

le pagine di

RISPOSTE



TURISMO

**“L’esperienza di Trust Force
nell’ambito della distribuzione
turistica italiana”**

di Gian Paolo Vairo

 CONSULTING

 TRAINING

 MANAGEMENT

“L’esperienza di Trust Force nell’ambito della distribuzione turistica italiana”
di Gian Paolo Vairo ^δ

L’articolo di Gian Paolo Vairo, fondatore e CEO di Trust Force, approfondisce il tema dell’intermediazione turistica in Italia, presentando in parallelo le caratteristiche del nuovo modello utilizzato da Trust Force.

Il contributo, in particolare, verte sul ruolo e le dinamiche relative alle agenzie di viaggio, uno dei tre principali canali utilizzati per l’acquisto dei prodotti turistici, là dove gli altri sono l’acquisto in forma diretta e l’acquisto intermediato dalle Online Travel Agencies.

L’oggetto dell’attività di Trust Force, che opera con una rete di sales consultant, è la distribuzione alle agenzie di viaggio sia di pacchetti di viaggio, servizi “finiti” destinati alla clientela, sia di prodotti funzionali alla vendita e all’attività dell’agenzia stessa, come possono essere i sistemi di prenotazione.

Nella prima parte dell’articolo viene presentato lo scenario di mercato che si divide tra agenti di viaggio indipendenti ed operatori; che a loro volta possono essere distinti tra quelli di grandi dimensioni, i leader del settore, ad altri di medie o piccole dimensioni.

Secondo l’autore il frazionamento del settore ha come conseguenza diretta la difficoltà per i tour operator di presidiare con continuità le agenzie di viaggio per sfruttare appieno le loro potenzialità, tenendo presente come solitamente anche gli operatori di medie dimensioni gestiscano relazioni con un numero parziale di

agenzie, che non supera il 30% del totale nazionale.

Questa condizione ha portato nel tempo da un lato all’affermazione di nuovi canali di vendita, come ad esempio quello telefonico, dall’altro alla scelta degli operatori di dialogare ed affidare i propri prodotti ai network di agenzie di viaggio. Aspetti come la standardizzazione della promozione, a discapito delle singole peculiarità, o la crescente concorrenza nel settore, stanno però contribuendo ad una diminuzione dell’efficacia nel rapporto con il network.

Si inserisce in questo contesto il nuovo modello di Trust Force, la cui esperienza viene presentata nella seconda parte dell’articolo. La realtà si configura come una rete di supporto organico e sinergico per assicurare ai suoi clienti – operatori del turismo e dei trasporti – l’ottimizzazione e lo sfruttamento delle potenzialità degli agenti di viaggio.

Lanciata a fine 2016 ed effettivamente operativa da marzo 2017, Trust Force ha ricevuto da subito riscontri positivi e conta oggi su una rete di oltre 15 sales consultant. Alla promozione commerciale personalizzata per ogni cliente e la disponibilità a fornire strumenti digitali di comunicazione e marketing da integrare ai propri database, la società affianca il supporto alle vendite, che si traduce poi in attività come l’organizzazione di eventi territoriali per mettere in contatto i clienti con le agenzie di viaggio, l’analisi ed il monitoraggio del mercato.

^δ Gian Paolo Vairo – CEO & Founder, Trust Force

“The experience of Trust Force within the Italian tourism distribution”

by Gian Paolo Vairo^δ

The article by Gian Paolo Vairo, founder and CEO of Trust Force, takes a close look at tourist intermediary services in Italy, comparing them with a presentation of the characteristics of the new model used by Trust Force.

The article focuses primarily on the role and the dynamics of travel agencies, one of the three main channels used for purchasing tourist products, the other two being direct purchase and purchase through Online Travel Agencies.

Through a network of sales consultants, Trust Force operates in the distribution to travel agencies of both “finished” services aimed at the agencies’ customers and tools useful for the sales and activities of the agencies, such as booking systems.

The first part of the article presents the market scenario, divided between independent travel agents and operators. These operators can in turn be divided into large operators, the leaders in the sector, and others of small and medium dimensions. The author believes that a direct consequence of this splitting of the sector is the difficulty experienced by tour operators in continually monitoring travel agencies in order to make the most of their potential, considering that usually also medium-sized tour operators deal with a limited number of agencies, fewer than 30% of the Italian total.

Over the years, this situation has led, on the one hand, to the establishment of new sales channels, such as the telephone sales channel, and on the other, to the decision on the part of operators to deal with and to entrust their products to networks of travel agencies. Aspects such as the standardisation of promotion, to the detriment of individual features, or the growing competition within the sector, are, however, contributing to a decrease in affiliations also to these networks.

It is in this context that a new model comes in, represented by Trust Force, whose experience is presented in the second part of the article. The aim of Trust Force is to provide a structured network that works in synergy to guarantee its customers – tourism and transport operators – the optimisation and full exploitation of travel agents’ potential.

Launched at the end of 2016 and operative since March 2017, Trust Force has been positively welcomed by the market from the beginning, and today has a network of over 15 sales consultants. Together with sales and promotion services tailored to each client and the possibility to provide digital communication and marketing tools to supplement clients’ own databases, the company provides sales support, in the form of activities such as the organisation of local events to put customers in contact with travel agencies, as well as market analysis and monitoring.

^δ Gian Paolo Vairo – CEO & Founder, Trust Force

“L’esperienza di Trust Force nell’ambito della distribuzione turistica italiana”

di Gian Paolo Vairo

1. Introduzione

Raccontare la distribuzione turistica significa affrontare un tema molto articolato che negli ultimi anni ha subito una trasformazione profonda.

Per capire di cosa si parla, occorre figurarsi la distribuzione lungo i suoi tre modelli principali: l’acquisto in forma diretta, l’acquisto intermediato dalle OTA (Online Travel Agencies) e l’acquisto intermediato in agenzia di viaggi fisica.

In questo “racconto” mi occuperò dell’ultimo modello, non solo perché è l’ambito a cui mi sono principalmente dedicato nella mia storia professionale, ma anche perché è il terreno su cui prende vita la società Trust Force.

Trust Force è una società che nasce con lo scopo di distribuire prodotti per agenzie di viaggio attraverso un team di professionisti della vendita. Per prodotti si intendono soprattutto da un lato i prodotti destinati alla vendita ai clienti di agenzia (pacchetti viaggio, crociere, voli, hotel) e dall’altro i prodotti funzionali alla vendita, che permettono all’agenzia di viaggio di lavorare nelle migliori

condizioni (sistemi di prenotazione voli e hotel, strumenti digitali di comunicazione, gestionali contabili, CRM e così via).

Trust Force, per la distribuzione di queste due tipologie di prodotti, si affida ad un team di sales promoter che conoscono in profondità le esigenze delle agenzie di viaggio. Questa conoscenza è fondamentale in quanto i prodotti che Trust Force distribuisce sono diversi tra loro e devono necessariamente incastrarsi nelle necessità delle Agenzie di Viaggi. Da qui l’idea di rinominare i *sales promoter* con il termine *sales consultant*.

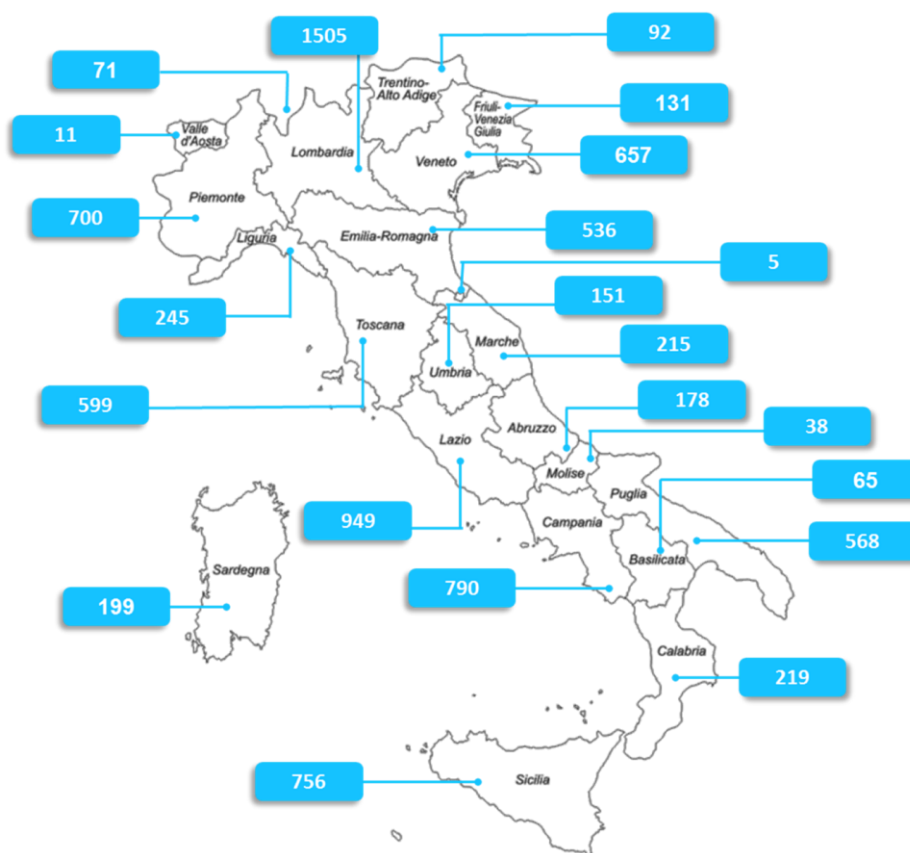
2. Scenario di mercato

L’idea di sviluppare un servizio di questa natura nasce innanzitutto da un’analisi dei bisogni condotta sul campo. Quest’analisi pertanto non è stata svolta grazie a criteri scientifici o attraverso questionari qualitativi, ma è stata il risultato di otto anni trascorsi alla guida di uno dei più importanti network di agenzie viaggi italiani, Welcome Travel.

L’esperienza di network mi ha infatti permesso di entrare in costante contatto con tour operator, croceristi o società di servizi, palesandomi la loro incompleta penetrazione sul mercato, a prescindere dalle dimensioni delle loro strutture aziendali.

Per capire le cause di questo limitato presidio del mercato, bisogna fare una panoramica delle agenzie presenti sul territorio nazionale, che attualmente ammontano a circa 8.500.

Fig. 1 – Le agenzie viaggio in Italia



Fonte: Trust Force.

Nella pagina precedente è rappresentato graficamente un numero attendibile di agenzie di viaggio presenti nelle regioni italiane. L'omogeneità della presenza delle agenzie di viaggio in Italia costituisce un limite, in quanto richiede una forza vendite molto capillare per presidiare un territorio così vasto e articolato. Ma oltre al numero, la caratteristica più ostica per gli operatori del settore è che si tratta di agenzie indipendenti, ognuna appartenente ad un singolo imprenditore che ne governa l'attività e le politiche commerciali. È quindi necessario che vengano visitate singolarmente per poter finalizzare degli accordi diretti.

A fronte di questi due fattori, nella mia esperienza, mi sono trovato di fronte ad operatori con approcci commerciali classificabili in tre categorie:

1 - Gli operatori di grandi dimensioni (oltre i 100 milioni di giro d'affari), ovvero i leader di settore, che hanno l'ambizione di presidiare tutto il territorio italiano. Questo presidio si compone di un *sales team* di dimensioni variabili tra le 20 e le 30 risorse che, pur presente geograficamente in tutto il paese, riesce concretamente a visitare meno del 50% delle agenzie presenti. Il restante 50% non viene incluso nelle visite.

2 – Gli operatori di medie dimensioni (tra i 30 e i 100 milioni di giro d'affari), che distribuiscono i loro prodotti con team decisamente più ridotti, composti mediamente da 10 risorse o meno. In questo caso il presidio nazionale non è garantito, ma vengono selezionate le aree di visita in base ad un presunto potenziale di vendite. Possiamo immaginare che mediamente vengano visitate circa il 25/30% delle agenzie italiane.

3 – Gli operatori di piccole dimensioni (sotto i 30 milioni di giro d'affari), che hanno strutture di vendita molto ridotte, mediamente composte da 4 o 5 risorse. Vi sono anche casi di operatori che non agiscono commercialmente con una forza vendita dedicata, ma si affidano principalmente ai network per distribuire i loro prodotti. In questi casi la percentuale di agenzie servite è bassa, ampiamente sotto al 10% del mercato.

Questo scenario evidenzia un fatto preciso: nessuno degli operatori presenti sul mercato ha le risorse per sfruttare la totalità delle opportunità che la piazza gli offre. Che si tratti di operatori grandi o piccoli, le agenzie di viaggi che non vengono presidiate con

continuità sono nell’ordine delle migliaia. Ma quali sono le possibilità per servire anche queste agenzie, senza però dover ulteriormente ampliare la propria forza commerciale?

Come prima opzione viene presa in considerazione l’organizzazione di un team commerciale in “remoto”. Di fatto una squadra di venditori telefonici che propone i prodotti dell’operatore con chiamate verso i punti vendita. Questa modalità è sicuramente più economica rispetto al team di vendita territoriale, ma è naturale che una relazione a distanza non avrà mai la stessa efficacia rispetto alla relazione che si instaura tra un agente di viaggio e un promotore commerciale che lo va a trovare sul posto di lavoro. Si tratta di una scelta premiante soprattutto quando bisogna attivare nuove agenzie di viaggio o seguire agenzie con basse soglie di fatturato. Molti operatori di grandi dimensioni infatti distinguono il proprio portafoglio di agenzie di viaggio tra quelle da visitare direttamente e quelle da contattate in remoto, e la distinzione si basa esclusivamente sui volumi di fatturato. La seconda opzione, sfruttata praticamente dalla totalità degli operatori del settore, è quella di affidarsi ai Network presenti in Italia. Il Network (o Rete) di agenzie di viaggio è una società che affilia le agenzie di viaggio

fornendo loro vari servizi. In Italia la presenza di network è molto diffusa e oggi oltre tre quarti delle agenzie di viaggio ne fanno parte. Sintetizzando, i servizi di base offerti alle agenzie di viaggio sono:

- a – la negoziazione degli accordi con i tour operator, che consentono anche alle agenzie più piccole di avere condizioni commissionali interessanti;
- b – strumenti e materiale di comunicazione (opuscoli, newsletter, siti web, ecc.) che l’agenzia può utilizzare per relazionarsi con il proprio cliente o conquistarne di nuovi.

La crescita dei Network ha portato gli operatori a stringere accordi con loro, con l’obiettivo di vedere il proprio marchio diffondersi tra le agenzie affiliate.

Stringere un accordo con un Network non sempre garantisce agli operatori un aumento delle vendite. È più probabile che questa equazione si verifichi quando si tratta di un operatore di piccole dimensioni che per la prima volta entra in contatto con le agenzie affiliate. In questi casi si registra una crescita di vendite semplicemente grazie alla conoscenza che le agenzie fanno dell’operatore nell’ambito dell’accordo con il network.

Quando però a stringere l'accordo con il network è un operatore medio o grande, si registrano risultati positivi solo se l'operatore continua a presidiare il territorio e a rafforzare le proprie visite nelle agenzie affiliate.

In questi casi infatti i risultati migliori si ottengono con una sinergia tra network e operatore che non può far a meno di prevedere le visite nel punto vendita. In questi casi possiamo quindi affermare che il network è un facilitatore della relazione tra operatore ed agenzia di viaggio, ma non può sostituirsi ad essa.

Occorre notare che negli anni il rapporto tra network e operatori si è andato raffreddando.

Una delle principali ragioni di questo "distacco" è imputabile al fatto che i network, per crescere nel numero di affiliazioni e rispondere alle esigenze del mercato, hanno ridotto (e in alcuni casi annullato) i costi di affiliazione per le agenzie.

Ne deriva la ricerca di nuovi ricavi soprattutto attraverso due azioni: l'estensione degli accordi a tutti i produttori di servizi e la programmazione interna di attività di tour operating, che spingono i network ad una condotta poco reverenziale verso i propri clienti, venendo meno la tutela della concorrenza tra gli stessi.

Pur di far tornare i propri conti infiammano infatti la competizione interna, sia proponendo alle agenzie marchi tra loro in totale concorrenza, sia proponendo alle agenzie affiliate di vendere prodotti "fatti in casa" dal network e in sovrapposizione con quelli oggetto di accordo con gli operatori.

I casi più evidenti riguardano i frequenti lanci di piattaforme di network che permettono la prenotazione di voli ed hotel, che di fatto cercano di replicare i prodotti tecnologici di marchi come Albatravel, EasyMarket o Ixpira, tutte realtà che hanno fatto del rapporto con i network un elemento importante delle loro politiche commerciali.

A fianco di queste azioni, sempre in un'ottica di salvaguardia dei costi, i network hanno sviluppato attività di promozione sempre più digitali e standardizzate. In questo modo gli operatori vengono appiattiti in un modello di comunicazione che non ne preserva le peculiarità.

In estrema sintesi, l'idea diffusa tra gli operatori è che i network siano più utili alle agenzie che a loro stessi.

In questo scenario, ho pensato che servisse un cambio di direzione nella distribuzione turistica. Un ampliamento dell'offerta di servizi commerciali per rispondere ad

un’esigenza di mercato espressa in forma più o meno esplicita da molti operatori del settore.

3. Il lancio di Trust Force

Il lancio di Trust Force è avvenuto a dicembre del 2016, quando la società era stata appena costituita e ancora non era operativa sul mercato. La conferenza stampa di presentazione ha avuto una grande risonanza nel settore, sia per la novità che essa costituiva, sia per una mia personale predilezione nel dialogo con la stampa.

Grazie a questa risonanza e ai contatti mantenuti, il servizio offerto da Trust Force ha trovato rapidi riscontri sia nell’interesse di molti operatori, che nei professionisti della vendita, i *sales consultant*, affascinati dallo spirito di un progetto portatore di opportunità.

Indubbiamente è stato impegnativo mettere insieme in poche settimane un team di professionisti qualificati in aree diverse del nostro Paese, e senza la visibilità offerta dalla stampa di settore sarebbe stato ancora più complicato.

Oggi Trust Force conta 15 *sales consultant* che presidiano tutto il territorio italiano ad eccezione della sola Sardegna. Questo numero è destinato a crescere poiché parallelamente

crescono le richieste di questo servizio da parte degli operatori.

Uno dei pilastri fondamentali del servizio è quello di poter dedicare sempre la giusta attenzione ad ogni cliente, calibrando adeguatamente il numero di operatori seguiti da ogni *sales consultant*.

Ma la sola promozione commerciale nel territorio non è sempre sufficiente per diffondere un brand sul mercato in tempi adeguati. Per questo Trust Force si è specializzata in attività a supporto delle vendite, che sono di fatto degli “acceleratori” commerciali e che si possono al momento classificare come segue:

1 – organizzazione di eventi territoriali:

Trust Force offre la possibilità ai propri clienti di presenziare in meeting, incontri e convention con agenzie di viaggio, grazie alla capacità che il team Trust Force ha di convogliare gli agenti su eventi specifici. In questo modo i nostri clienti, in gruppi di 3 al massimo, hanno la possibilità di presentarsi e farsi conoscere agli agenti di viaggio. Si tratta di un’attività estremamente apprezzata poiché consente ai clienti di essere presenti in occasioni di incontro che difficilmente avrebbero potuto organizzare da soli.

A questi eventi inoltre, segue un ciclo di incontri con visite individuali agli agenti di viaggio aderenti, grazie al *sales consultant* Trust Force presente nello stesso territorio dell'evento;

2 – analisi e monitoraggio del mercato: fin dall'avvio, Trust Force si è dotato di Voyager, il CRM leader nazionale nella gestione delle vendite e del marketing nel settore turistico. Questa piattaforma, opportunamente personalizzata e messa correttamente a disposizione del team di vendita, si trasforma in un prezioso strumento di analisi e raccolta dati di mercato, che può essere messo a disposizione delle aziende clienti per la pianificazione di strategie e policy commerciali;

3 – strumenti di comunicazione e marketing: Trust Force offre strumenti di comunicazione digitale integrati al proprio database. Grazie a questo sistema e alla partnership con società specializzate nella comunicazione digitale B2B e B2C, Trust Force offre ai propri clienti piani di comunicazione idonei alle proprie strategie di vendita.

Nell'insieme si tratta quindi di un supporto commerciale organico e sinergico che, fino all'avvento di Trust Force, il mercato non era in grado di offrire.

Per questo il riscontro di Trust Force da parte degli operatori è stato immediato ed esteso.

Un successo superiore alle aspettative e che impone a Trust Force di guardare avanti con l'obiettivo di perfezionare gli aspetti qualitativi del servizio, affinché i propri clienti possano continuare a percepire un elevato valore aggiunto della scelta fatta.

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.

Giudecca 624 | 30133 Venezia

tel. +390413093260 | fax. +390418520077

www.risposteturismo.it | info@risposteturismo.it