

# Космическая бизнес-стратегия

Генеральный директор компании «Спейс Трэвел» АРТУР МУРАДЯН — востребованный гость профильных СМИ, поскольку он задает тренды в развитии отечественной туротрасли. Артур не боится открывать карты, в том числе и перед конкурентами, нынешняя беседа с ним в рубрике «Профессионал» — тому подтверждение.

«Спейс Трэвел» — 25 лет в строю. Что определило общий успех компании и позволило ей достойно встречать значимый юбилей? Используете ли вы его в маркетинговых целях?

Недавние банкротства туроператоров показывают, что срок нахождения на рынке не несет в себе той ценности, которая могла бы генерировать дополнительные продажи. Скажу больше: в какой-то момент у людей сложилось скорее отрицательное мнение: старый оператор не первой величины — значит, велик риск, что он ненадежен.

**Что характеризует сегодняшнюю бизнес-стратегию «Спейс Трэвел»?**

Зайду с такой стороны: кризисный синдром побуждает операторов нашего эшелона — не крупных — при дефиците клиентов невольно расширять ассортимент, одновременно делая ставку на ключевых специалистов. Ну, то есть «давайте найдем специалиста по стране А, он нам ее запустит, потом найдем по стране Б...» Однако вкладывать средства, продвигать новые направления — значит только удобрять почву для других агентов, приглашая их заниматься этим. Ты промотируешь, но не получаешь тех дивидендов, которые должен.

Считаю, что эта стратегия неверна. Ассортимент оператора должен расширяться за счет операторских направлений! При этом оперейтинг должен базироваться на прогнозируемых объемах и конкурентных преимуществах. Что касается «Спейс Трэвел», то свою бизнес-модель мы строим как большие операторы, но применительно к собственному масштабу. Дублируя схемы мажоров, в чем-то повторяем действия мелких агентств. Используем конъюнктуру. Экономим ресурсы компании, не увлекаясь детальной проработкой направлений, которые неспособны давать массовый продукт.



Еще один важный элемент — гибкость в работе с клиентом. У нас нет судебных прецедентов по претензиям. Мы всегда стараемся решить вопрос прагматично, то есть в пользу клиента или агента. И в теперешней ситуации люди ценят это особенно остро. Когда обанкротился «Южный Крест», мы, являясь по сути их субпродавцом, выплатили всем пострадавшим агентствам 105% компенсации.

Наконец, стратегия не может не затрагивать отношений с сотрудниками. У нас очень жесткие требования к людям в плане преданности своему делу. Мы исповедуем принцип, согласно которому свое дело надо любить. С теми, кто продолжал сидеть и ждать потока, не утруждаясь поисками чего-то нового, пришлось распрощаться — спокойно, достойно, любезно. В итоге мы имеем в центральном офисе 37 очень хорошо подготовленных специалистов.

#### **Анализируя раздел вашего сайта «Страны и направления», трудно вычислить общий знаменатель. Он существует?**

Да. Если вы обратили внимание, там нет — за исключением разве что летней Греции, Мальты — стран Шенгенского договора и Америки. Эти два ареала нами не охвачены осознанно, поскольку в них самый большой объем самостоятельного туризма из России. Нашими же ключевыми направлениями являются Юго-Восточная Азия и арабские страны. Указывая каждую страну как операторскую, мы принимаем на себя ответственность за поддержание актуальной ценовой информации, реального предложения по перевозке, и это очень большая работа. Чтобы поставить новую страну, требуется от трех до пяти месяцев.

#### **Кто пополнил этот список последним?**

Китай, причем мы это направление уже выставляли, но вынуждены были отказаться от него, когда ушел «Южный Крест» и вместе с ним перевозка. Не прогадали: весь последний год Китай продавался изумительно. На подходе, что не секрет, острова Индийского океана — Маврикий, Сейшелы, Мальдивы. Очень сложный продукт, потому что требует постоянной работы по отслеживанию ценовых и логистических изменений.

#### **Вернемся на рынок нишевых туроператоров: как там устроена конкуренция? Почему агенту стоит выбрать тур именно от «Спейс Трэвел»?**

Этот вопрос для меня — краеугольный. Почему агент взял «Мадина» у меня, а не у другого оператора? Нельзя ответить «потому что» и одной фразой. Первое — иногда у нас есть пусть и незначительные, но преимущества в цене. Второе: плотная работа с авиакомпаниями позволяет получить преференции по билетам. В-третьих, деятельность отдела продаж у операторов бывает разнонаправленной. У кого-то менеджеры ориентированы на работу со старыми клиентами, очень плотную, дружескую, впрочем, как и у нас — при сотрудничестве с агентствами, с которыми работаем много лет; плюс к индивидуальному подходу в обслуживании «топов» — максимально лояльное, подчеркнуто благожелательное отношение к «новичкам». Любой новый клиент у нас получает такое же обслуживание, как и старый, для меня это принципиально. Никаких преференций по скорости, например. В-четвертых,

соблюдение жестких стандартов качества работы менеджеров по продажам. И это при том, что иметь роботов на местах в период кризиса очень опасно. Сейчас нужны думающие люди! Наконец, лояльность к клиенту в разрешении любых вопросов.

Итоговая формула может быть такой: чуть дешевле, чуть быстрее, но при этом не в ущерб качеству — вот за этим клиенты придут к нам. Да, конкуренция построена на цене и репутации, но она должна быть честной и, я бы сказал, сбалансированной — как у нас, например, с «АРТ-ТУРОМ», который я очень ценю. Это единственная туроператорская компания, с которой мы проводим совместные семинары.

#### **Как вы относитесь к новому закону о туризме, который наконец разводит ответственность туроператора и агента? Осталось несколько месяцев, и он начнет работать.**

Резко отрицательно отношусь, и, к сожалению, работать он не будет. Потому что по новому закону проще каждый год создавать новое юрлицо и нести минимальную финансовую нагрузку. Это ужасно, но, скорее всего, так дело и будет происходить. Да и 50 млн рублей ответственности не спасают, что показало банкротство «Южного Креста» со 150 млн. Нужно было создавать единый фонд, который страховал бы каждую путевку отдельно.

Чтобы быть сегодня оператором, нужно платить в никуда, никогда больше не увидев эти деньги, порядка 700 тысяч рублей в год. Ни в одной отрасли нет таких барьеров. Изменения в законе только увеличат поборы с операторов, в то время как прибыльность туристического бизнеса вариативна и сильно зависима от внешних факторов. В результате кто-то начнет заниматься оперейтингом «в серую»: при формировании туристического продукта неоткуда брать резервы, чтобы финансировать все эти фонды. С клиента лишнее мы взять не сможем. Или все должны это сделать, или никто. Но тогда мы еще больше проигрываем неорганизованному туристу!

Закон о туризме не учитывает вообще ничего, что касалось бы туристов, выезжающих за рубеж самостоятельно. Сам собой возникнет полузаконный туризм, когда туроператорская деятельность ведется в интернете, а юрлица, получающие платежи через агрегирующие компании в России, зарегистрированы и находятся за границей. Их офисы здесь будут обслуживающими. Некоторые уже нашли, как обойти закон: начинают с нынешнего лета продавать Турцию через белорусское юрлицо, получая оплату не в России, а от туриста напрямую. Это уже обход новых требований по закону.

#### **Внутренний туризм властно стучится в дверь туроператоров. Известно, что «Спейс Трэвел» поставил на два достаточно экзотических сегмента: техно- и экотуризм, или, говоря конкретно, на Байконур и гастрономические туры. Какие тут открываются горизонты?**

Наш опыт международной организационной работы, который мы использовали и как принимающая компания, занимающаяся экскурсиями в больших объемах, и здесь, как работающая с притязательными потребителями, позволил получить качественные продукты на внутреннем рынке. Двух специалистов по России нам достаточно, чтобы формировать продукт, а маркетинг — это бес-

платные фам-трипы для агентств и в большом количестве. Сначала поедут агенты, потом пошлют друзей и только потом клиентов.

Байконур — это некое событие, event, которое раз в жизни хотелось бы пережить любому мальчишке. Запуск ракеты в космос и всё, что это сопровождает. На Байконуре модель внутреннего туризма будем строить как принимающая компания, рассчитывая прежде всего на иностранцев. Гастрономические туры сконцентрированы в московском регионе с радиусом 150 километров вокруг столицы и Петербурге. Если к концу года получим тысячу внутренних туристов, будет очень хорошо.

#### Теперь немного о вас лично. Туризм для вас случайность или приговор, семейный бизнес или пространство развития личности?

Безусловно, это семейный бизнес. Я вырос в туризме, с 14 лет встречал туристов в аэропорту, с 16 лет работал гидом в родной Al Khalidiah, возил обзорные экскурсии по Шардже и Дубаю. Правда, после окончания учебы было принято решение, что не надо складывать все яйца в одну корзину, и я отправился в свободное плавание. Это позволило получить сторонний взгляд на вещи. А затем, когда у отца встал вопрос с приобретением компании, которую он долго хотел купить, — я не буду скрывать, ему очень нравился «Спейс Трэвел» как клиенту, — мы поняли, что лучшее решение — поручить управление кому-то из нас. Слишком сложная и рискованная в плане затрат предстояла работа, чтобы доверить ее людям со стороны.

При этом моим первым местом работы, во время учебы еще, была компания «АРТ-ТУР». Это позволило мне посмотреть, так сказать, на внутреннее устройство бизнеса из отправляющей компании. Считаю этот опыт крайне для себя ценным.

#### Не разочаровались в том, чем занимаетесь?

Я разочарован не в этом бизнесе, а в том отношении, которое сложилось в нашей стране к организованному туризму и людям, в нем



#### ДОСЬЕ «ТБ»

Артур Мурадян родился в 1985 году. Закончил Институт международных экономических связей при Всероссийской академии внешней торговли, экономист-международник. Второе образование — Московская финансово-юридическая академия, юрист в области финансового права. Женат, трое детей.

работающим. Я хочу, чтобы к нам относились так же, как к профессионалам в туризме на Западе. Это уважаемые специалисты своего дела, не хуже врачей. Когда я гляжу на иностранных коллег, меня берет обида за отношение к нам отечественного потребителя.

#### Кого из представителей российского турбизнеса вы считаете авторитетом?

В первую очередь, моего отца — Сирака Мурадяна. Дмитрий Горин для меня безусловный авторитет. Руководитель «Горячих туров» Светлана Макарова. Конечно, Дмитрий Арутюнов. В принципе, достаточно.

#### Как вы собираетесь разглядеть следующую или очередную золотую жилу? Что важнее — опыт, анализ или интуиция?

Опыт... Да, я над этим долго думал. По всему получается, что интуиция. Мой опыт говорит, что это интуиция.

#### Насколько вы требовательны и что больше всего цените в сотрудниках?

Способность думать и отвечать за свои поступки. Я очень требовательный, но не жесткий человек.

#### Какие у вас есть интересы помимо работы? Много ли вы путешествуете для души, а не ради дела?

Абсолютно не путешествую для души, два раза в год от силы отпуск. Я, кстати, в этом плане всегда изумляюсь, когда читаю в Фейсбуке новостные ленты своих коллег — директоров, туроператоров — и вижу, как они не вылезают из поездок. Трэвелголики.

#### Ваше хобби или увлечение?

Автоспорт, автомобильное ралли. Это позволяет проветривать голову. Я участник чемпионата и Кубка России. Кандидат в мастера спорта. Зимний сезон сейчас закончен, ждем начала грунтовых гонок, ну и асфальтовых европейских. Авторалли позволяет бывать в таких глубинках России, где и асфальтовых дорог зачастую нет — только грунтовые.

#### На чем ездите?

Сейчас на «Рено Клио» гоночной категории R3, это топовая машина моноприводного класса.

#### Предпочтительное место на земном шаре?

Город Жигулёвск Самарской области, я его очень люблю. Мои родители, бабушка, жена, первый класс — все связано с этим городом. Была бы возможность, я бы там себе и жил.

#### Куда бы вы хотели отправиться прямо сейчас?

На Сейшелы, на свой остров. И остаться там на месяц. Месяц никого не видеть, не слышать.

#### Довелось бывать на Сейшелах, и когда вокруг никого нет, чувствуешь плотную пустоту...

Вот! Прямо идеально! **ТБ**

Беседовал Геннадий Габриэлян