che sono state fatte dai player? Dal canto suo **Cisalpin Tours** ha scelto la **strada della internazionalizzazione**. "Rispetto al panorama di cui stiamo parlando abbiamo deciso, in virtù della appartenenza al Gruppo Msc, di fare un investimento – spiega Garcea -, una mossa importante, un **passaggio per noi strategico** perché siamo una azienda ancora locale, quindi la possibilità di avere degli uffici nostri, di essere una realtà globale e provare a competere sul mercato globale a pari livello con i nostri principali competitor è una opportunità molto ghiotta, avendo uffici già di proprietà nel mondo attraverso Msc, avendo tempo e risorse umane". E' stato fatto un **piano che arriva al 2026**, si concentrerà nei primi due-tre anni su quattordici Paesi, "che per noi sono strategici e sono legati al business che possiamo traghettare. Partiamo dall'opportunità che Msc ci offre, a noi interessa investire e da quello che abbiamo in portafoglio, clienti che sono aziende servite localmente, ma con contesti internazionali e che hanno il desiderio di consolidare il proprio business nelle varie filiali all'estero".

**ACI blueteam** ha, invece, una **partnership con Expedia Partner Solutions**. A tal proposito **Massimo Gardini, industry relations and partner director di ACI blueteam**, sottolinea che "la partnership va bene, è stata una scelta che ci ha impegnato diverso tempo, è una integrazione profonda tra le piattaforme. Scegliere un provider per integrare la propria piattaforma è una scelta molto delicata e la scelta di Expedia è ben valutata". L'azienda ha fatto un passo in più che si chiama **Travel Safe**. E' una mossa figlia dei tempi, ACI blueteam ha, infatti, creato un **team dedicato al supporto ad aziende e passeggeri** per la **gestione delle trasferte** nel rispetto delle misure di ingresso di ogni singolo Paese, sia per gli aspetti sanitari sia documentali.



Dal canto suo **Welcome Travel Group** è impegnato in un **processo di digitalizzazione** delle sue adv, oltre al normale consolidato progetto della fusione tra Welcome e Geo. **Sandro Palumbo, responsabile business travel di Welcome Travel Group**, fa presente che "l'occasione della fusione, che ha messo sotto lo stesso tetto 2400 adv, è stato un momento di riflessione molto profondo e ci ha permesso di capire quali potessero essere le strategie per gli anni a venire". A detta del manager il 2022 "è un anno importantissimo perché poter contare su una base di 2400 adv, qualcuna con una vocazione tipicamente leisure, molte con una vocazione business, offre un ampio panorama di analisi e permette di poter capire dove indirizzare gli sforzi". Il gruppo nel 2019 aveva messo a budget cifre importanti per **incrementi tecnologici** che la pandemia non ha bloccato e che hanno permesso importanti sviluppi tecnici e di visione. Per quanto riguarda il network si è deciso di investire su una piattaforma professionale. Quella di Salesforce. "La declinazione che è stata pensata è di uno strumento che possa permettere alle adv di gestire in modo razionale e organizzato tutte le informazioni dei propri clienti (già in possesso dell'agenzia), rendendole immediatamente accessibili, in modo far sentire il cliente sempre *ricosciuto*. A tutto questo si lega poi l'attività di marketing distribuito". Nella logica business travel il Crm "di cui stiamo dotando le adv ha una partizione sulle anagrafiche private e una sulle business. Le adv che compongono il nostro network che fanno business travel hanno clienti corporate di estrazione territoriale. Non generano milioni di euro di fatturato, ma volumi comunque importanti per le agenzie. L'unico supporto di cui esse hanno bisogno è di natura tecnologica e di condivisione di visioni e *best practice*. Ed il network è al loro fianco".

## I clienti chiedono tecnologia

In questo periodo c'è stato l'ingresso di nuovi partner tecnologici, c'è un po' di confusione di mercato e stanno cambiando anche i rapporti all'interno della filiera. A fronte di tutto ciò cosa dovrà fronteggiare una Tmc, valutando tutti questi cambiamenti? **Rosa Guerra, direttore commerciale BCD Travel Italy**, osserva che, visti questi ultimi due anni, viene da dire "ce la faremo, ma i tempi sono un po' tutti da definire. Sicuramente adesso **i clienti ci chiedono tanta tecnologia**, ci sono numerosi player tecnologici sul mercato che forse prima andavano un po' a discapito del semplice servizio offerto dal Tmc, ma non bisogna dimenticare che se da un lato le Tmc devono tenersi al passo con la tecnologia, cercando di offrire sistemi sempre innovativi, perché sono le aziende stesse che ce lo chiedono - afferma la manager -, dall'altro dietro la tecnologia ci deve essere una Tmc in grado anche di dare quella parte di servizi che non è più solo la biglietteria. Tutte le Tmc sono ormai delle grandi aziende e dobbiamo essere in grado di **offrire soluzioni diverse**, essere in grado di affiancarli dal punto di vista delle travel policy ed è una attività molto più ampia".

## La rivoluzione

Guerra osserva che, a livello di Tmc, **la filiera ha avuto una rivoluzione**, se fino a ieri avevamo un certo modello di business, dal 2020 è stato rivoluzionato completamente. Prima i nostri modelli avevano la commissione base, i ricavi dei clienti e le incentivazioni (over commission), a un certo punto sono completamente scomparse e ci siamo trovati in una situazione piuttosto complicata da fronteggiare. E non avevamo la soluzione immediata". Detto ciò, la manager crede che questa sia "l'occasione per andare un po' ad *educare* il mercato, spiegare sia agli altri attori della filiera, sia ai nostri clienti, che adesso è venuto il momento di **cambiare l'approccio al business travel**. I clienti dovranno **capire che abbiamo dei costi**". E su questo punto la manager concorda con l'ordine di grandezza dato da Cristofaro, confermando che i costi sono "duplicati rispetto al passato per avere una sostenibilità dei nostri modelli. Allo stesso modo dovremo capire quali saranno le relazioni con gli altri attori della filiera, con le compagnie aeree, con i Gds. E' una sfida impegnativa. Tutti elementi che c'erano e che non so se poi torneranno", dice Guerra.

## Le parole chiave

Ci sono una serie di parole chiave che sono state identificate e citate, quali aggregazioni, esternalizzazioni di servizi, tecnologia, tagli di personale. Di cosa si devono dotare le adv per resistere sul mercato? Cristofaro concorda con la **tecnologia**, ma pensa che si debba anche **implementare una serie di servizi** "che aiutino l'azienda a erogare il *duty of care*". Da un punto di vista tecnologico cosa si può fare? A suo dire "mettere in piedi un sistema di *travel security*, ce ne sono tanti sul mercato, basta scegliere quello più efficiente e che non costi eccessivamente – dice il manager -, perché il motto di ogni Tmc è cerchiamo di spendere bene i pochi soldi che riusciamo a guadagnare". Una scelta che deve dare "serenità al passeggero, ma anche tranquillità all'azienda. Poi ci sono altre forme di implementazioni tecnologiche che consentono al passeggero di avere un costante contatto con la Tmc o con l'azienda". A detta del manager soltanto le aziende finanziariamente solide potranno "guardare al futuro con ottimismo e con minori preoccupazione perché **ogni attività costa** e per erodere anche quote di mercato che si assottigliano, c'è una riduzione dei volumi enormi, sui quali c'era un minimo di margine". Pertanto il suggerimento dato è "**massima attenzione e massima prudenza** perché i numeri e la contingenza non sono dalla nostra parte", afferma Cristofaro.

## La ripresa del bt

A parlare di contingenza è anche Garcea, che commenta il trend di prenotazioni in atto. Il manager specifica che, "il **trend per il business travel** ha visto una **ripresa** perché il grosso delle aziende ha ripreso a viaggiare, però non tutte le aziende e non tutti i settori, ce ne sono alcuni oggi ancora fermi (bancario, assicurativo, consulenziale), prima spendevano decine di milioni, oggi spendono molto molto meno". Una motivazione è legata alla tipologia di trasferta, cioè si trattava di "molte riunioni interne, che sono state tagliate. Le aziende hanno visto una grande opportunità di *saving* su quello, non solo sui costi delle adv, hanno tagliato anche le spese di viaggio". Numeri alla mano il manager fa presente che "manca ancora una bella fetta, noi **siamo al 70% di recupero del 2019**". Poi asserisce che si attendeva "**qualcosa in più dalla pubblica amministrazione**, immaginavamo una ripresa un po' più decisa perché dovrebbero avere dinamiche un po' diverse, ma il problema principale è che spero che il mercato si autoregolamenti".

**Gardini** divide le **reazioni del corporate** "in **due macro fasce**, quella delle grandi aziende, che è ancora molto ferma, mentre le piccole e medie imprese, dove la responsabilità del viaggio è in capo al titolare della azienda, non hanno mai smesso di viaggiare, hanno rallentato, ma mai smesso". Quanto ai campi di azione, il manager sostiene che si debba "focalizzare maggiormente sul *duty of care*", ma anche "la tecnologia è un elemento".

Nel parlare di trend, Guerra si sofferma sulle *performance* di marzo che ha visto "**numeri positivi**, ma sempre rispetto al nulla – precisa la manager -, non parliamo ancora di marginalità, ma c'è stata una certa ripresa che fa ben sperare". Aprile sta andando avanti "più o meno sugli stessi numeri". L'**auspicio espresso** da Guerra è che "**questa crescita sia sempre costante**, se lo è ci permette di fare dei ragionamenti a livello di investimenti, di budget e di pensiero propositivo". Come Bcd per quest'anno si punta a seguire le evoluzioni della casa madre, "come Bcd Travel Italy siamo diventati Bcd Travel 100% da gennaio 2020, pertanto sta continuando l'**attività di integrazione con tutti i sistemi della nostra casa madre global**. La parte tecnologica è importante, così come il *duty of care* – concorda la manager -. In questi due anni ci siamo messi al lavoro per migliorare i prodotti che avevamo già in casa", ma Guerra cita anche l'**efficienza dei processi interni**. "Ci siamo guardati in casa anche per rivedere alcuni processi", dice.

## La sfida green

Palumbo, invece, porta l'attenzione sulla parola **green**. Oggi "non c'è alcun contesto dove non se ne parli. Alcuni risultati di interessanti ricerche ci dicono che c'è una **grande sensibilità al green nei livelli più alti**

**delle aziende**, manager ed amministratori, ma che, scendendo nella scala gerarchica aziendale, essa perde vigore. Ciò che è difficile comprendere è "se un approccio green sia qualcosa che tutti vorremmo avere, ma non necessariamente subito, così da poterlo affrontare con calma, oppure se qualcuno stia veramente lavorando con profondità sul tema". Su questo aspetto il manager afferma che "una risposta orizzontale su tutti non c'è. Qualcuno ha cominciato a muoversi, ha prodotto documenti, risultati, consigli, ma sembra sempre che sia qualcosa un po' più legato al marketing che al tema in sé. Cioè se me lo chiedono ce l'ho", questa è la sensazione. Secondo Palumbo sarà una "**sfida interessante**" il fatto di poter avere una maggiore consapevolezza sul tema, capire di cosa si tratta, quali sono le misurazioni, i coefficienti, cosa significa fare le compensazioni, ma "soprattutto bisogna farsi pagare per questo". La sfida è migliorare la percezione che il cliente ha della Tmc e della sua competenza, non solo nei servizi operativi, ma, soprattutto, in quelli consulenziali legati ad ogni aspetto della mobilità. Passando dall'*upservice* all'*upselling*.

**Stefania Vicini**

Tags: **Aci blueteam, Bcd Travel Italy, Cisalpina Tours, Contur, Welcome Travel Group**