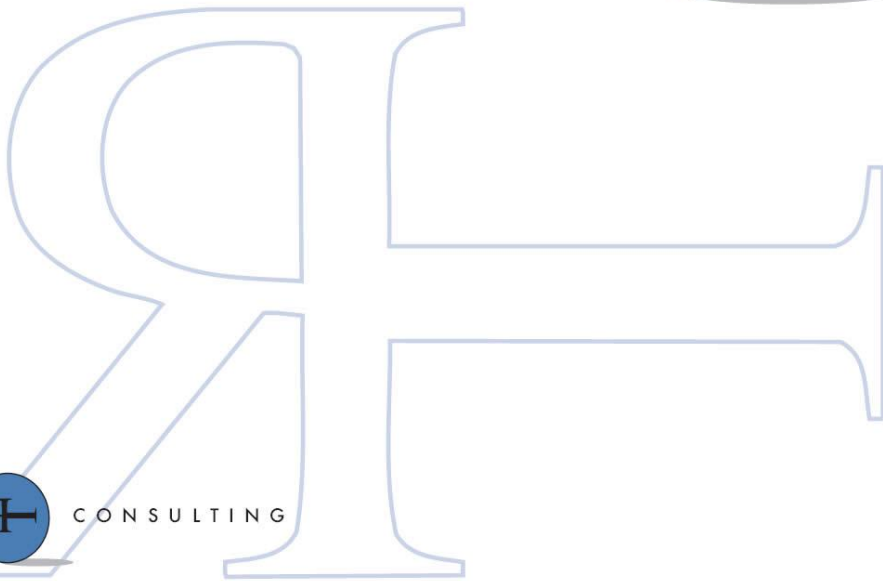


le pagine di

RISPOSTE



TURISMO



 CONSULTING

 TRAINING

 MANAGEMENT

“L'attività di General Sales Agent”

di Dino Veronelli

“L’attività di General Sales Agent”

di Dino Veronelli[§]

In trent’anni l’industria turistica ha subito delle radicali trasformazioni. Nuove realtà, nuove figure professionali, nuovi mercati e nuovi modelli operativi si sono fatti largo ed hanno – spesso – sostituito quanto già esistente o accelerato processi di trasformazione permettendo al comparto di evolversi, cambiare e crescere.

La figura del General Sales Agent esiste però da decenni e ad essa va ascritto il merito di aver contribuito alla crescita dell’intera industria su scala globale garantendo – su tutti - una migliore pervasività dell’offerta a livello internazionale.

Sebbene le compagnie aeree siano tuttora tra i principali clienti del GSA, quest’ultimo ha replicato il proprio modello operativo offrendo i propri servizi negli anni anche ad altre imprese turistiche: dalle compagnie di crociera alle società di noleggio autovetture.

L’articolo, a partire da una descrizione delle attività, offre una ricostruzione della storia del

GSA per giungere poi ad una serie di dettagli tecnici in grado di ricostruire il quadro operativo all’interno del quale si muove quotidianamente.

E da tale quadro si evince il contributo che il GSA può dare nell’affrontare le sfide di distribuzione – ed anche di promozione – dei prodotti turistici, agendo in particolare sulla condivisione di piattaforme operative e sulla creazione di sistemi – conosciuti agli operatori con numerosi e differenti acronimi - che permettano di integrare quanto esistente ed adottato dalle diverse aziende e nei diversi mercati.

L’articolo si chiude con un’idea sulle priorità da affrontare nel futuro dei GSA, centrata in particolare sull’esigenza di un maggior ricorso alle aggregazioni tra professionisti in grado di garantire non pochi vantaggi ad essi stessi e ai loro clienti.

[§] Presidente e co-fondatore, Interplanet GSA

“Being a General Sales Agent”

by Dino Veronelli[§]

During the last thirty years the tourism industry has undergone radical transformations. New subjects, new professions, new markets and new business models have pushed through and often replaced the existing ones, thus accelerating transformation processes allowing the tourism sector to evolve, change and to grow worldwide.

The role of the General Sales Agent exists since decades and it has the merit of having contributed to the growth of the entire industry on a global scale ensuring – above all – the pervasive way the offer reaches global markets. Although the airlines are still among the main customers of the GSA, the business model had been replicated in the years in order to offer their services to other tourism organizations: from cruise lines to the car rental companies.

The article, from a description of GSA activities, offers a reconstruction of its history

enriched by a number of technical details that provide the reader an operational framework within which the GSA moves every day. Starting from this picture it is possible to understand the contribution that the GSA can provide in addressing some challenges: mainly the distributions related ones but even the promotion of tourism products. This happens in particular by acting on the sharing of operating platforms and the creation of systems - known to operators with many different acronyms – that makes possible to integrate the ones already existing and adopted by different companies in different markets.

The article closes with an idea of the priorities to be addressed in the future of GSA, focusing in particular on the need for increased use of aggregations of professional who can guarantee many benefits to themselves and their customers.

[§] President and co-founder of Interplanet GSA

“L’attività di General Sales Agent”

di Dino Veronelli

1. L’attività di General Sales Agent

Il GSA, acronimo di General Sales Agent (agente generale), identifica un agente inquadrato nel contratto di agenzia.

Secondo la nostra legislazione, in questa tipologia di contratto il proponente incarica un terzo a rappresentarlo in un determinato territorio per la vendita dei propri prodotti. I clienti del GSA sono in maggior parte le compagnie aeree ma, in linea di principio, possono essere tutte le imprese turistiche – e non solo - anche quelle già presenti nel territorio e che vogliono potenziare il loro inserimento nel mercato affidando ad operatori qualificati il compito di farsi conoscere dal pubblico e dagli intermediari, in particolar modo le agenzie viaggio che sono ancora in grado di controllare le vendite di una gran parte dei prodotti turistici.

I servizi tradizionalmente offerti dal GSA sono da riferire alla rappresentanza commerciale, che comporta una attività di promozione del cliente, e che vanno dallo sviluppo di relazioni con, e visite a, le agenzie di viaggio nel territorio di competenza all’attivazione di un

call center con personale specializzato che possa rispondere a nome del committente, solo per citare due fronti di impegno.

Oltre ai servizi appena citati, la rappresentanza locale può permettere di fornire anche altri servizi correlati alla vendita dei viaggi conformemente a quanto viene stabilito nei contratti di nomina stipulati.

Si potrebbe essere indotti a pensare che con l’avvento di Internet, l’e-commerce ed anche le nuove forme di pubblicità, questa forma giuridica sia ormai obsoleta e non più in linea con il mercato, ma i fatti sembrano dimostrare il contrario, soprattutto per l’aumento del ricorso ai GSA da parte delle aziende del comparto dei viaggi aerei.

Il lavoro del GSA trova remunerazione in forma variabile per tramite del riconoscimento di una percentuale sulle vendite, sia dirette che indirette, realizzatesi nel territorio di competenza anche attraverso altri canali. A ciò può aggiungersi una *overcommission* calcolata sulle base degli obiettivi di vendita superati. Quando poi al GSA viene chiesto di seguire la realizzazione di interventi di comunicazione, il

committente assicurerà, ovviamente, la copertura dei costi relativi.

2. Gli inizi

L’attività di GSA per i viaggi esisteva già prima degli anni 80, sottoforma principalmente di nomine di agenti concesse, generalmente da compagnie straniere, ad agenzie viaggi o tour operator. Questi ultimi svolgevano l’attività in modo non esclusivo ma come impegno secondario ed a complemento della principale loro attività. Certamente il GSA, situato nel territorio di competenza con uffici e personale qualificato e con una vasta rete di conoscenze, era - ed è - in grado di offrire un servizio di standard più elevato e più efficiente, a costi non paragonabili a quelli legati alla creazione e attivazione di una propria unità operativa in ogni mercato di azione.

Agli inizi il GSA – come si è precisato per lo più impegnato nel settore aereo - disponeva di un telex per i necessari collegamenti con la compagnia committente ed era dotato di una scorta di biglietti della compagnia la quale richiedeva al GSA una adeguata fideiussione a garanzia. I biglietti “in bianco”, d’altronde, erano dei valori, soggetti anche a frequenti furti, tant’è che era richiesto come condizione per la loro custodia il possesso di una adeguata

cassaforte di peso e dimensioni stabilite. Alla fine di ogni mese, il GSA doveva presentare alla compagnia un elenco dettagliato dei biglietti venduti provvedendo direttamente al relativo pagamento. Come si comprende, tale sistema comportava un non trascurabile lavoro amministrativo, poiché si trattava di provvedere alla redazione ed alla spedizione dell’elenco dei biglietti emessi, e si prestava inoltre a pratiche non particolarmente corrette come – tra le altre - lo spostamento degli incassi al mese successivo.

Altro più gravoso compito del GSA era il controllo, biglietto per biglietto, di tutte le vendite effettuate dalle agenzie di viaggi che la IATA (International Air Travel Association), nel caso di compagnia aderente al *Bank and Settlement Plan* (il c.d. BSP) gli spediva, con la conseguente eventuale emissione di *Agency Debit Memo* (ADM) e *Agency Credit Memo* (ACM) nel caso l’agente di viaggio non avesse rispettato le condizioni o le tariffe di vendita. A seguito di una serie di scorrettezze si comprende perciò come da parte delle compagnie, alcune delle quali subirono considerevoli danni, si fosse creata nel corso degli anni una certa ritrosia alla nomina dei GSA.

3. Il GSA delle compagnie aeree: l'evoluzione di tecniche e strumenti

Come già precisato, tra i committenti possibili per un GSA senza dubbio le compagnie aeree ne sono il principale. Il compito del GSA di una compagnia aerea è quello di far conoscere le rotte, gli orari dei voli e le tariffe e di controllare le vendite. Quest'ultima cruciale attività, in caso di adesione della compagnia al già citato BSP, avviene attraverso computer installati presso le agenzie o, per quelle sprovviste di tali terminali – situazione in verità frequente in passato – attraverso una emissione di biglietti della compagnia stessa che poi dovevano essere recapitati al committente, operazione finalmente non più necessaria con l'avvento dell' e-ticket. L'e-ticket ha inoltre permesso la dismissione delle ingombranti casseforti che la IATA imponeva agli agenti di viaggio convenzionati per la custodia dei titoli di viaggio, liberandoli anche dalla responsabilità per i frequenti furti nonché di sottoscrizione di una adeguata polizza assicurativa.

La prima operazione che deve compiere il GSA appena nominato è quella di scegliere, nell'ambito dell'azienda, un responsabile che sovrintenda e coordini tutta l'attività relativa

al nuovo cliente e che venga presentato come il referente da parte della compagnia per quanto concerne la funzione operativa della attività. Deve trattarsi di una persona qualificata che conosce il mercato del trasporto aereo e che sappia usare con competenza il *Global Distribution System* (GDS), il quale potrà eventualmente gestire anche più compagnie.

Assume particolare importanza l'attivazione di un call center con personale multilingue, raggiungibile con un numero verde assegnato a ciascuna compagnia servita. Il GSA di un vettore aereo deve poi promuovere una adeguata informazione sulla compagnia rappresentata, utilizzando i diversi strumenti a disposizione oggi per veicolare questo genere di informazioni (da advertising a redazionali a direct marketing tramite email o fax), e raggiungendo così agenzie di viaggi così come particolari clienti quali i network, anche personalizzando le informazioni per contenere eventuali promozioni e condizioni ad hoc.

Le avioilinee ormai da tempo hanno cominciato ad installare presso il GSA un loro sistema informatico autorizzandolo ad operare come ufficio della compagnia stessa, di modo che possa in via autonoma verificare e variare le

prenotazioni fatte da agenzie come pure accedere ad altre funzioni.

Più avanti, con la completa informatizzazione delle vendite, il GSA ha avuto la facoltà di utilizzare il GDS per l’emissione della biglietteria con pagamento attraverso il BSP, come per le normali agenzie IATA, rendendo inutile – come già scritto - lo stock di biglietti della stessa compagnia e la relativa fideiussione.

Un grande aiuto per i GSA delle compagnie aeree è stata l’introduzione da parte della IATA del programma BSP-Link che permette di scaricare direttamente sui propri sistemi informatici le vendite dettagliate dei biglietti emessi dalle agenzie di viaggio a favore di una compagnia aerea, facilitandone enormemente il controllo.

Si deve considerare che fino agli anni della famosa *deregulation* nel trasporto aereo, iniziata negli Stati Uniti e poi applicata gradualmente anche in Europa, le compagnie aeree non trovavano difficoltà ad aprire uffici propri nelle sedi di loro interesse anche in Paesi o città nelle quali non avevano voli. Con l’apertura dei mercati e con la conseguente liberalizzazione delle tariffe tutte le

compagnie, come si ricorderà, ma soprattutto le grandi, sono entrate in crisi.

Sono molti i vettori che, come è noto, in questi anni sono proprio scomparsi dal mercato, mentre altri sono sopravvissuti, specialmente in Europa, grazie ad interventi di sostegno da parte degli Stati ed a drastici tagli di tutti i costi, operazioni che li hanno spinti ad affidare ai GSA - che realizzano economie di scala potendo distribuire i loro costi su più clienti - la promozione e la gestione delle vendite nei mercati per essi meno determinanti o comunque secondari.

Le compagnie minori che servivano tratte domestiche, invece, si appoggiavano alle maggiori per avere traffico, le sole che potevano garantire loro passeggeri che provenivano dalle più diverse località, ed erano lontane dal pensare di poter nominare loro rappresentanti in mercati da loro non serviti. La crisi nella quale sono precipitate le maggiori compagnie aeree ha favorito le minori, alcune delle quali hanno anche rimpiazzato le grandi che sono scomparse. Comunque, sia quelle che hanno intrapreso rotte internazionali o intercontinentali, sia le altre che hanno mantenuto solo i loro voli nazionali, hanno cominciato ad apprezzare

sempre più l'attività dei GSA per lo sviluppo delle vendite.

A seguito della prima Guerra del Golfo, con la conseguente crisi, l'industria aerea si è vista costretta ad accentuare la propensione alla terziarizzazione dei servizi di vendita affidandosi sempre più ad una rete di agenti in grado di attivarsi sul territorio di propria competenza.

Conseguentemente allo sviluppo della loro attività anche i più importanti GSA di compagnie aeree sentirono la necessità di offrire alle compagnie nuovi servizi commerciali intesi a spingere le vendite. E così nel 1991 i cinque maggiori GSA dell'Egitto, della Francia, della Germania, dell'Italia e della Spagna fondarono APG (Air Promotion Group, associazione con sede a Parigi) per armonizzare i comportamenti in un mercato sempre più globalizzato e per studiare la creazione di ulteriori servizi utili per le compagnie rappresentate.

Dopo lunghe trattative con la IATA fu inoltre creato *IATA BSP Consolidator System* (IBCS) così da permettere alle compagnie aeree che si avvalgono dell'intermediazione di un GSA di aderire al BSP a costi variabili, con costi a transazione sensibilmente più elevati ma con il

risparmio delle consistenti quote fisse che la IATA richiede negli 87 BSP nel mondo per l'iscrizione al servizio e per il rinnovo annuale. È una scelta concepita per fornire un servizio utilizzabile sia dalle piccole avioilinee che non hanno grossi volumi di vendita che dalle grandi compagnie che intendano incrementare le vendite in mercati secondari dove non hanno voli.

Per l'IBCS il GSA si occupa di espletare tutte le pratiche occorrenti per l'iscrizione presso la IATA locale, ne cura l'inoltro ed effettua il controllo delle emissioni fatte dalle agenzie, predisponendo gli eventuali *Agency Debit Memo* (ADM) e *Agency Credit Memo* (ACM). Il GSA attiva inoltre un call center per assistere gli agenti di viaggio e i singoli passeggeri in nome e per conto della compagnia, predisponendo poi del personale per le visite promozionali alle agenzie nelle zone di competenza. La compagnia aerea, aderendo all'IBCS, diviene a tutti gli effetti membro del BSP IATA con tutti i conseguenti vantaggi, quali l'emissione di biglietti diretti della compagnia da parte di tutti gli agenti IATA tramite i GDS, l'incasso delle vendite effettuate che le viene versato direttamente e senza ritardi dalla IATA locale, nonché la

partecipazione al sistema *clearing*¹ della stessa IATA. L’IBCS al quale possono aderire anche le compagnie che non siano iscritte alla IATA (come la variante IWCS per le compagnie low cost che vendono con i loro sistemi di prenotazione poi opportunamente collegati ai BSP) ha avuto e sta avendo un enorme successo.

Le compagnie aeree che, tramite l’associazione Air Promotion Group (APG), lo utilizzano nel mondo sono a tutt’oggi più di 200 con più di 1.000 contratti sottoscritti in 87 BSP e con una crescita annuale di due cifre percentuali.

Per mezzo del programma APG AACP² le compagnie sono messe in condizione di vendere direttamente nel mercato degli Stati Uniti a costi variabili avvalendosi dell’Airlines Reporting Corporation (ARC) che è il sistema centralizzato degli Stati Uniti analogo al BSP. Attualmente le compagnie che partecipano al programma AACP sono 27. Si deve considerare che l’ARC genera il 25% di tutta

la biglietteria aerea venduta nel mondo il cui valore è stimato in circa 80 miliardi di dollari. Aderendo a questo programma le compagnie vengono così messe in contatto con oltre 17.000 agenti di viaggio del nord America. APG ha predisposto anche altri servizi per le compagnie aeree, ad esempio l’APG IET che permette l’Interline E-Ticketing, la possibilità di vendita di biglietti in congiunzione tra compagnie. È noto che con la completa informatizzazione della biglietteria aerea l’unica possibilità di emettere biglietti in congiunzione tra vettori diversi consiste nell’esistenza di un collegamento informatico tra i sistemi delle compagnie. Poiché questo collegamento risulta particolarmente costoso, APG ha stipulato un contratto con Heli Air Monaco (YO/747) che permette alle compagnie che lo richiedano di proporre sui GDS con un solo contratto con YO biglietti in congiunzione con più vettori. APG si prende a carico lo sviluppo dei necessari collegamenti informatici da attuare tra le compagnie. Altri servizi sviluppati dall’associazione APG ed oggi disponibili sono: l’APG FFS che

¹ Il sistema di clearing è l’addebito per compensazione, rendicontazione e pagamento delle vendite.

² L’ARC ASP Coordination Program sfrutta l’Area Settlement Plan (ASP) dell’Airlines Reporting

Corporation (ARC) in cui sono accreditati oltre 18.000 agenti di viaggio degli Stati Uniti.

consiste nell'incarico affidato da una compagnia aerea ad APG di inserire le tariffe pubbliche o negoziate nei vari GDS; l'APG Air Connect per i BSP e l'ARC, un software per gestire e controllare automaticamente tutti i processi connessi alla vendita di biglietti (importi, commissioni, rimborsi, ADM, ACM) capace di generare, a richiesta, oltre 90 rapporti statistici, utilizzato non solo dalle compagnie aeree (è attualmente in uso da 40 aerolinee in 27 BSP che lo utilizzano in oltre 2000 uffici) ma anche dalle agenzie che abbiano molti uffici IATA consentendo una notevole riduzione del lavoro manuale di controllo ed assicurando massima precisione.

4. Il GSA al servizio di altre aziende dell'industria turistica

4.1 Il GSA delle compagnie di crociere

Un altro classico committente dei GSA è la compagnia di crociere per la quale il GSA deve svolgere funzioni del tutto simili a quelle per le compagnie aeree. Anche in questo caso verrà prima di tutto nominato un responsabile aziendale che già conosca il lavoro del GSA, da specializzare per il mercato delle crociere. In particolare dovrà essere informato sulle navi e sugli itinerari da promuovere, così come sui

dettagli del prodotto da vendere, dall'ubicazione delle cabine nei vari ponti ai ristoranti e i servizi di bordo, in modo che possa rispondere a tutte le possibili domande dei clienti. Questi potrà avere in carico anche varie compagnie. Anche sul fronte delle compagnie di crociere è importante saper garantire un contributo anche sul fronte della promozione, promozione da riservare anche agli operatori, e dunque alle agenzie di viaggi, che verranno raggiunte da comunicazioni via email o fax così come da promotori pronti a contribuire a rendere più efficace il punto vendita. Il GSA deve tenersi in stretto contatto con la compagnia, attività ora facilitata dal collegamento diretto nel sistema di prenotazione della stessa nel quale il GSA viene normalmente autorizzato ad operare anche se solo per funzioni limitate. Al fine di istruire adeguatamente il personale la compagnia organizza frequentemente visite alle navi durante le soste nei porti alle quali possono essere invitati anche agenti di viaggio ed eventuali potenziali clienti.

4.2 Il GSA delle compagnie di noleggio auto

In modo simile a quanto descritto per gli altri comparti, anche per le compagnie di noleggio

auto il GSA nomina un responsabile che sia in grado di curare la gestione, l’informatizzazione e la promozione del prodotto.

Agli inizi anche questa rappresentanza doveva avvalersi di telex o telefono per le prenotazioni che il GSA doveva effettuare. Un primo miglioramento fu rappresentato dall’introduzione del fax e, successivamente, delle email. Oggi i GSA si avvalgono di collegamenti informatici diretti con i sistemi di prenotazione delle compagnie ed ottengono all’istante la conferma con l’indicazione dei prezzi ed altre informazioni relative al noleggio, come la possibilità di avere a bordo servizi complementari come i navigatori satellitari o i seggiolini per bambini.

I più importanti GSA hanno anche attivato dei propri siti di prenotazione che, opportunamente collegati con l’elaboratore centrale del noleggiatore, forniscono le conferme e le stesse informazioni ottenibili direttamente dal sistema della compagnia. Questi siti del GSA hanno il grande vantaggio di essere in linea con la contabilità del rappresentante per cui è disponibile in tempo reale l’anagrafica del cliente con le condizioni di vendita e di pagamento riservate, come pure

vengono automaticamente effettuate tutte le registrazioni contabili con le emissioni delle fatture, tutto ciò, come si comprende, senza errori e con notevole risparmio di personale e di tempo.

4.3 Il GSA degli enti territoriali e delle catene alberghiere

Tra le altre tipologie di committente di un GSA vi possono essere enti territoriali e catene alberghiere. L’operato del GSA non si limita solo a delle iniziative di comunicazione dirette al pubblico, che possono essere svolte anche da agenzie ad hoc, ma, avvalendosi dei rapporti già in essere con agenzie di viaggio e tour operator, la promozione può essere efficacemente indirizzata proprio verso gli intermediari più interessanti ai fini di incrementare le vendite di viaggi verso le strutture o le località rappresentate. Il GSA, con la sua rete di promotori, è in grado di distribuire e consegnare periodicamente presso le agenzie i più diversi materiali utili a descrivere il prodotto incentivandone e sostenendone le vendite.

In questi casi l’operato del GSA viene in genere compensata con un importo forfettario.

Eventuali azioni promozionali aggiuntive possono essere valutate e rimborsate a parte.

5. Uno sguardo al futuro: verso nuove forme di aggregazione

Anche se è sempre difficile fare delle previsioni circa il futuro di ogni attività, si può tentare di immaginare quale potrà essere l'avvenire dei GSA.

Per un migliore e più efficiente servizio, così come per ragioni economiche, si può prevedere che vi sarà una più marcata propensione alla aggregazione ,con incorporazioni o fusioni o per lo meno con la formazione di associazioni di GSA sia a livello nazionale che internazionale, utili per la messa in comune di programmi informatici e di servizi a favore dei clienti.

Sul piano tecnico, e seguendo questa ipotesi di scenario, un fronte di lavoro potrà essere legato alla creazione di soluzioni per il collegamento dai GDS alle contabilità di ogni singolo GSA, di modo che vengano automatizzate tutte le funzioni amministrative

relative alle vendite come già in essere per i GSA delle compagnie di noleggio auto.

Da più anni esistono dei GSA con propri uffici in molte aree del mondo, i quali devono poi affidarsi a responsabili locali per la gestione: l'associazione di più GSA, con un ufficio centrale di coordinamento, potrebbe essere utile a rendere più snella ed efficiente anche questa rete di relazioni e rapporti di lavoro.

Grazie all'associazione APG e con l'adesione di più GSA, è stato possibile approntare nuovi importanti servizi da offrire alle compagnie aeree favorendo la loro propensione ad affidare ai GSA un numero sempre più alto di servizi. Sulla scia di questo esempio, anche in altri comparti l'aggregazione di più realtà permetterebbe di ammortizzare i non trascurabili costi dei programmi informatici, sempre più indispensabili per lo svolgimento dell'attività, consentendo ad ogni singolo GSA di presentarsi ad una compagnia offrendo servizi in più nazioni avvalendosi dei colleghi associati.

due
2012

Direzione | Francesco di Cesare
Organizzazione | Anthony A. La Salandra

Tutti gli articoli dal 2001 ad oggi
de "le pagine di Risposte Turismo"
sono disponibili on-line
nella sezione dedicata del sito
www.risposteturismo.it



Risposte Turismo s.r.l.

Fond.ta S.Giacomo 212 | 30133 Venezia

tel. +390412446990 | fax. +390412446985

www.risposteturismo.it | info@risposteturismo.it