

2011


Бизнес-план компании элитного туризма



Оглавление

1.	Краткое резюме бизнес-плана компании элитного туризма	3
2.	Основная идея проекта	3
3.	План маркетинга	3
3.1.	Маркетинговое исследование рынка	3
3.1.1.	Описание и размеры рынка	3
3.1.1.1.	Размеры мирового рынка VIP-туризма	4
3.1.1.2.	Размеры рынка в РФ	4
3.1.2.	Основные тенденции рынка	5
3.1.2.1.	Выход из кризиса в мире и Европе	5
3.1.2.2.	Выход из кризиса в РФ	7
3.1.2.3.	Другие тенденции в мире	10
3.1.2.4.	Другие тенденции в России	11
3.1.3.	Требования законодательства	13
3.1.3.1.	Организация СРО	13
3.1.3.2.	Взаимодействие ТО и ТА	14
3.1.3.3.	Финансовые гарантии	15
3.1.3.4.	Сервисные сборы агентов	16
3.1.3.5.	Сценарии развития рынка	17
3.1.4.	Характеристика предлагаемых услуг	18
3.1.5.	Конкуренты	20
3.2.	Цели по объему продаж	21
3.2.1.	План продаж	21
3.2.2.	Ценообразование	21
3.3.	Анализ клиентов	23
3.3.1.	Сегментация	23
3.3.2.	Поведенческие особенности	23
3.4.	Программа продвижения	24
3.4.1.	Концепция маркетинга	24
3.4.2.	Каналы продаж	25
3.4.2.	Средства продвижения туристических услуг	26
4.	Организационный план	27
4.1.	Помещения	27
4.2.	Оборудование	27
4.3.	План развития	27
4.4.	Административные расходы	27
4.5.	Операционные затраты	28
5.	План по трудовым ресурсам	28
5.1.	Организационная структура, штатное расписание, ФОТ	28
6.	Финансовый план	28
6.1.	Налогообложение	28
6.2.	Прочие допуски и предположения	28
6.3.	ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ 2011 – 2015 (по месяцам)	28
6.4.	ПЛАН ПО ДЕНЕЖНЫМ ПОТОКАМ 2011 – 2015 (по месяцам)	28
6.5.	БАЛАНС 2011 – 2015 (на конец года)	28
	Приложение 1. Перечень нормативно правовых документов	28

На нашем сайте размещены другие [примеры разработанных нами бизнес-планов](#). Вы также можете ознакомиться с [отзывами наших заказчиков](#), описанием [процедуры заказа бизнес-планов и ТЭО](#). Узнайте как оптимизировать расходы на эту работу посмотрев видеопост ["Стоимость разработки бизнес-плана"](#) на нашем канале Youtube.

 Если вы [заполните этот вопросник для подготовки коммерческого предложения](#), мы пришлём вам КП, учитывающее возможности такой оптимизации.

1. Краткое резюме бизнес-плана компании элитного туризма

Информация об инициаторе: ООО «XXX» (далее по тексту XXX).

Информация о проекте: трансформация туроператора из маленькой «карманной» компании, обслуживающей только клиентов YYY в России в полноценного игрока рынка.

Сроки и этапы реализации: с 1.04.2011 по 31.12.2015

Необходимые инвестиции: GBP

2. Основная идея проекта

По мнению экспертов, пул туроператоров массового сектора выездного туризма РФ уже сложился и изменения в нём могут произойти только в случае выхода на российский рынок крупного международного оператора.

Другая ситуация наблюдается в премиум-сегменте туристического рынка. С одной стороны, в случае успешного развития российской экономики, этот сегмент будет расти опережающими темпами, судя по тому, какую долю он занимает в развитых странах. С другой стороны, если в массовом сегменте решающую роль играет технологичность и масштаб бизнеса, то на luxury-рынке процветает креатив и индивидуальный подход к каждому клиенту, а значит, обладая адекватными финансовыми и человеческими ресурсами, можно рассчитывать занять своё место среди лидеров рынка.

В бизнес-плане рассмотрено развитие компании XXX, ставящей своей целью войти в число заметных игроков рынка люкс-туризма. Учитывая намерение инициаторов проекта оставаться «широкопрофильным» оператором, выход на рынок потребует значительных инвестиций. Однако, в бизнес-плане показано, что эти инвестиции будут возвращены в течение 25 месяцев. В случае оптимистического сценария развития событий показатели эффективности проекта будут иметь вид:

Эффективность инвестиций

Показатель	Рубли	Фунт стерлингов
Ставка дисконтирования, %		
Период окупаемости - PВ, мес.		
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.		
Средняя норма рентабельности - ARR, %		
Чистый приведенный доход - NPV		
Индекс прибыльности - PI		
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %		
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %		

3. План маркетинга

3.1. Маркетинговое исследование рынка.

3.1.1. Описание и размеры рынка

Достаточно проанализировать источники Интернета, чтобы убедиться, что единого объективного определения для премиум-туризма не существует. Зарубежные специалисты ограничиваются перечислением характеристик потребителей и услуг,

речь о которых пойдёт в разделе 3.1.4. Российские туристические компании вообще применяют этот термин очень вольно, в результате чего появляются рекламные предложения о «VIP-отдыхе за 299\$». Поэтому для определения рынка воспользуемся информацией, предоставленной инициаторами проекта, а подробнее характеристики продукта рассмотрим в разделе 3.1.4, а клиента – в разделе 3.3.

Итак, клиентом компании – инициатора являются состоятельные люди, останавливающиеся только в 5-звёздных отелях, предпочитающих съюты по цене от 500 евро за ночь. Поведенческие характеристики этих клиентов представлены в п. 3.3.

Направления туризма представлены в компании достаточно широко. Это Лондон, Франция (Париж, Кот-д'Ажур, замки, винные регионы, Куршевель), Италия (Рим, Милан, Сардиния, Флоренция, Венеция), США (Нью-Йорк, Лас-Вегас, Лос-Анджелес, Майами), Швейцария (Женева, Цюрих, горные курорты), Германия (Берлин, Мюнхен, Гамбург), Испания (Барселона, Мадрид), Дубай, Мальдивы. Время от времени – Южная Америка, Австралия, остальная Европа, Африка. Нужно отметить, что по мнению экспертов рынка, направление само по себе не всегда является признаком элитного туризма: можно «бюджетно» отдохнуть в Германии и организовать luxury-отдых в Турции.

3.1.1.1. Размеры мирового рынка VIP-туризма

Общий показатель въездного туризма по всему миру составил в 2010 г порядка ... млн человек, этот результат на ... или ... млн. человек выше результата 2009 г. Что касается текущего года, то прогнозирует, что турпоток вырастет примерно на и достигнет в общей сложности млн человек.

Результаты 2010 года в финансовом выражении в ещё не посчитаны, но если предположить, что финансовый результат растёт пропорционально количеству туристов, то объём туристического рынка в 2010 году составил млрд. \$, а в 2011 составитмлрд. \$.

Согласно последнему исследованию рынка, проведенному для, богатые туристы составляют всего ...% от общего туристического потока, но на них приходится ...% всех затрат в области туризма. Таким образом, в абсолютном выражении размеры сектора элитного туризма прогнозируются в 2011 г в ... млн. человек, а в денежном выражении млрд. \$.

Президент американской туристической организации в своей оценке потенциала этого рынка гораздо более оптимистичен. Он оценивает потенциальное количество клиентов для этого сегмента в млн человек во всем мире. Он полагает, что о развитии спроса на эксклюзивный туризм свидетельствует и то, что отели класса люкс в основном раньше заполнялись бизнес-путешественниками, а теперь среди их постояльцев преобладают отдыхающие.

3.1.1.2. Размеры рынка в РФ

По данным Росстата, в прошлом году российские туристы совершилитыс. поездок за границу – почти на тыс. или на ...% больше, чем в 2009.

В своем докладе на конференции сообщил, что объём продаж в выездном туризме РФ в 2009 году составлял млрд. По данным до 2015 года в российской индустрии туризма ожидается ежегодный рост в размере ...% по совокупному спросу.

Хотя на текущий момент доля VIP-туристов в РФ существенно меньше, чем по всему миру, мировые показатели доли VIP-туризма могут быть использованы для

оценки **потенциала** российского сегмента эксклюзивного туризма. Таким образом, интересующий нас рынок имеет следующие оценки:

		2009	2010	2011
В мире	Прибытий, млн. чел.			
	Объём продаж, млрд \$			
	VIP-прибытий, млн. чел.			
	VIP-объём, млрд \$			
В РФ	Выезд, млн. чел.			
	Объём продаж, млрд \$			
	Потенциал VIP-туристов, млн. чел.			
	Потенциал VIP-объёма, млрд \$			

3.1.2. Основные тенденции рынка

3.1.2.1. Выход из кризиса в мире и Европе

Безусловно, основные тенденции рынка туристических услуг в целом и VIP-туризма, в частности, в краткосрочной и среднесрочной перспективе связаны с динамикой выхода из экономического кризиса.

В отчете, опубликованном туристической конвенцией, говорится, что туроператоры сегмента роскоши смогли сохранить свой бизнес и свою долю на рынке, несмотря на экономический спад. Во время опроса, проведенного среди более 7000 членов клуба роскоши, только 18% выбрали «поездку в отпуск», отвечая на вопрос, на чем они экономят в период экономического спада. В похожем опросе, проведенном среди всех слоев населения, 41% опрошенных заявили, что они готовы экономить на отдыхе и поездках на уикенд в первую очередь. Здесь ответ «отпуск» стал вторым по популярности после походов в ресторан или клуб.

Всемирная туристическая организация недавно сообщила, что мировой туризм отходит от финансового кризиса и его будущее видится в розовых тонах. Однако, ...% рост 2010 года был неравномерным для всех стран мира. На самом деле такие развивающиеся страны, как Китай, Индия и Малайзия, к которым присоединилась Южная Корея, явились инициаторами восстановления турсектора. Цифры, относящиеся к внешнему и внутреннему туризму, означают, что данные страны приобретают все больше влияния, с которым следует считаться мировому туристическому рынку. Согласно подсчетам Китай может стать в этом году третьей по влиянию страной в сфере туризма. Очень важную роль играют статьи расходов развивающихся стран, так китайцы во время путешествий в 2010 году потратили денег на% больше, чем годом ранее. Россияне были расточительнее на%, в то время как бразильцы увеличили свои траты на целых ...%.

Эксперты предупреждают о том, что в 2011 году такого уровня роста, возможно, ждать не придется, есть вероятность того, что он замедлится. Например, азиатско-тихоокеанский регион не сможет достичь роста 2010 года в ...%. Аналогично туризм Среднего Востока не будет способен снова получить дополнительные ...%.

Четвертый, завершающий 2010 год ежеквартальный отчет о состоянии европейского туристического рынка в минувшем году и прогноз о перспективах и направлениях его развития на будущее выпустила, Приводим краткий обзор

содержащейся в документе оценки дел в европейском туризме в четвертом квартале 2010 года.

- Последние три месяца минувшего года были отмечены дальнейшим выздоровлением туристического рынка, как в Европе, так и в общемировом масштабе.

- Статистика конца 2010 года демонстрировала небольшое ускорение темпов роста въездного турпотока по всей Европе, которому помешали неблагоприятные погодные условия в декабре, ограничившие перемещение туристов

- Как авиа-, так и отельная индустрия подтверждают восстановление туристической активности, ранее представленное показателями въездного турпотока. С момента неоднократных закрытий воздушного пространства (апрель 2010 г.) пассажиропоток на рейсах европейских авиалиний резко пошел вверх. Непродолжительные периоды спада пришлись лишь на начало осени и конец декабря, омраченный плохими метеоусловиями, которые на какое-то время пригвоздили к земле авиалайнеры.

- Весь ноябрь отельные учреждения Европы продолжали наращивать показатели наполняемости. Что касается среднесуточных показателей, то они также постоянно демонстрировали плюсовую динамику, из которой «выпали» только гостиничные учреждения южной Европы.

- За редким исключением, все европейские туристические направления демонстрировали благоприятный валютнообменный курс. В течение всего года устойчивый рост демонстрировали показатели въездного турпотока из России и Японии. Еще напористее прибавлял в объеме турпоток из США, но, правда, только в завершающем периоде 2011 года.

- Стабилизация и выздоровление целого ряда европейских экономик положительно сказалось на внутриевропейской туристической активности, причем именно перемещения туристов в границах Европы обеспечили основную долю въездного турпотока. В этой связи, однако, следует напомнить, что прогнозы экономического развития Европы в 2011 году единодушно указывают на риск замедления взятых темпов.

Как отметила, экономический кризис двояко отразился на въездном туризме в британскую столицу. С одной стороны турпоток из ряда стран, в том числе из России, незначительно снизился (окончательная статистика по итогам года еще готова). С другой стороны, "слабый" фунт стимулировал рост интереса к Лондону из некоторых стран зоны евро.

Согласно отчету компании, которая занимается частными чартерными рейсами, рынок частных самолетов снова набирает силы. Представители компании заявляют о том, что спрос на предоставляемые услуги в июне вырос на ...% по сравнению с показателями годичной давности. Также из отчета следует, что в общем в первой половине 2010 года число заказов выросло на%.

Рост в данном секторе поддерживается позитивной динамикой и в отчетах компаний, предоставляющих в прокат дорогие автомобили с личным водителем.

На возрастающий спрос мгновенно отреагировали крупные компании и интернет-порталы. Так, к примеру, главный британский авиаперевозчик компания British Airways объявила о заключении соглашения с компанией CitationAir, подразделением известного авиастроителя Cessna, в результате чего теперь можно полететь на Карибы или в США на частном самолете всего за 6-10 тысяч долларов в час.

В докладе, сделанном в марте на международной туристической выставке в Берлине директор экспертно-консультационного центра по туризму и логистике выставочного центра ... заявил на основе проведенного исследования: несмотря на

спад объемов продаж, конкуренция в люкс-туризме будет только расти. «Впереди окажутся те отели, авиакомпании и туроператоры, которые смогут предугадать эксклюзивные пожелания VIP-туристов и адаптировать свой продукт под них», - считает

Сегмент luxury продолжает набирать популярность и уже в ближайшие годы может выделиться в самостоятельную отрасль, уверяют участники прошедшего недавно первого международного форума

Мероприятие собрало 24 лидеров этого сегмента, которые собрались для подведения итогов года и обсуждения перспектив развития luxury туризма. По мнению собравшихся, полное восстановление туристической индустрии наступит не раньше 2012 года. При этом сегмент luxury способен выйти на уровни 2007 года раньше, поскольку в меньшей степени испытал на себе влияние кризиса.

Таким образом, эксперты мирового туристического рынка сообщают о хорошей динамике выхода из кризиса. Восстановление VIP-туризма идёт ещё более высокими темпами.

3.1.2.2. Выход из кризиса в РФ

Благоприятные изменения макроэкономических показателей (рост ВВП и доходов населения, снижение безработицы, стабилизация финансовых рынков, увеличение потребительского кредитования), а также рост цен на нефть обусловили позитивную динамику на потребительских рынках, включая увеличение доли расходов на туризм. Это отметил в своем докладе на конференции

Г-н сообщил, что хотя рынок в течение всего 2010 года рос в натуральном выражении, рентабельность туристической отрасли снизилась, потому что фактор цены весь год оставался основным движущим мотивом конкуренции. К тому же предложение часто превышало спрос из-за избыточной провозной емкости туроператоров на основных выездных направлениях. Г-н прогнозирует дальнейшее развитие тренда роста турпотоков. Причиной тому – увеличение платежеспособного спроса со стороны конечных потребителей туруслуг за счет роста накоплений населения, влияния отложенного спроса, роста расходов на туризм.

Негативное влияние на рынок, в частности, снижение доверия и лояльности потребителей оказывают случаи невыполнения туристическими агентствами обязательств перед клиентами. Однако консолидация отрасли (вытеснение мелких и средних фирм), приход иностранных игроков, в дальнейшем будут способствовать оздоровлению туристической индустрии, снижению уровня демпинга, росту рентабельности. Роль бренда увеличится, а в сегменте розницы продолжится тенденция увеличения доли сетевых агентств. Мелкие агентства будут чувствовать себя все хуже и станут прибегать к крупным сетям.

Динамику премиум сектора можно проследить на примере выезда российских туристов в Великобританию – одно из наиболее популярных среди VIP-туристов направлений. Несмотря на известные сложности – мировой кризис и вспышку "свиного гриппа", - поток туристов из России на британские острова некоторые представители турфирм называют «постоянным». «Снижения турпотока мы не наблюдаем, даже "свиной грипп" практически не повлиял на интерес к стране. Так, в новогодние праздники мы отправили в Британию человек», - рассказала

Директор по маркетингу компании в свою очередь отмечает, что количество VIP-туристов, отправляющихся в Англию, не изменилось, правда, примерно на%

ударил сильнее всего, и боюсь, что на ближайшее время мы этот сектор рынка потеряем. А вот богатые россияне как были клиентами наших отелей, так и останутся ими в будущем».

Президент компании «... также оптимистичен в своих прогнозах. Он утверждает, что «... экономика увидела «зеленые ростки». Цены на нефть пошли вверх, биржевые индексы демонстрируют не очень устойчивый, но рост - и люди поехали. Нефтедоллары моментально попадают в экономику, улучшается экономический фон. Эти деньги доходят до клиента, покупательная способность растет. Плюс в ситуации активной стадии кризиса люди более бережливо относятся к деньгам, к получению кредитов. А сейчас возвращается наше родное «авось» - можно потратить все и ждать зарплаты следующего месяца. Таков наш российский менталитет. Потому мы и видим рост на ...% на ряде направлений».

«В этот новогодний сезон продажи, по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, в нашей компании выросли на ...%. При этом финансовые показатели увеличились не только за счет того, что постоянные клиенты покупали более длительные туры, но и благодаря тому, что произошел приток новых покупателей. Могу предположить, что в сегмент премиум-класса вновь вернулась та категория людей, которая в кризис не могла себе позволить дорогие люксовые отели, сменив их по тем или иным финансовым причинам на что-то более доступное», - прокомментировала коммерческий директор

Если в прошлом году покупатели зачастую бронировали туры за 1-2 месяца до поездки, то в этом новогоднем сезоне они начали покупать туры уже в конце августа – в начале сентября. При этом в этом году многие отправлялись в путешествие не только парами, но и с детьми и родителями. То есть тур на две недели для семьи из 4-6 человек – стало явлением достаточно распространенным в этом сезоне. «На ...% вырос спрос на Мальдивы и Сейшелы, где открылось много новых отелей. Таиланд у российских состоятельных туристов, по нашим расчетам, стал третьим по популярности местом, куда они отправлялись на новогодние каникулы. Но если в прошлом году выбор останавливался в пользу Пхукета и Бангкока, то в этом сезоне стал более востребованным остров Самуи, где открылось несколько роскошных отелей известных международных цепочек», - добавила

В нынешнем новогоднем сезоне стали модны комбинированные туры. Например, среди состоятельной аудитории людей стали востребованы такие сочетания туров, как Япония и Австралия, Япония и Французская Полинезия, США и Французская Полинезия, Таиланд и Сингапур. «Мы продали большое количество комбинированных туров. Очень востребована была Япония в сочетании с расположенными недалеко от нее странами. Особенно активно здесь покупались туры в национальные отели, построенные в стиле рекана, где не всегда были созданы комфортабельные условия (вместо кровати, например, – татами на полу). Но это такой элемент экзотики, за которым как раз и ехали сюда, - горы, национальный колорит, горячие минеральные источники», - комментирует

Кроме того, достаточно легко комбинируются страны Юго-Восточной Азии, между которыми налажено транспортное сообщение. Также комбинировали туры не только между несколькими странами, но и в рамках одной страны. К примеру, в Италии комбинировали Рим и Флоренцию, во Франции – Париж и Бордо, в Германии – Берлин и Мюнхен и т.д. Но если раньше в каждом из городов тура останавливались по 2-3 дня, то в этом году количество проведенных там дней увеличилось до 5-6.

«При этом ценовая политика туристических компаний, работающих в премиум-сегменте, в этом сезоне практически не изменилась по сравнению с прошлым годом. Наоборот, с открытием новых отелей на популярных люксовых курортах и ростом

конкуренции среди них, многие гостиницы предлагали многочисленные подарки и бонусы в виде бесплатных ночей, спа-процедур, ужинов и т.д. А постоянных клиентов всегда как-то дополнительно поощряли как сами отели, так и туристические компании, которые продали им туры», - подвела итог

Генеральный директор компании отмечал, что «ощущение такое, будто клиенты решили, что кризис закончился. Видимо, это те, кто смотрит телевизор. Деньги у них и в прошлом году были, но на всякий случай они их решили приберечь. И теперь возвращаются запросы на эксклюзивный продукт. Из последних примеров - заказы на яхты в Средиземном море стоимостью от 150 тысяч евро в неделю, вилла в Сен-Тропе с бюджетом 100 тысяч евро и арендой ролс-ройса на месяц, вилла Ричарда Бренсона на озере Комо за 100 тысяч евро в неделю, аренда речной яхты на четыре каюты и посещение виноделен Бургундии со скромным для такого заказа бюджетом в 36 тысяч евро. И все же говорить о полном восстановлении рынка путешествий класса люкс пока рано».

Выводы: Россия быстрее некоторых других стран выходит из кризиса, что сказывается на динамике туризма класса люкс. Однако, потребителей таких услуг в РФ пока ещё очень мало.

3.1.2.3. Другие тенденции в мире

Президент выступил на ежегодном, с докладом о том, куда сейчас направляются основные потоки VIP-туристов, что интересует путешественников и какие перспективы у эксклюзивного туризма в дальнейшем. Оказалось, что сегодня активно формируются турпотоки из Юго-Восточной Азии, Китая, Японии, перспективным направлением является и Россия, где появился класс людей, готовых тратить большие деньги на эксклюзивные путешествия.

Второй тенденцией, которую отметили участники симпозиума, является желание современных обеспеченных людей путешествовать всей семьей, так как совместный отдых для них порой единственная возможность встретиться всем вместе. Еще одной темой, обсуждаемой на симпозиуме, стало использование инноваций, и в частности Интернета, который позволяет ориентироваться на туристическом рынке, как бизнесменам, так и самим путешественникам. Кроме того, в сегменте люкс сегодня, по словам, возрос спрос на полеты небольшими частными самолетами, что позволяет туристам не зависеть от расписания рейсов авиакомпаний и экономить время.

В отчете специалистов отмечены основные тренды, которые будут популярны среди туристов следующего поколения. Перечислим относящиеся к сегменту премиум.

Европа: консьерж-услуги

В настоящее время к услугам европейских консьержей обращаются состоятельные путешественники, которые предпочитают планировать отдых по своему вкусу. Но большинство представителей среднего класса постепенно тоже становятся более требовательными в вопросе персонального обслуживания. Крупные европейские туроператоры почти готовы к тому, чтобы предлагать консьерж-услуги всем своим клиентам, а разница между обычным и ВИП-сервисом будет заключаться лишь в дополнительно оплачиваемых опциях.

Азия: гольф-туризм

В Азии гольф пользуется огромной популярностью, и экономический кризис едва ли отразился на энтузиазме, с которым азиаты пытаются привлечь состоятельных гольфистов – как местных, так и иностранных.

Латинская Америка: новый регион ВИП-туризма

Латинская Америка вкладывает денежные средства в индустрию роскоши: статистика показывает, что местные миллионеры пострадали от финансового кризиса меньше, чем богачи в других регионах мира. Обширные природные парки и разнообразие флоры и фауны – дополнительное преимущество Латинской Америки в условиях растущего интереса к направлению эко-люкс, в котором натуральность сочетается с роскошью. Еще одним стимулом для туристической отрасли региона станут такие важные спортивные события, как чемпионат мира по футболу в 2014 году и летняя Олимпиада – 2016 в Бразилии.

Мировые тенденции VIP-туризма необходимо учитывать при разработке планов развития.

3.1.2.4. Другие тенденции в России

Тенденцией нынешнего сезона, по мнению руководителя, стало повышение интереса туристов к виллам. «В этом году мы заметили всплеск интереса к виллам как к продукту в целом, - говорит г-жа - Причем это касается и вилл на территории роскошных отелей, например, Grecotel Mandola Rosa или Grecotel Corfu Imperial в Греции, и отдельно стоящих, где мы можем организовать весь сервис - уборку, услуги батлера, шеф-повара. И это касается не только Греции. Мы предлагаем прекрасные виллы в Испании, Хорватии, Франции, и не только дорогие варианты, но и уровня 4* по довольно привлекательным ценам».

Отвечая на вопрос, изменилась ли ситуация после выхода на Грецию и Испанию крупных туроператоров, г-жа сказала, что конкуренция на этих направлениях всегда была довольно жесткой. Но «Карлсон Туризм» сконцентрировал свое внимание на отелях 5*, виллах и индивидуальных турах, а в этом сегменте у компании более чем конкурентоспособные цены и много эксклюзивных предложений.

Бывший президент компании отметил, что «самые важные для туризма процессы происходят сейчас в российской политике и в мировой экономике». Среди примечательных событий рынка он отмечает сделку между Thomas Cook и «Интуристом». «Логика понятна: еще один западный гигант поглотил в России компанию с достаточно развитой собственной розницей. Это один из немногих активов, который в России не может быть потерян. Делайте с ним что угодно: проводите ребрендинг, меняйте вывески, даже увольте менеджеров, если хотите, все равно останется точка продаж, куда люди привыкли ходить, только какую-то часть объемов потеряете, а это поправимо.

Вот именно на розничном рынке и будут иностранцы продвигаться в России. Многие по привычке ждут каких-то резких движений в туроперейтинге, и напрасно. Подобно всем, кто пришел до него, Thomas Cook поведет себя спокойно и осторожно, дождетя, пока у нас разорятся все, для кого это неизбежно. Надеется потом взять нужную ему долю рынка наименьшими усилиями.

И здесь мы переходим к главному: рынок вступает в финальную стадию структуризации. Отнюдь не из-за чьих-то банкротств или сделок. Один из главных факторов, о котором тихо и робко сейчас говорят, – революционная ситуация в обществе. Рано или поздно закупки нашей нефти, стали и прочего опять пойдут на

спад, по России ударит новая волна кризиса. И первой пострадает сфера услуг, в том числе туризм, а на фоне падения рынка конкуренция между туроператорами только усилится. Крупные туроператоры, несмотря ни на что, продолжают форсировать турпотоки. Они понимают, что последний бой – он вот сейчас идет, в данную минуту. Если конкуренты растут, а ты стоишь на месте или сокращаешься, то переходишь из высшей лиги в первую. И обратно, скорее всего, уже не вернешься. Избежать этого удастся тем, кто грамотно диверсифицирует бизнес, сможет компенсировать издержки аутгоинга прибылью собственных принимающих структур на курортах. Да, и уже сейчас надо осваивать новые рынки сбыта. Одной из самых перспективных территорий я считаю Украину, где туроператоры до сих пор зарабатывают даже на Турции и Египте.

Уже в следующем летнем сезоне многим будет очень сложно, рынок начнет схлопываться. Будут серийные банкротства, открытые или завуалированные под сделки – слияния, поглощения. И для того, чтобы пройти этот этап без критичных потерь, а в идеале с выгодой для себя, предпринимателям лучше уже сегодня спросить себя, успевают ли они меняться вслед за рынком, могут ли управлять своими предприятиями. Если выводы окажутся пессимистическими, то момент расставания с компанией оттягивать не следует, вовремя принятое решение закрыть или продать компанию – правильный шаг. Через три-пять лет на рынке останется на порядок меньше туроператоров».

Президент компании ... отмечает опасность демпинговых тенденций, сложившихся на рынке, благодаря экономическому кризису: «... те цены, которые мы сейчас видим на рынке, с трудом позволяют говорить о прибыли в операторском бизнесе и формировании резервов. Какие-то программы более стабильны, какие-то менее, но все вместе – около нуля. Все понимают, что демпинговая история вечно продолжаться не может. Осталось два-три года – и все. Серьезные экономические преобразования произойдут, другое будет отношение к деньгам, все это поможет более правильно расставлять приоритеты. Развиваться нужно будет не на заемные средства, а на собственные, заработанные деньги. Но моя интуиция подсказывает, что все может случиться еще быстрее, произойдут события, которые сейчас и макроэкономисты не могут учесть...»

Угроза агентскому бизнесу, которую несет с собой бурное развитие ресурсов on-line бронирования, стала одной из самых обсуждаемых тем 6-й конференции «Маркетинг авиатранспортных услуг», прошедшей 16-17 ноября 2010 г в Москве. Тема поднималась как в выступлениях участников, так и в кулуарных беседах.

Татьяна Мехед, генеральный директор «Альянс Трэвел», в своем выступлении отметила, что авиакомпании сегодня получили возможность активно продавать свои услуги с помощью сайтов. «Но как показывает зарубежный опыт, принципиальных угроз для агентской среды нет, - подчеркнула г-жа Мехед, - Разные потребители нуждаются в разных каналах продаж, и агентства, работающие как в традиционных формах, по-прежнему востребованы. А если они нужны людям, значит, они нужны и перевозчикам».

Разговор о том, что разные группы потребителей нуждаются в разных формах обслуживания, на примере опыта работы с корпоративными клиентами, продолжил Филипп Лукьяненко, генеральный директор HRG Russia. Г-н Лукьяненко отметил, что надо учитывать и особенности менталитета (люди любят, когда их обслуживают), а также временные затраты на самостоятельный поиск в on-line. «При организации «сложных поездок» именно агентство может дать экспертизу, которая поможет клиенту сэкономить время и деньги».

Дмитрий Горин, коммерческий директор "ВИП-сервис", уверен что on-line проекты в России и начнут приносить прибыль только через пять лет. «Кроме необходимости изменения сознания потенциального потребителя пока есть много нерешенных проблем, касающихся законодательной базы, вопросов безопасности расчетов, и удобства использования. Тем не менее, деньги в такие проекты нужно вкладывать сейчас», - резюмировал Дмитрий Горин.

Генеральный директор компании МИТС Валерий Шагин считает, что «единственное, что сложно или пока невозможно сделать, это онлайн-бронирование индивидуальных туров. Ведь практически ни одну ВИП-услугу нельзя забронировать в интернете. Ни частный самолет, ни яхту, ни люксовую виллу (обычную - можно), ни даже президентский люкс в отеле. Это всегда переговоры с поставщиками и согласование с заказчиком».

Среди главных преимуществ агентства перед on-line бронированием 65% туристов называют возможность обсудить свою турпоездку лично с менеджером, 76% - возможность заказать весь тур сразу, включая перелет, размещение и аренду автомобиля, 73% - доступ к реальной, достоверной информации о рейсах и гостиницах, 70% - глубокое знание менеджером различных туристических направлений и их возможностей.

Исследование подтвердило, соглашается глава департамента маркетинга Galileo Эйлин Кеннеди, что благодаря персональному сервису, компетентности сотрудников и большому ассортименту агентства по-прежнему пользуются авторитетом у большинства туристов.

Вывод: российский рынок туристических услуг в целом и премиум-сегмента, в частности, ждёт дальнейшее укрупнение. И переживёт его тот, кто обладает необходимыми ресурсами и адекватной ресурсам стратегией.

3.1.3. Требования законодательства

Список действующих в области туризма нормативных актов приведён в Приложении 1.

Серия крахов турагентств, а потом еще и скандал вокруг «Капитал Тура» стали своеобразной «точкой кипения» – поправки в туристическое законодательство неизбежны. Некоторые из предложений по регулированию отрасли эксперты называют не иначе как революционными.

3.1.3.1. Организация СРО

Одна из новаторских идей – сделать членство в СРО обязательным условием работы для всех компаний – и туроператорских, и турагентских. Предполагается, что эта мера отчасти заменит упраздненное лицензирование и отсеет неблагонадежные турфирмы. Ведь участники СРО несут солидарную ответственность, а значит, кровно заинтересованы выработать правила игры и следить за их исполнением. Скептики же полагают, что обойти «входной барьер» будет несложно: «По закону, чтобы создать саморегулируемую организацию, достаточно 25 участников. Появятся формальные объединения, готовые дать «крышу» кому угодно – невзирая на репутацию».

Большую надежду возлагают на компенсационные фонды, которые должна формировать каждая СРО. Эти «живые» деньги можно использовать для экстренной

помощи туристам за рубежом. Однако неясно, хватит ли средств в случае крупного ЧП. Особенно если фонды «распылены» по множеству СРО. Сторонники обязательного саморегулирования говорят, так можно будет наконец-то обуздать «разгул» скидок клиентам: «Если появится хотя бы десяток пулов крепких ТА, договорившихся о единой политике, они смогут диктовать условия всем остальным», – уверена Майя Ломидзе, исполнительный директор АТОР. Но и в этом случае идея воспринимается со скепсисом.

Кроме недоверия агентов, есть и объективное препятствие: закон предполагает обязательное страхование финансовой ответственности членов СРО. В СК вроде и готовы предложить подобную услугу турагентам, но пока нет единого мнения, какие риски должны покрываться, чтобы не было дублирования с аналогичными обязательствами ТО.

По поводу туроператорских СРО у экспертов тоже есть опасения: как бы они не стали удобным инструментом для сведения счетов с конкурентами. Например, несколько участников могут инициировать исключение неудобного, обвинив его в демпинге, чем «подмочат» имидж соперника у клиентов. Что же дальше? «Идея саморегулирования здравая, но, прежде чем ее внедрять, к обсуждению надо привлечь специалистов из разных отраслей, – считает Эдуард Кузнецов, президент «Мегаполис турс». Впрочем, Евгений Писаревский, замруководителя Ростуризма, заверил, что тема обсуждается (в Совете Федерации, например) – отнюдь не кулуарно. По прогнозу одного из специалистов, входящих во властные структуры, обязательное участие в СРО, скорее всего, на ура пройдет через законодателей. Во-первых, потому что вся ответственность перекладывается на сам бизнес, что вполне устраивает власть. Во-вторых, схема достаточно проста в реализации и можно быстро отчитаться перед правительством о «проделанной работе». Что же до отдачи... «Было бы правильнее развивать СРО как добровольный институт. Насилие над рынком не даст ничего».

Участникам рынка, не обладающих мощностью, необходимой для самостоятельного лоббирования своих интересов на государственном уровне, остаётся внимательно следить за развитием событий и участвовать в деятельности общественных организаций, способных на такое лоббирование.

3.1.3.2. Взаимодействие ТО и ТА

Еще одна инициатива состоит в том, чтобы разрешить турагентам продавать путевки только от имени и по поручению туроператора. Теоретически это поможет предотвратить случаи откровенного «кидалова» туристов. По Закону «О защите прав потребителей» претензии будут предъявляться не к турагентствам, как сейчас, а к туроператорам.

Как следствие – поставщики постараются кому попало мандат не давать. И будут развивать аффилированную розницу. Даже от хорошо зарекомендовавших себя независимых агентств туроператоры могут потребовать дополнительных гарантий надежности и лояльности. Например, введут депозиты, которые надо пополнять по мере реализации туров. Либо же ТА обяжут переводить поставщику полную стоимость каждой путевки и только потом ему будет выплачиваться комиссия. В общем, на рынке начнется грандиозная переделка документооборота и чистка рядов. И, возможно, с массовыми «расстрелами». Число ТА резко сократится. Или как

минимум уменьшится ротация. «Вряд ли ТО рискнут сотрудничать с новичками», – добавляет Любовь Пыкова, директор ТА «Краски мира».

На сегодня судьба проекта все еще решается в коридорах министерства и, вполне возможно, предложения в Думу будут направлены до окончания весенней сессии. Когда и в какой последовательности и в каком виде Госдума будет принимать поправки в Закон «Об основах турдеятельности», до сих пор неизвестно. Юрий Барзыкин уверен, что, скорее всего, поправки будут вноситься частями, по блокам вопросов. Если же принять во внимание, что в декабре 2011 года пройдут очередные выборы в Думу, то можно предположить, что и осенью депутатам будет не до туризма.

Усиление ответственности турагентств соответствует интересам туроператоров, а значит и компании-инициатора бизнес-плана.

3.1.3.3. Финансовые гарантии

Драматические изменения могут произойти и в туроператорском сообществе. Со стороны российских олигархов, инвестирующих в туризм, как и крупных иностранных туроператоров, вышедших на наш рынок, уже звучат голоса о необходимости «обеления» отрасли. А момент сейчас, когда готовятся поправки в законодательство, как никогда благоприятный.

Один из вариантов – кардинально поменять систему фингарантий, перейдя к страхованию ответственности по каждому договору. Тогда страховые компании получат реальную информацию по всем сделкам, которая будет доступна и налоговым органам.

Кстати, схема предлагалась РСТ и ВСС (Всероссийским союзом страховщиков) еще в 2007 году. Тогда ее «замыли», но не факт, что и сейчас не проведут в законодательство, ведь лоббистский ресурс у заинтересованных игроков мощный. Впрочем, уже упомянутый эксперт из туристической власти уверен, что провести через Думу «перекроенный» вариант закона не получится: «Думаю, увеличат верхнюю границу ответственности и успокоятся, – прогнозирует наш собеседник. – Обходные варианты для туроператоров хорошо известны – например, разделение бизнеса на несколько юрлиц. А при очередном крахе крупного ТО, когда денег вновь не хватит всем пострадавшим, будет повод опять менять закон».

В конце февраля замглавы Ростуризма Евгений Писаревский обнародовал предложения ведомства по внесению поправок в Закон «Об основах турдеятельности». Предполагается, что для туроператоров с годовым оборотом до 500 млн рублей финансовое обеспечение должно составить 100 млн, от 500 млн до 1 млрд – 200 млн и свыше 1 млрд – тоже 200 млн плюс 5% за каждые 100 млн рублей «сверху». Если крупные «федеральные» туроператоры скрепя сердце могут согласиться и потянуть обслуживание таких страховых или банковских гарантий, то региональные и «нишевые» компании, у которых обороты недотягивают и до 100 млн годовых, в шоке. Однако эксперты, вхожие в коридоры власти, спешат их успокоить. Вице-президент РСТ Юрий Барзыкин, например, расценивает заявленные цифры как один из вариантов, который может быть предложен на рассмотрение депутатов, тем более что он не оформлен как законопроект. Более того, г-н Барзыкин сообщил, что к изменениям размеров фингарантий будет применен более дифференцированный принцип.

Сегодня законодательных инициатив две. Министерством, а также АТОР предлагается следующая градация. Для ТО с годовым оборотом до 300 млн рублей все

оставить, как прежде; от 300 до 500 млн установить «ФИГи» в размере 100 млн; до 1 млрд – 200 млн; до 1,5 млрд – 350 млн; и более 1,5 млрд – тоже 350 млн рублей, но плюс 10% от годового объема средств. Причем с какого оборота – миллиард или полтора – ввести процентные «надбавки», еще обсуждается.

РСТ предлагает: для туроператоров с годовым оборотом до 500 млн рублей сохранить существующую шкалу; для тех, у кого объем от 500 млн до 1 млрд, повысить «ФИГи» до 200 млн; для остальных – столько же и еще 5% с каждой «лишних» 100 млн рублей. «У крупных туроператоров, похоже, остается один путь: дробить бизнес и делить обороты между несколькими его участками», – считает эксперт.

Как «успокоительное» можно расценивать и реальные сроки принятия поправок в закон. Евгений Писаревский дал понять, что к 1 июня, дате, когда большинство туроператоров должно перезаключить договоры со страховыми компаниями, законотворцы не управятся. Юрий Барзыкин считает, что изменения можно ожидать не раньше осени.

Есть как минимум еще один момент, ставящий под сомнение реальность внедрения в систему финансовой ответственности туроператоров означенных цифр. Страховые компании могут просто не потянуть такие обязательства. Елена Скуратова, управляющий директор по комплексному страхованию в туризме «Ренессанс Страхование», выразила сомнение, что СК решатся брать на себя мультимиллионные риски. Ведь система их перестрахования практически неприменима к туризму. «Рынок относительно небольшой, страховые премии невелики, а заявленные размеры ответственности огромны. Перестрахование не поможет: возможность принимать такие риски не более чем у десятка компаний, то есть перестраховываться придется друг у друга. Бесполезно обращаться и к зарубежным партнерам, у которых действуют строгие ограничения по рискам. Мы же обязаны осуществлять выплаты по фингарантиям, даже если налицо умысел туроператора или из бухгалтерии пропал сейф с деньгами».

Обращение туроператоров к банковским гарантиям тоже нереально, они настолько дороже, что такие суммы вряд ли кто осилит.

Похоже, в вопросе о поправках в Закон «Об основах турдеятельности» законодатели пошли по пути наименьшего сопротивления. Вывод следует из результатов заседания комиссии Совета Федерации по делам молодежи и туризму, прошедшего 15 марта. Хорошо ли, плохо ли, но аспект повышения фингарантий, как и предложение обязать ТА заключать договоры с клиентами «от имени и по поручению» туроператора, не рассматривались.

Несмотря на неторопливость законодателей, стремление власти обелить и структурировать (укрупнить) бизнес очевидно и реализуется неуклонно. Вывод один: нужно быть большим, «белым» и эффективным.

3.1.3.4. Сервисные сборы агентов

В «Бюллетене нормативных актов федеральных органов исполнительной власти» № 3 от 17.01.2011 опубликован приказ Минтранса РФ от 25.10.2010 № 231 о внесении изменений в «Правила формирования и применения тарифов на регулярные воздушные перевозки пассажиров и багажа, взимания сборов в области гражданской авиации», утвержденные приказом министерства от 25.09.2008 г. № 155.

Этим документом в пункт 30 «Правил формирования и применения тарифов...» внесен абзац следующего содержания: «За оказание уполномоченным агентом пассажиру услуг по подбору оптимального маршрута перевозки, провозной платы за

перевозку в соответствии с заданными пассажиром приоритетными параметрами условий перевозки и/или общими в отношении каждого перевозчика условиями перевозки и консультативных услуг уполномоченным агентом может взиматься дополнительная плата».

Таким образом, теперь агенты могут легально взимать сервисные сборы за свои услуги сверх тарифов и сборов, установленных авиаперевозчиками. Такие сборы взимались агентами и раньше, в основном, в тех случаях, когда за реализацию авиабилетов агентское соглашение с авиаперевозчиком предусматривало выплату агенту минимального вознаграждения или такое вознаграждение не предусматривалось вовсе. Подобными «псевдоагентскими» договорами грешили, прежде всего, иностранные авиакомпании. Но ранее эти сборы, не предусмотренные «Правилами формирования и применения тарифов...», были вне закона.

Хотя возможности по повышению стоимости билетов относительно тарифов авиакомпаний весьма ограничены, законодательная база для этого появилась.

3.1.3.5. Сценарии развития рынка

Динамика выездного туризма РФ в целом и премиум-сегмента в частности будет определяться динамикой экономического развития РФ.

Для того чтобы учесть последствия влияния мирового экономического кризиса на социально-экономическое развитие Российской Федерации в ближайшей перспективе Министерством экономического развития Российской Федерации был разработан «Проект сценарных условий функционирования экономики Российской Федерации и основных параметров прогноза социально-экономического развития Российской Федерации на 2011 год и плановый период 2012 и 2013 годов».

Расчет показателей в прогнозе осуществлялся с учетом тенденций развития мировой экономики и внешнеэкономической конъюнктуры, а также итогов развития российской экономики в 2010 году.

Параметры прогноза социально-экономического развития на 2011-2013 годы разработаны по двум основным вариантам – варианты 1b и 2b, которые базируются на гипотезах относительно устойчивого восстановления мировой экономики, обеспечиваемого ожидаемым ростом экономик США, Китая, Юго-Восточной Азии и Индии, и умеренного роста цен на нефть Urals до 78-79 долларов США за баррель в 2012-2013 годах.

Консервативный вариант 1b разработан в условиях сохранения рисков невысокого инвестиционного спроса, слабого роста потребительского спроса при сохранении заработной платы работников бюджетного сектора на уровне 2009 года, а также медленного восстановления кредитной активности. Годовые темпы роста экономики могут составить ... процента.

Умеренно-оптимистичный вариант 2b отражает более быстрое восстановление экономики в результате наиболее полной реализации потенциала ее роста на основе повышения эффективности бизнеса, роста банковского кредитования, а также стимулирования экономического роста и модернизации. Рост ВВП в 2010-2013 годах прогнозируется на уровне ... процента.

Предполагается, что последствия экономического кризиса в России исчерпают свое влияние в краткосрочной перспективе и с 2014 г. Россия выйдет на темпы развития, заложенные в программе долгосрочного развития, то есть на ... роста ВВП в год.

Источники:

-

Представленные темпы роста по ВВП неплохо согласуются с разработанным ранее прогнозом этих показателей ЗАО «Центр управленческих и правовых инициатив «Стратегия». В зависимости от варианта развития экономики ЗАО «Стратегия» определило на 2020 г. интервал прироста ВВП от ... а прироста реальных располагаемых доходов – от

Динамика рынка РФ по трём сценариям развития представлена в таблице:

Потенциал VIP-рынка, млрд \$	2011	2012	2013	2014	2015
Оптимистический сценарий					
Реалистический сценарий					
Пессимистический сценарий					

3.1.4. Характеристика предлагаемых услуг

"Прежде всего, VIP-турист стремится получить натуральный продукт, -- отмечает исполнительный директор Virtuoso Мэтью Апчеч, -- сегодня эксклюзивный туризм -- это сочетание сервиса высокого класса с желанием оказаться ближе к местам, богатым культурными традициями". VIP-туризм – это не просто индивидуальные, эксклюзивные туры, но и определенный набор услуг, обеспечивающий туристу наивысший комфорт во время путешествия. В эти услуги входит организация перелетов первым и бизнес-классом, трансферы с использованием автомобилей представительского класса и лимузинов, бронирование номеров высшей категории в самых дорогих отелях мира, аренда океанских яхт, частных самолетов, роскошных вилл и даже средневековых замков. Туроператор выделяет VIP-туристу персонального менеджера на этапе подготовки тура и персональных гидов на всем протяжении маршрута. При необходимости клиенту за границей может быть предоставлена охрана, все трансферы могут осуществляться на бронированных автомобилях. Все это дает основания называть VIP-туризм не просто степенью качества туров, но и особым видом туризма, для организации которого туроператору необходимы особые ресурсы.

Вопреки распространенному мнению, VIP-туры организуются не только в экзотические страны и уголки планеты, где не ступала нога человека. Объектами VIP-туризма нередко становятся вполне освоенные массовые направления, располагающие соответствующей инфраструктурой. Яркий пример такого направления – Объединенные Арабские Эмираты, где за последние 15 лет были созданы насыпные острова и построены «семизвездные» отели, способные угодить вкусам самых взыскательных клиентов. Роскошные гостиницы, соответствующие критериям VIP-туризма появляются даже на анталийском побережье Турции.

VIP-туризм часто бывает связан с событийным туризмом, посещением праздников, фестивалей, карнавалов, концертов мировых звезд и спортивных событий. Причем эти события не всегда происходят за границей. В июле 2009 года одна туркомпания предлагала VIP-туры на концерт Мадонны в Санкт-Петербурге, включавшие билет в VIP-сектор, перелет на «аэротакси» бизнес-класса и проживание (одну ночь) в президентском номере пятизвездного отеля. Устойчивым спросом

пользуются также VIP-туры, связанные с оздоровлением на лучших SPA-курортах мира.

Для представителей рынка luxury-туризма своеобразным девизом стала фраза героини Лии Ахеджаковой из фильма "Служебный роман": "Нет ничего невозможного для человека с интеллектом". Но аренда яхт и вилл, фитнес- и SPA-туры и даже кругосветные путешествия никого уже не удивляют, и продавцам туров приходится выдумывать оригинальные решения для привлечения клиентов, особенно учитывая то, что с кризисом поток туристов сократился, а конкуренция обострилась.

В сложившихся условиях luxury-туроператоры вынуждены постоянно держать руку на пульсе: открывать иные направления и предугадывать то, что может захотеть клиент завтра. Информация о новинках очень быстро распространяется между людьми. К примеру, бизнесмен рассказывает приятелю, что ездил в тур на Ferrari, а тот может ответить, что успел побывать в более модном туре на ретро-автомобилях. В такой ситуации у человека непременно возникнет вопрос: почему его постоянная компания не предложила ему такого? В результате он может просто уйти в другую турфирму.

По наблюдению заместителя гендиректора компании MITS Александра Шагина, на отечественном туристическом рынке растет популярность тематических туров и событийного туризма - поездки на этапы "Формулы-1", чемпионаты по футболу, концерты поп-звезд. По оценкам бюро "Ренессанс", на 25% увеличился спрос на гастрономические туры и на 15% вырос сегмент экстремального и экскурсионного туризма. Более того, крупные российские бизнесмены уделяют все больше внимания самообразованию в различных сферах, что привнесло налет интеллектуальности. На волне всеобщего увлечения искусством одной из тенденций, наметившейся на рынке в прошлом году, стало активное развитие арттуризма. По данным экспертов, с 2008 года это направление выросло более чем на 30%, и ожидается, что подобная динамика сохранится и в этом году. Свой вклад в благое дело внес кризис: состоятельные люди стали больше инвестировать в себя, получая новые MBA и второе высшее образование.

Культурная программа формируется под желания клиента, и в нее может включаться посещение различных "закрытых" мероприятий: вернисажей, частных вечеринок, afterparty, концертов, показов, пригласительных на которые не бывает в свободной продаже. В частности, клиент может попасть в гости к коллекционерам, чьи собрания недоступны для всеобщего обозрения. Кроме того, арттурист может посетить дома семей ушедших из жизни художников, чтобы посмотреть их картины, а благодаря связям можно попасть практически в любой ресторан.

В этой нише операторы вынуждены конкурировать с консьерж-фирмами и закрытыми клубами, которые, в свою очередь, нередко способны организовать своим клиентам и первоклассный отдых. "Одна из особенностей люкс-туризма в том, что мы по сути являемся консьерж-службой для VIP-клиента, который хочет, чтобы все его пожелания выполнялись немедленно и круглосуточно", - подтверждает Александр Шагин.

По экспертным оценкам, туроператоров, специализирующихся на индивидуальных и VIP-турах в любую страну мира, на российском рынке не более 20. "Не стоит думать, что 100% клиентов фирм в luxury-сегменте - олигархи и миллионеры, путешествующие не иначе как на яхтах. Индивидуальный туризм - это и обычные индивидуальные туры стоимостью 5000 - 10 000 евро и т. д. Естественно, обслуживаем мы всех одинаково, разница лишь в запросах клиентов и бюджете", - говорит Александр Шагин. При этом, по его словам, понятие туроператоров и турагентств в этом сегменте размыто. В большинстве случаев через агентства операторы продают лишь часть своего продукта, а в остальном работают с клиентом

напрямую. Некое отступление от правил - совсем маленькие закрытые агентства, "заточенные" под узкий круг постоянных VIP-клиентов.

Развитию новых направлений в luxury-туризме во многом мешает консерватизм самих туристов. По словам Елены Протопоповой, 90% туров представляют собой достаточно стандартный набор, например, пляжный отдых на Мальдивских островах, где за последнее время открылось огромное количество отелей высочайшего уровня. Однако эксперт рассказывает, что недавно на выставке уникального туризма Pure Life Experience в Марокко она столкнулась с предложением в Индонезии островного отеля, рассчитанного всего на 7 номеров. Других отелей на острове нет. Среди европейцев поездки в такие места очень популярны, однако, как выяснилось, для российского рынка этот продукт абсолютно не подходит. Клиент просто не полетит так далеко только ради экотуризма.

По словам заместителя гендиректора компании "Атлантис Лайн Морские круизы" Алексея Цыганова, многие клиенты сегмента luxury привязываются к какому-то определенному месту - гостинице или лайнеру, если речь идет о морских круизах, в результате образуются такие "негласные клубы по интересам".

Еще одна особенность VIP-клиентов заключается в том, что они нередко совмещают отдых и развлечения с работой, поиском бизнес-контактов и вхождением в определенную среду. "Полагаю, что даже могу от имени всех ведущих своих коллег сказать, что мы любим работу, не пытаемся от нее в период отдыха оторваться и рады даже в такие моменты отвлечься от развлечений в интересах дела", - говорит генеральный директор Penny Lane Realty Георгий Дзагуров. По его словам, в таком случае поездки начинают принимать вид участия в экономических форумах в Сочи и Лондоне, профессиональных выставках в Каннах или Мюнхене. В свою очередь Елена Протопопова вспоминает, что к ним как-то обращался человек, попросивший устроить ему тур с целью поиска зарубежных партнеров.

По наблюдению заместителя гендиректора компании MITS Александра Шагина, на отечественном туристическом рынке растет популярность тематических туров и событийного туризма - поездки на этапы "Формулы-1", чемпионаты по футболу, концерты поп-звезд. По оценкам бюро "Ренессанс", на 25% увеличился спрос на гастрономические туры и на 15% вырос сегмент экстремального и экскурсионного туризма. Более того, крупные российские бизнесмены уделяют все больше внимания самообразованию в различных сферах, что привнесло налет интеллектуальности. На волне всеобщего увлечения искусством одной из тенденций, наметившейся на рынке в прошлом году, стало активное развитие арттуризма. По данным экспертов, с 2008 года это направление выросло более чем на 30%, и ожидается, что подобная динамика сохранится и в этом году. Свой вклад в благое дело внес кризис: состоятельные люди стали больше инвестировать в себя, получая новые MBA и второе высшее образование.

Компания-инициатор оказывает на рынке следующий перечень услуг:

1.

3.1.5. Конкуренты

Как было указано в п. 3.1.4 в РФ VIP-туризмом профессионально занимается около 20 компаний. Однако, декларирует подобные услуги чуть ли не каждая туристическая компания. В рамках кабинетного исследования мы подробно ознакомились с деятельностью 4-х операторов, действующих в премиум-сегменте.

Некоторые параметры их сайтов, отражающих размер бюджетов и способы продвижения в Интернете, сведены в таблицу:

.....
Приведённые данные позволяют оценить бюджет и способы продвижения компании ХХХ в Интернете, которые позволят конкурировать с лидерами рынка.

Для разработки бизнес-плана были также использованы штатное расписание компаний, а также значение выручки на одного сотрудника, которое установлено далее как целевое. К концу третьего года в случае оптимистического сценария развития событий штат компании ХХХ будет насчитывать сотрудников, а выручка на одного работающего будет составлять в год.

3.2. Цели по объему продаж

3.2.1. План продаж

С учётом ситуации на рынке у компании есть 2-3 года на то, чтобы войти в число лидеров рынка или уйти с него. Соответственно, план продаж сформирован, исходя из этой предпосылки: в 2013 году компания должна войти в число лидеров рынка туристических услуг премиум-сегмента, то есть динамика продаж по 3-м сценариям развития экономики будет такой:

План продаж, тыс.\$	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Оптимистический сценарий						
Реалистический сценарий						
Пессимистический сценарий						

Структура продаж компании в 2010 г. была следующей..... В плане изменения структуры продаж компания будет руководствоваться двумя принципами:

1.

Судя по материалам конкурентов, «типовая» структура выручки от VIP-туров близка к той, что ХХХ имеет сейчас. Однако, у лидеров рынка объём Этот резерв учтён в целевых показателях и структура продаж на будущий период планируется следующим образом:

.....

3.2.2. Ценообразование

Эластичность спроса по цене в сегменте люкс-туризма не столь высока, как в массовом туризме, то есть для VIP-клиента цена не столь важна, как важно качество продукта, сервис, соображения престижа и самооценки. Однако, давно отмечено, что покупатели роскоши очень остро реагируют на ситуации, когда продавца luxury можно заподозрить в завышении цены. Например, VIP-покупатель может приобретать часы стоимостью десятки тысяч долларов, но будет возмущён, если увидит в продаже такие же часы по цене на сотню дешевле.

По этой причине существенные наценки на тарифы отелей, авиакомпаний и других операторов рынка чреваты потерей бесценных клиентов, а туроператоры

туристического рынка, включая люкс-сегмент, работают на скидке контрагентов, а не наценке. Исключение составляют эксклюзивные услуги, наценка на которые может составлять сотни процентов.

По информации президента компании «Мегаполис Турс» Эдуарда Кузнецова у международных туроператоров прибыль составляет% после выплаты комиссии, а у российских туроператоров массового туризма - только%.

Однако, как отмечает аналитик УК "Финам Менеджмент" Максим Клягин, luxury-сегмент более маржинален. Сами продавцы туров с этим не согласны. "Наценка - это миф, который мы уже устали опровергать. Какой бы был смысл бронировать отель или билеты у нас, если бы напрямую они стоили дешевле? Прибыль туроператора складывается за счет комиссии - авиабилеты (в среднем ...%), отель (.....%), дополнительные услуги", - добавляет Александр Шагин. Однако при этом эксперт признает, что туроператор зарабатывает в районе% от стоимости тура.

Туроператоры отмечают тенденцию к «самостоятельности» – туристы стали более внимательно относиться к ценовым предложениям отелей, искать меньшие цены на тот же вид услуг. «2009 год стал «рынком покупателя», – соглашается Александр Шагин. – Возросла конкуренция между отелями, авиакомпаниями. Многие отели стали давать специальные интернет-цены, рассчитывая увеличить объем прямых продаж. Поэтому одной из основных особенностей стало обостренное внимание к цене со стороны всех клиентов, включая тех, кто может позволить себе отдых любого уровня».

Поддерживать наценку XXX позволяет франшиза от YYY Travel. По этим договорам комиссия составляет в среднем% от стоимости бронирования. Однако, за эту комиссию приходится платить. YYY Travel получает фунтов при подписании договора франшизы и% от суммы комиссии, если XXX обслуживает клиентов YYY на территории России и% от суммы заработанной комиссии, если обслуживает не YYY клиента.

С учётом запланированной динамики структуры продаж, планы по проценту комиссии на период планирования выглядят следующим образом:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Комиссия						

3.3. Анализ клиентов

3.3.1. Сегментация

Компании - производители предметов роскоши считают, что их традиционная потребительская аудитория состоит из двух частей:

Ещё один сегмент VIP-туристов, требующий особого подхода – это женщины. Гостиницы класса люкс пошли навстречу своим гостям, которым нередко требуются сугубо «немужские» вещи. Premier Hotel на Таймс-Сквер в Нью-Йорке объявил о создании целого этажа, предназначенного только для дам. «Мы старались сделать так, чтобы наши гости, собираясь в дорогу, могли не думать о нужных мелочах», - говорит генеральный менеджер отеля Патрик Дэвидсон.

К слову, в США политика «только для женщин» уже не ограничивается одними отелями, все большую популярность приобретают «женские туры». Еще в 1996 году в Аризоне была создана компания Canyon Calling, предлагающая поездки для женщин, «уставших от постоянных забот о себе и окружающих». По словам директора Canyon Calling Черил Флит, когда вокруг нет мужчин, женщины чувствуют себя более комфортно и в большей степени могут проявить свою индивидуальность. Среди клиентов г-жи Флит - и утомленные бизнес-леди, и женщины со средним уровнем доходов, а в числе предлагаемых программ - туры по США, Коста-Рике, Марокко, Исландии, Новой Зеландии.

3.3.2. Поведенческие особенности

Генеральный директор компании «Тур Парад» Екатерина Федорова считает, что «заплатив 50-100 тыс. евро за отдых, клиенты предпочитают видеть вокруг людей своего уровня. Есть узкая прослойка туристов, для которой это вопрос престижа. Если ты говоришь ему, что в этом отеле номеров нет, он хочет именно туда. А если узнает, что номера есть, да еще со скидкой – не хочет ехать. Такие клиенты не могут позволить себе, чтобы их видели в эконом-классе. Они могут поехать привычное место на три недели вместо месяца, как мы уже говорили, но не поедут в более дешевый отель. Отель Four Seasons в Милане в этом году не давал скидок, но люди все равно туда едут. В Форте дей Марми на берегу есть ресторанчик, куда в 2008 году не пустили Романа Абрамовича, приплывшего на яхте, - не было мест. Теперь туда можно попасть только по предварительному заказу».

Недавнее исследование, проведенное журналом Conde Nast Traveller, показало, что английским VIP-туристам интересны новые и необычные места отдыха, расположенные не слишком далеко от их дома, а также крупные экзотические курорты. По итогам опроса, за год короткие поездки в пределах Англии совершали 80% туристов, а 51% опрошенных заявили, что в ближайшие годы собираются провести отпуск в Великобритании.

Предпочтения состоятельной публики остаются неизменными, считает Елена Протопопова. По словам эксперта, эта аудитория круглый год предана Мальдивам. Кроме того, зимой остается востребованной горнолыжная Франция. На весенние каникулы данная публика предпочитает отправляться в Дубай, который удобен своими комфортабельными прямыми рейсами и небольшой продолжительностью полета. Также весной выбирают Италию и Францию. С мая оживает Лазурный берег. Летом особенно популярна Европа.

«Аудитория высокого уровня в большинстве случаев (порядка 70%) предпочитает пассивный отдых, – говорит Е. Протопопова. – Футболисты и депутаты на протяжении многих лет выбирают Мальдивы. Хотя есть и некоторые изменения – путешествие на Бали, где можно не только насладиться пляжным отдыхом, но и познать тонкости медитации, йога-культуры и спа-процедур. Представители шоу-бизнеса едут на отпуск в Дубай, где отдых сочетают с концертной деятельностью, но для закрытой публики. Люди, связанные с искусством, любят вновь и вновь путешествовать по Европе. Представители торговых профессий чаще едут США».

Несмотря на консервативность luxury-публики, операторы ежегодно разрабатывают и предлагают своим клиентам новые программы. «Сегодня становятся популярными туры на «Ферари», «Ламборджини» или ретро-автомобилях, – продолжает Елена Протопопова, – путешествия на воздушном шаре (от 100 тыс. евро) и даже космический туризм. Россия сегодня – единственная страна, которая предлагает отправиться в путешествие такого рода»

Разумеется, не все vip-клиенты выбирают пляжный отдых – многие реализуют с помощью операторов самые нестандартные идеи. «Необычные путешествия – суть работы оператора по индивидуальным турам, – делится Александр Шагин. – Для нас кругосветное путешествие с посещением трех континентов – достаточно стандартное явление. А интересны те заказы, которые понравились нам самим. Например, посещение избранных виноградников Гран Крю в Бордо с закупкой вина для собственного погреба. Есть группа клиентов-бизнесменов, увлечением которых является восхождение на великие вершины мира. Не являясь профессиональными альпинистами, они отправлялись на покорение Килиманджаро (Кения), Арарата (Турция), Аконкагуа (Аргентина)».

«Пример одного из путешествий постоянного клиента, работающего в сфере информационных технологий: два дня в Японии с посещением горячих источников, два дня пребывания в Лос-Анджелесе и знакомство с его местными достопримечательностями, далее Перу, Чили, а заканчивается путешествие на корабле-ледоколе, который следует в Антарктиду», – рассказывает Е. Протопопова. В свою очередь, Виктор Кузерин в качестве примеров необычных запросов называет кругосветное путешествие за 2 месяца; частные уроки танца живота в Омане (с учетом того, что в мусульманской стране это устроить очень сложно и дорого); аренда движущихся платформ для участия в гей-параде в Бразилии.

Указанные выше поведенческие особенности VIP-туристов в целом совпадают с теми характеристиками, которые сформулировал инициатор проекта:

-

Сегментация потребителей, их поведенческие особенности должны учитываться при выборе средств продвижения (Интернет-порталов, печатных изданий, радиоканалов и т.д.), а также в форме и содержании рекламных посылов компании.

3.4. Программа продвижения.

3.4.1. Концепция маркетинга

Инициаторы проекта полагают своими конкурентными преимуществами следующие:

1.

Увеличение заказов по направлению УУУ в основном зависит от самого УУУ. Пожалуй, единственное, что может сделать ХХХ – это предоставлять наиболее конкурентоспособные цены за счет развития партнерской базы + поддерживать определенные сроки ответа на поступивший запрос за счет своевременного наращивания трудовых ресурсов.

Основную маркетинговую активность компания должна проявлять на «открытом» рынке.

Согласно классификации классиков системного менеджмента, существуют 3 типа стратегий, позволяющих компании успешно конкурировать на рынке:

1. Дифференциация, то есть предоставление потребителям продукта, более ценного, чем у конкурентов
2. Лидерство по издержкам, позволяющее победить в ценовой конкуренции
3. Фокусирование, то есть концентрация ресурсов на более узких продуктовых и клиентских сегментах для создания конкурентных преимуществ

Стратегия лидерства по издержкам на luxury-рынках бесперспективна, а от стратегии фокусирования инициаторы проекта отказались. **Таким образом, единственной стратегией конкуренции для компании ХХХ остаётся дифференциация.**

Реализация выбранной стратегии потребует усилий и ресурсов, конкурирующих с лидерами рынка по всем направлениям организации бизнеса. В частности, должна быть конкурентной программа продвижения услуг компании. Именно это соображение определяет уровень расходов на продвижение, предусмотренный в бизнес-плане.

3.4.2. Каналы продаж

По информации генерального директора компании «Тур Парад» Екатерина Федорова «около 80% продукта мы продаем через агентства, в основном, московские. Есть и регионы, но дорогие – нефтяные или газовые. Прямые продажи мы осуществляем через два своих офиса. Как показала практика, менеджер, который работает с агентством, физически не может работать с частным клиентом, на него уходит слишком много времени. Поэтому мы разделили продажи. Как оператор мы работаем только по Италии»

Путешествия по индивидуальным маршрутам с каждым годом становятся все более востребованными не только в Москве, но и в других регионах РФ, в частности, у петербуржцев. Растущий спрос на такой туристический продукт обуславливает и новую маркетинговую стратегию туристических операторов. Так студия Путешествий "Вилегия", одна из ведущих компаний на рынке индивидуальных путешествий luxe класса в Санкт-Петербурге, объявила о запуске партнерской программы для туристических агентств города. "До недавнего времени мы сами реализовывали свои туры через наш офис – студию путешествий,- говорит руководитель компании Юлия Базанова. – Выбирая дальнейшую стратегию развития бизнеса, мы остановились на сотрудничестве с независимыми турагентами. Этот позволит предложить наши туры большему числу путешественников, а нам – сосредоточиться на создании новых интересных авторских программ".

Учитывая опыт конкурентов, разработчики бизнес-плана полагают, что для выхода на запланированные объёмы продаж компания должна

-

3.4.2. Средства продвижения туристических услуг

Продвижение туристического продукта может осуществляться в следующих направлениях:

-

Основные средства рекламы следующие:

1.

Стимулирующие мероприятия призваны поддержать остальные средства коммуникации с целью облегчить и ускорить продажу туруслуг. Стимулирующие мероприятия обычно делят на две группы. Первая направлена на персонал, продающий услуги, вторая – на клиентов.

К первой группе относятся все мероприятия, направленные на повышение мотивации продающего персонала и турагентов: ознакомительные туры, премии, скидки, бонусы и т.д.

Ко второй группе относятся мероприятия, направленные на клиентов: скидки, специальные предложения, пониженная цена на номера в отелях в мертвый сезон; конкурсы и лотереи, где в качестве приза может предлагаться путешествие.

Персональные продажи представляют устные презентации товаров.

Связи с общественностью (Public Relations) предполагают формирование благоприятного имиджа туристической компании путем создания хороших отношений с различными государственными и общественными структурами.

Средствами продвижения турпродукта с помощью Public relations являются:

1.

По материалам агентства КОМКОН для планирования отпуска и путешествий люди используют информацию из следующих источников:

.....

Добавим к этому, что по данным всемирного совета по туризму и путешествиям (WTTC) главным источником информации о возможностях отдыха для россиян являются рассказы окружения (48%) .

Генеральный директор компании МИТС Валерий Шагин считает, что «для многих участие в туристических выставках носит ритуальный характер. Мол, так надо делать, потому что мы всегда так делали. На мой взгляд, время больших выставок прошло. Будущее за специализированными воркшопами, где большое внимание уделяется организации общения экспонентов с посетителями и привлечению «правильных» покупателей. Примеры таких выставок есть и у нас, и за рубежом. Именно непосредственное общение между возможным потенциальным покупателем и поставщиком услуг играет сейчас решающую роль в привлечении новых клиентов. Рекламируемся мы в интернете. А вместо выставок едем в регионы, посещаем офисы партнеров – постоянных и потенциальных. Всех их знаем лично, между нами возникают дружески-рабочие отношения, которые помогают в бизнесе. Часто просим партнеров порекомендовать турфирмы, которых может привлечь наш сервис, стараемся понять их потребности, специфику клиентов, чтобы организовать

правильные путешествия. В результате количество турагентств у нас сократилось, зато оборот каждого партнера вырос и может достигать 20 миллионов рублей в год, это очень хороший показатель».

План мероприятий

В таблице представлены мероприятия и расходы по продвижению (в тыс. руб) услуг компании на планируемый период.

.....

4. Организационный план

4.1. Помещения

К третьему году работы центральный офис компании должен занимать помещение в престижном районе Москвы площадью кв. м. Стоимость аренды такого помещения составляет на сегодняшний день около руб/м. кв./год.

4.2. Оборудование

К концу 2013 года, то есть к моменту полного укомплектования офиса, список оборудования будет выглядеть следующим образом:

.....

4.3. План развития

Ниже приведены основные мероприятия, которые должна провести компания в ближайшие 5 лет. Все связанные с ними затраты включены в экономическую модель бизнес-плана.

1. 2011 год
 -
 2. 2012 год
 - ...
 3. 2013 год
 -
 4. 2014 год
 -
 5. 2015 год
-

4.4. Административные расходы

.....

4.5. Операционные затраты

В состав переменных затрат по типам услуг включена зарплата менеджеров, работающих по соответствующему направлению:

.....

5. План по трудовым ресурсам

5.1. Организационная структура, штатное расписание, ФОТ

К концу 2013 года, то есть к моменту полного укомплектования офиса, организационная структура, штатное расписание и ФОТ компании будут выглядеть следующим образом:

.....

6. Финансовый план

6.1. Налогообложение

Форма собственности компании – ООО, форма налогообложения – УСН, (доходы-расходы). В экономической модели предполагается, что компания сохранит эту форму налогообложения. В случае превышения выручки над порогом УСН будут предприняты специальные организационные меры.

.....

6.2. Прочие допуски и предположения

.....

6.3. ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ 2011 – 2015 (по месяцам)

.....

6.4. ПЛАН ПО ДЕНЕЖНЫМ ПОТОКАМ 2011 – 2015 (по месяцам)

.....

6.5. БАЛАНС 2011 – 2015 (на конец года)

.....

Приложение 1. Перечень нормативно правовых документов, регулирующих туристскую деятельность в Российской Федерации

.....