

hot  
line

ГОРЯЧАЯ ЛИНИЯ. ИСТОРИИ ТУРИЗМА / #174 / МАРТ / 2019



# TourismStory



Стр.  
20

## Открываем Катар

Стр.  
4

«ТРАНСАЭРО» —  
МОГИЛЬЩИК  
ТУРОПЕРАТОРОВ?

Стр.  
26

ТАТЬЯНА ДМИТРОВА  
О СВОИХ ОТНОШЕНИЯХ  
С СЕТЬЮ ТБГ

ISSN 2312-0010





*Costa Smeralda*

# COSTA SMERALDA: НАЧАЛО ЧАСТИЧКА ИТАЛИИ В СРЕДИЗЕМНОМ МОРЕ



**Новый флагман флота Costa** выходит на круглогодичный маршрут по Средиземному морю. Он станет еще одним Золотым лайнером, где говорят по-русски!

**Costa Smeralda** – амбассадор итальянского стиля и гостеприимства - предлагает уникальный опыт круизного путешествия: магические места, незабываемые вкусы и неповторимую атмосферу.

**Costa Smeralda** – это любимые вашими туристами европейские города с нового ракурса, со взором с моря.

**Costa Smeralda** – первый круизный лайнер, который работает на сжиженном природном газе, самом экологичном топливе в мире.

**3**  
ноября  
**2019**

  
**Costa**

[www.costacruise.com](http://www.costacruise.com)

Присоединяйтесь!





ООО «Служба БАНКО»  
Генеральный директор  
Григорий Александрович Астров

129626, г. Москва, просп. Мира, д. 102, стр. 34, оф. 301,  
тел./факс: (495) 789-4320  
www.TourDom.ru, www.HotLine.travel

## Редакция

Издатель **Татьяна Александровна Дмитрива**  
Главный редактор **Дмитрий Даниленко**  
Редактор отдела аналитики **Наталья Меньщикова**  
Креативный директор **Григорий Астров**  
Ответственный секретарь **Татьяна Серебрякова**  
Авторы: **Денис Юлин, Дмитрий Солдатенков, Елизавета Игнатович**  
Корректоры: **Наталья Королёва, Нелли Беринбейн**  
Вёрстка: **Ильдар Байгулов**  
Коммерческий отдел: **Елена Комарова** (руководитель),  
**Татьяна Макаревич, Наталья Стороженко, Евгения Шмарина**  
Распространение: **Татьяна Серебрякова**

• Издание зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).  
Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-37225 от 18 августа 2009 г.

• Подписано в печать 01.03.2019. Отпечатано в России.  
Типография ОАО «Московская газетная типография», г. Москва, ул. 1905 года, д. 7, стр. 1. Тираж 10 000 экз.

• В журнале использованы фото ТАСС, AP, ИД «Коммерсантъ», В. Алексеева, В. Шабурова, А. Южаковой, из архивов редакции, а также предоставленные партнёрами и героями материалов.

• Журнал распространяется через крупных туроператоров в Москве, Воронеже, Волгограде, Екатеринбурге, Казани, Кемерово, Краснодаре, Красноярске, Нижнем Новгороде, Новосибирске, Омске, Перми, Пятигорске, Ростове-на-Дону, Самаре, Саратове, Санкт-Петербурге, Сочи, Уфе, Тюмени, Ульяновске, Челябинске; на туристических выставках, воркшопах компании Region Club, а также по собственной адресной базе и по подписке.



# Содержание

## ИСТОРИЯ БИЗНЕСА

4

### КЛУБ «ТРАНСАЭРО»

*Виновата ли авиакомпания  
в скандальных банкротствах  
туроператоров?*

## ГОД В ИСТОРИИ ТУРИЗМА

19

2003

## НАПРАВЛЕНИЕ

20

### ОТКРЫВАЕМ КАТАР

*Пять вопросов представителю  
Национального совета по туризму  
Катара*

## ГОД В ИСТОРИИ ТУРИЗМА

25

2004





ЛЮДИ ДЕЛА

46

**БУДУЩЕЕ ТУРИЗМА УЖЕ НАСТУПИЛО**

*РАС GROUP – об эволюции IT  
в турбизнесе*

ИСТОРИЯ БИЗНЕСА

49

**ВЗБОДРИТЬ БОДРУМ**

*Что предложит клиентам новый  
премиальный отель?*

ИСТОРИЯ БИЗНЕСА

26

**В РОЛИ НАБЛЮДАТЕЛЯ**

*Откровенное интервью  
с Татьяной Дмитриевой*

ЛЮДИ ДЕЛА

38

**В ПРИОРИТЕТЕ КАЖДЫЙ АГЕНТ**

*Зачем ANEX Tour объединил продажи  
и маркетинг*



ИСТОРИЯ БИЗНЕСА

42

**НА КИПРЕ КАК ДОМА**

*Как люксовые отели острова  
привлекают туристов из России*

ЛЮДИ ДЕЛА

54

**УРОКИ НЕМЕЦКОГО**

*«Випсервис» начинает большое  
путешествие*





ИСТОРИЯ УСПЕХА...

58

**СВЕТЛАНА СИЛИНА ИДЁТ НА РЕКОРД!**

*Как одна блондинка открыла  
15 турагентств за год*

ИСТОРИЯ БИЗНЕСА

62

**ЛЮБОВЬ И «ГОЛУБИНО»**

*История о том, как молодые  
энтузиасты «раскачали» гостиницу  
в Архангельской области*

ГОД В ИСТОРИИ ТУРИЗМА

69

**2005**

СДЕЛКИ ВЕКА

70

**КОГДА МОНСТР УЛЫБАЕТСЯ**

*Как TUI поглотил VKO.  
Подоплёка сделки*

СДЕЛКИ ВЕКА

80

**ITRAVEX – ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ**

*Династия Песковых в Испании*

ЛЮДИ ДЕЛА

82

**КАЖДЫЙ КЛИЕНТ – VIP**

*Дело не в цене...*

ГОД В ИСТОРИИ ТУРИЗМА

85

**2006**

ВЗГЛЯД В ПРОШЛОЕ

86

**ТАВРИЧЕСКИЙ ВОЯЖ ЕКАТЕРИНЫ II**

*История первого в России рекламного  
VIP-тура*



# Клуб «Трансаэро»

**Виновата ли авиакомпания  
в скандальных банкротствах  
туроператоров?**





УНИКАЛЬНОЕ ЯВЛЕНИЕ В ТУРИЗМЕ – КЛУБ ЗАКАЗЧИКОВ «ТРАНСАЭРО». УЧАСТИЕ В НЁМ СЧИТАЛОСЬ НЕ ТОЛЬКО КОНКУРЕНТНЫМ ПРЕИМУЩЕСТВОМ, НО И ОСОБОЙ ЧЕСТЬЮ, ДОБИТЬСЯ КОТОРОЙ МОГ ДАЛЕКО НЕ КАЖДЫЙ ТУРОПЕРАТОР. НО ПОДАВЛЯЮЩЕ БОЛЬШИНСТВО ЧЛЕНОВ ЭТОГО КЛУБА В ИТОГЕ ПОТЕРПЕЛИ КРАХ, ПРИЧЁМ С ПОСЛЕДСТВИЯМИ – ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ КОНФЛИКТЫ, УГОЛОВНЫЕ ДЕЛА, АРЕСТЫ.

«ТРАНСАЭРО» ДАЖЕ НАЗЫВАЮТ МОГИЛЬЩИКОМ ТУРОПЕРАТОРОВ. ВЕРНО ЛИ ЭТО? ИЛИ ЖЕ АВИАПЕРЕВОЗЧИКА, КОТОРЫЙ САМ ТОЖЕ ЗАКРЫЛСЯ С КОЛОССАЛЬНЫМ СКАНДАЛОМ, ТЕПЕРЬ НЕЗАСЛУЖЕННО ДЕМОНИЗИРУЮТ?



Члены клуба «Трансаэро»,  
в разные годы  
потерпевшие крах

- 1997 – «Светал»
- 1999 – «А-Тур»
- 2010 – «Капитал Тур»
- 2011 – «Фостур ПТС»
- 2012 – «Ланта-тур вояж»
- 2013 – «Асент Трэвел»
- 2014 – «Южный Крест»
- 2014 – «Нева»
- 2018 – «Натали Турс»

## До коронации

Мы запомнили «Трансаэро» как великую и могучую компанию – № 1 в сфере туристических перевозок, № 2 на рынке пассажирской авиации. Главный конкурент самого «Аэрофлота»! Гигантский парк – больше 100 самолётов, колоссальный административный ресурс...

приступа скоропостижно умер Александр Головачёв, совладелец компании. Эксперты, лично знавшие Александра, говорят, что ему стало плохо после переговоров с «Трансаэро», но они не склонны приписывать перевозчику роковую роль в судьбе «Светала». Скорее всего, это совпадение. Головачёв работал на пре-

---

***«Практически весь мир был доступен туроператорам из клуба «Трансаэро», и членство в нём стало восприниматься как пропуск в элиту отрасли»***

---

Не всегда «Трансаэро» была такой. В 90-х годах авиакомпания стояла в одном ряду с другими чартерными перевозчиками, никакими «джамбо» тогда ещё не владела, скромно летала на узкофюзеляжных Boeing 757-200, Douglas DC-10, Як-40, Ан-12. В общем, имперских амбиций руководители «Трансаэро» не проявляли, но их партнёры уже тогда банкротились один за другим.

Легендарный туроператор «Светал» закрылся в 1998 году. Однако современники считают, что фактический год его кончины – 1997-й, когда от сердечного

деле, брал на себя огромные риски – видимо, не рассчитал сил.

Так, а что же «А-Тур», скандально ушедший с рынка в 1999 году? Никакого негатива с «Трансаэро» не было, говорит Наталия Кульборисова, бывший президент и совладелец упомянутой турфирмы (после той драматической истории перебралась в Новую Зеландию). По её словам, «А-Тур» стал жертвой рейдерского захвата, но перевозчик тут совсем ни при чем.

Соответственно, делаем вывод: вину за туроператорские крахи в лихие 90-е



нельзя возлагать на «Трансаэро». Но впереди были новые трагедии и драмы...

## Элита нулевых

Потеря крупных заказчиков, да ещё в контексте жестокого дефолта 1998 года, стала тяжёлым ударом для самой авиакомпании. И что примечательно, руководители «Трансаэро» – Ольга и Александр Плешаковы – тогда смогли поступиться амбициями, приняли антикризисные меры: резко сократили объёмы перевозки, отказались от многих ранее приобретённых самолётов. В поисках поставщиков клиентуры они первыми сделали стратегическую ставку на туроператорский сектор, который не был тогда консолидирован ни одним авиаперевозчиком. Никто из руководителей крупных авиакомпаний не придавал тогда заказчикам из туристической среды особого значения, Плешаковы же увидели в этом бизнесе перспективу.

Туризм достаточно быстро оправился от кризиса 1998 года, и у авиакомпании сформировалась новая генерация заказчиков, тогда-то на рынке и заговорили о таком явлении, как клуб «Трансаэро».

Туроператоры, составлявшие костяк этого альянса в нулевых годах: «Капитал Тур», «Ланта-тур вояж», «Натали Турс»,

TEZ TOUR, «Южный Крест», «Асент Трэвел», «ПАКС», «Нева», «Фостур» (он же Big Tour, «Путешествуй!» и др.), «Трансаэро Турс Центр» (дочерняя структура самого перевозчика). Были и заказчики помельче, которые потом уступили свои ниши основным членам клуба.

«Работать с «Трансаэро» было выгодно и престижно, – говорит Людмила Пучкова, основатель «Ланты». – Авиакомпания пополняла свой флот всё новыми и новыми иномарками, а туристы хотели летать именно на импортных машинах. Кроме того, Плешаковы много внимания уделяли сервису, и бренд «Трансаэро» стал синонимом высокого качества авиаперевозки».

За брендом стоял, как мы уже отмечали, серьёзный административный ресурс, и в нулевых годах он был пущен в ход на полную мощность. Плешаковы могли беспошлинно ввозить в Россию самолёты иностранного производства, а их конкуренты переплачивали таможене больше 40 % сверх контрактной стоимости техники, поэтому иномарки практически не эксплуатировали, а летали в основном на Илах и «Тушках». Плешаковы также имели приоритет при получении допусков на самые выгодные маршруты – за исключением тех направ-

лений, где жёстко держал оборону «Аэрофлот».

Практически весь мир был доступен туроператорам из клуба «Трансаэро», и членство в нём стало восприниматься как пропуск в элиту отрасли.

## Умей соответствовать

Общался с заказчиками в основном Александр Петрович Плешаков, его супруга Ольга Александровна курировала производственные процессы, но и в коммерцию тоже вникала, хотя держалась от клуба на расстоянии. По каким же критериям Плешаковы отбирали туроператоров, достойных войти в ближний круг?

Они предпочитали заказчиков себе под стать – очень амбициозных, дерзких, стремившихся форсировать объёмы и захватывать новые рынки, готовых ради этого на большой риск. Но – способных принять главенствующую роль самих Плешаковых, подстраиваться под них как в коммерции, так и в психологических аспектах.

Если Александр Плешаков не совпал с кем-то в личностном плане, то сотрудничество было абсолютно невозможно. Несмотря ни на какие соображения выгоды или статуса.

В своём клубе Александр Петрович держался как истинный Председатель. Сопрошения проходили в торжественной обстановке: все должны были явиться в парадной форме, обязательно отключить телефоны и сосредоточиться на теме обсуждения. Иначе можно было навлечь на себя самые неприятные последствия.

Реальный случай из жизни. Руководитель компании «Мальдивияна» Артур Липов был заинтересован в сотрудничестве с «Трансаэро» и как стабильный лидер своего направления объективно являлся вполне перспективным партнёром. Но не знал о традициях клуба или же не придавал этому значения. На свою первую (и последнюю) встречу с Председателем он приехал в джинсах, а не в костюме. По этой причине переговоры не состоялись. Можно себе представить, какие эмоции испытал предприниматель... Зато его бизнес до сих пор существует. Как знать, может, злополучные джинсы сослужили «Мальдивияне» хорошую службу.

## Фавор и опала

Руководители «Трансаэро» не только следили за тем, как выглядят и ведут себя партнёры на встречах, но и придава-





Александр Плешаков (на фото справа) придавал огромное значение сервису и антуражу на бортах «Трансаэро»: эффектная форма, красивые стюардессы, музыка, конфеты на взлёте... И ещё Плешаков очень ценил лётные кадры: лучших сотрудников чествовали, поощряли, поздравляли с днём рождения.

На фото справа налево: руководители а/к «Трансаэро» Александр и Ольга Плешаковы; мама Александра Плешакова – Татьяна Анодина, председатель Межгосударственного авиационного комитета (МАК), доктор технических наук, профессор. И друг семьи Евгений Примаков – советский и российский политический деятель, в разные годы занимавший посты премьер-министра и министра иностранных дел.



ли большое значение их высказываниям об авиакомпании в профессиональной среде. Читали каждое интервью, просматривали рекламные модули. И если, например, туроператор N, перечисляя своих приоритетных перевозчиков, ставил «Трансаэро» не на первое место, то рисковал попасть в опалу.

Вообще об Александре Петровиче бывшие заказчики говорят как о челове-

Наверное, и даже скорее всего, Александр Плешаков не считал владельцев турфирм людьми своего уровня. Но... Он всегда проявлял к ним очень большое внимание. Был в курсе коммерческих проектов, конкурентных интриг, отраслевых сплетен; вникал и в личную жизнь: знал обо всех разводах, свадьбах, крестинах... Умел поддержать в сложной ситуации.

---

***Один из участников клуба признался: «Вызывает, бывало, Плешаков. Еду к нему, гадаю, как же он меня встретит. И чувствую — дрожат руки»***

---

ке настроения. Он совершенно непредсказуемо переходил от позитива к негативу, и в таком случае лучше было с ним даже не обсуждать никаких вопросов. Когда бизнес шёл в гору, это свойство характера проявлялось в меньшей степени, но с возникновением проблем контрасты настроения становились более резкими. Один из участников клуба признался: «Вызывает, бывало, Плешаков. Еду к нему, гадаю, как же он меня встретит. И чувствую — дрожат руки».

В тучные нулевые, когда клуб «Трансаэро» процветал, Александр Петрович любил чествовать самых активных партнёров – и тет-а-тет, и публично. Каждые полгода подводил итоги сотрудничества, достойных награждал. Всё это, конечно же, происходило только на очень престижных площадках, соответствующих уровню авиакомпании «Трансаэро».

Вспоминает Инна Бельтюкова: «Яркий момент. Первый чартер на Boeing 747 был совершён в Тунис, и отправил



его «Капитал Тур». По этому случаю Александр Петрович лично приехал к нам в офис с огромным букетом роз и преподнёс макет этого самолета с дарственной надписью. Появление Boeing 747 на российском рынке было сенсацией». Гигантская машина, которую ещё называют «джамбо», более 500 мест при одноклассной компоновке. Очень высокие риски для заказчика...

## Золотое время

Статус статусом, а что же коммерция? Первоначально в клубе «Трансаэро» дело было поставлено так.

Большинство участников имели эксклюзивные контракты по своим основным направлениям: «Натали Турс» – по Испании, «Ланта-тур вояж» – по Вьетнаму, Гоа, Франции, «Южный Крест» – по Греции, «Капитал Тур» – по Тунису и т. д. Эти якорные направления были для туроператоров точками доходности, за счёт которых они могли дотировать новые маршруты, более рискованные. Все рвались наращивать объёмы, расширять сферы влияния, захватывать рынки, так что интересы заказчиков совпадали с намерениями Плешаковых. Именно в тот период для российского туриста открылись такие экзотические страны, как Доминиканская

Республика, Мексика, Китай, Индия, острова Индийского океана, Бразилия.

Провоцировал ли Александр Плешаков туроператоров на неоправданный рост турпотоков в ущерб рентабельности? В ту пору – нет. Напротив, на стадии обсуждения контрактов сами члены клуба запрашивали больший объём перевозки, чем им требовалось, чем могла предоставить авиакомпания. Они действовали по принципу: «Проси больше, чтобы было куда уступать». Плешаковы сдерживали аппетиты заказчиков, выдавали каждому порцию воздуха сообразно его позиции в клубе.

Что примечательно. По направлениям, которые туроператоры грузили сообража, все они получали информацию о том, у кого какие объёмы, сколько перевозки запланировано в общей сложности. То есть игра шла в открытую.

Бывало, правда, и такое, что Плешаков настоятельно рекомендовал партнёру взять заведомо убыточное направление. Например, Австралию, которую точно не поставишь на поток. Или Бразилию. Или же летний Лион. Но за эти подвиги заказчикам предоставлялись дополнительные преференции на якорных направлениях. В целом же сотрудничество туроператоров с авиакомпанией развивалось в мажорной тональности.

## Заслуги Плешаковых

Завершая разговор о золотом периоде в жизни клуба, эксперты настоятельно подчёркивают заслуги «Трансаэро» и лично супругов Плешаковых перед туристическим бизнесом.

Они подняли престиж отрасли на новую высоту, качество чартерной перевозки вывели на уровень международных стандартов, говорит Людмила Пучкова. Они открывали для россиян самые привлекательные страны мира. «Трансаэро» была драйвером, системообразующим участником рынка, продолжает тему Инна Бельтюкова. В тот период, когда логика развития авиакомпании соответствовала потребностям рынка, она играла самую положительную роль для туристического бизнеса, считает Максим Лобанов, президент компании «ПАКС».

И – внимание! – за всю историю своего бизнеса перевозчик не допустил ни одной авиакатастрофы: ежегодно на бортах «Трансаэро» летали миллионы пассажиров, и все добрались до места назначения живыми.

Бывшим членам клуба, которые пошли на контакт, мы задавали один и тот же вопрос: «Вспомните свое предприятие на пике формы. Смогли бы вы достичь такого уровня без «Трансаэро»?»

Они однозначно отвечали: «Нет». Кстати, не все эти люди согласились быть упомянутыми в статье, тема настолько острая, что многие настаивали на анонимности. Тем откровеннее были их воспоминания о клубе «Трансаэро» в частных беседах с корреспондентом Tourism Story.

## Начало конца

Теперь о драматичном периоде в жизни «Трансаэро» и партнёров.

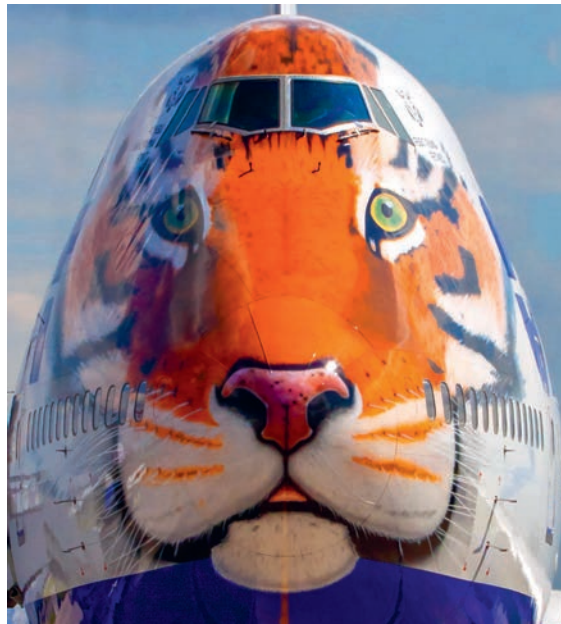
Рубиконом стал кризис 2008 года, который многих туроператоров поставил на колени. Продажи рухнули, заказчики не могли обеспечить авиакомпании тот уровень загрузки, на который все рассчитывали до глобального финансового катаклизма. Туроператоры настоятельно предлагали сокращать объёмы перевозки, но получали отказ: контракты подписаны, извольте выполнять.

В похожей ситуации 10 годами ранее, когда свирепствовал кризис 1998-го, Александр и Ольга Плешаковы поставили в приоритет экономику, сократили парк. В 2008-м они этого не сделали. Не имели возможности? Слишком жёсткими были договорённости с лизингодателями? Или же помешало ощущение собственного величия и могущества?





Старшая дочь владельцев «Трансаэро» – Татьяна Плешакова – окончила Финансовую академию и МГИМО и пришла в семейный бизнес. Работала заместителем гендиректора туроператора «Трансаэро Турс Центр».



Авиапарк «Трансаэро» насчитывал около 100 самолётов, среди них много широкофюзеляжной авиатехники. После краха перевозчика в туризме наступил достаточно острый дефицит самолётов для дальнемагистральных маршрутов.

Общался с заказчиками в основном Александр Плешаков, Ольга занималась производственными вопросами. Но всё же она тоже держала руку на пульсе коммерции и жизни в туризме. Туроператоры старались выстраивать ровные отношения с Ольгой Александровной, понимая масштаб её влияния.



Мы этого не знаем. Но факт в том, что авиакомпания «Трансаэро» продолжала закупать гигантские самолёты и стремились грузить растущий парк за счёт туроператоров.

Атмосфера клубных встреч «Трансаэро» изменилась. Стал проявлять бунтарский дух туроператор TEZ TOUR (впрочем, он и раньше держался достаточно независимо), весной 2009 года он объявил о приостановке сотрудничества с авиакомпанией. Официальная мотивировка: не сошлись по ценам. Возможно, сказался ещё и тот факт, что в том же 2009-м у TEZ появился аффилированный перевозчик iFly, Плешаковы не могли этого одобрить. Позже TEZ TOUR и «Трансаэро» возобновили сотрудничество, потом снова расстались и сошлись, словом, их отношения были весьма непростыми.

Возвращаясь к событиям 2008 года...

Изменилась позиция «Капитал Тур».

Раньше туроператор активно ратовал за форсирование объёмов, был фаворитом клуба (и, кстати, вызывал острую ревность конкурентов). Накануне кризиса «Капитал» еженедельно грузил свыше 90 рейсов «Трансаэро», половина из них выполнялась на тех самых гигантских Boeing 747. Инну Бельтюкову в кулуарах

называли леди Джамбо. Но в 2008-2009 годах, в новой реальности рынка, она была вынуждена искать возможности для снижения рисков. В планы Плешаковых это не входило.

«Ланта-тур вояж» на заседаниях клуба тоже выступала за оптимизацию, чем очень часто вызывала недовольство Председателя. «Я возражала Александру Петровичу, настаивала на адекватных контрактах, – говорит Людмила Пучкова. – Но были компании, которые на всё соглашались. К примеру, Наталия Воробьёва («Натали Турс») всегда подыгрывала Плешакову – демонстративно брала те объёмы, которые ей предлагали, даже если они были чрезмерными. Поэтому Плешаков часто кивал на Наталию Олеговну и говорил: «Вот у некоторых всё получается. А вы просто не умеете работать!» В тот период времени я была у «Трансаэро» в полунемилости».

Как раз тогда главный конкурент Плешаковых – «Аэрофлот» – стал проявлять заинтересованность в туристической клиентуре и формировать вокруг себя пул туроператоров. Это была серьёзная угроза для «Трансаэро». В частности, летом 2010-го «Капитал» вышел из клуба и полностью переключился на сотрудничество с нацперевозчиком. Стали посматри-

вать в сторону «Аэрофлота» и другие партнёры «Трансаэро».

## **И пришёл «Библио Глобус»...**

Осенью 2010 года «Капитал Тур» потерпел крах, и это было ЧП федерального масштаба. К вопросу о том, какова здесь доля вины «Трансаэро», позже вернёмся. А пока необходимо отметить, что для самой авиакомпании потеря такого заказ-

что сверхпреференций по ценам со стороны авиакомпании не было, а взрывной рост объёмов обеспечивался особой технологией онлайн-продаж, изобретённой туроператором. В её основе – принцип биржи Forex, где цена продукта автоматически меняется в зависимости от спроса.

Конкуренты же уверены: «Библио» имел беспрецедентные тарифные льго-

---

***«Если бы я это знал, то закрыл бы свой бизнес года на три раньше. Чтобы никто не мучился. И не было бы всего того, что нам потом пришлось пережить...»***

---

чика тоже была ударом, Плешаковы остро нуждались в загрузке.

И тогда в клубе «Трансаэро» стал набирать силу туроператор «Библио Глобус».

Когда-то он сидел на блоках у «Капитал Тур» и «Трансаэро Турс Центр», потом заключил прямой контракт, а в 2011-м стал крупнейшим заказчиком, приоритетным партнёром. На каких условиях – до сих пор вопрос. В руководстве «Библио Глобуса» говорят,

ты – то ли в обмен на крупные депозиты, то ли как-то ещё.

Вспоминает один из бывших членов клуба: «Мы следили за ценами, и складывалось ощущение, что за месяц до вылета «Библио Глобус» получает билеты на 50 % ниже себестоимости, за две недели до вылета – бесплатно. Это когда у нас самые продажи! Ведь рынок жил в режиме last minute... Я задавал Александру Плешакову вопрос: почему туры в Доминикану продаются у «Биб-



лио» на 1000 долларов дешевле, чем у меня, если я закладываю в пакет перевозку бесплатно? Чёткого ответа не было, и я думал: видимо, Туголуковы банально демпингуют. Должны же они когда-то прекратить распродажи, надо дожидаться этого момента, и тогда начнём зарабатывать. Но шли месяцы, сезоны, ситуация не менялась. Мой кассовый разрыв рос, кредиты стали не-

## Ставки вслепую

Для туроператоров ситуация осложнилась тем, что они перестали понимать совокупные объёмы планируемой перевозки. Если раньше каждого информировали, сколько кресел на том или ином направлении есть у остальных, то теперь приходилось делать ставки вслепую.

Александр Петрович с каждым играл в свои игры. Вспоминает Людмила Пуч-

---

*«В атмосфере клуба витало предчувствие катастрофы. Когда кто-то настаивал на обсуждении сложных вопросов, Плешаков мог оборвать разговор: «Ну отпустите уже меня...»*

---

совместимыми с жизнью компании. Если бы Плешаков мне сразу сказал, что вот такие у него договоренности с «Библио Глобусом», то я, может, закрыл бы свой бизнес года на три раньше. Чтобы никто не мучился. И не было бы всего того, что нам потом пришлось пережить...»

Новый фаворит авиакомпании шёл на прорыв по всем фронтам. Конкуренты на совещаниях в «Трансаэро» едва сдерживали ярость.

кова: «Я запрашивала тот объём, который мне был нужен с учётом объективных потребностей рынка и участия других игроков. Допустим, 400 кресел в неделю на том или ином направлении. И когда контракт уже был подписан, внезапно выяснялось, что столько же дали остальным! В последние годы профицит перевозки на большинстве направлений стал хроническим, а договориться о сокращении объёмов было практически невозможно».

Атмосфера клубных встреч стала тревожной. Было заметно, что Председатель устал. В разгар полемики по какому-то сложному вопросу он порой обрывал разговор: «Ну отпустите уже меня...»

Зимой 2012 года вынужденно прекратила бизнес компания «Ланта-тур вояж». Её уход вызвал настоящее социальное потрясение, весьма неудобное для государства в канун президентских выборов. Проблемы с «Лантой» урегулировались в ручном режиме на высшем уровне, участвовал даже Владимир Путин – в ту пору ещё премьер-министр РФ.

«Южный Крест» и «Нева» капитулируют в 2014 году, почти одновременно с ними рушатся ещё несколько туроператоров. Отрасль, тотально дискредитированная, погружается в депрессию, руководство страны требует принять решительные меры на законодательном уровне для предотвращения новых потребительских конфликтов в туризме.

У всех авиаперевозчиков, задействованных в индустрии путешествий, становится очень плохо с загрузкой, и «Трансаэро» не исключение. В парке Пleshаковых на тот момент – более 100 самолётов, десятки из них стоят на бетоне, многие летают полупустыми, убытки и долги приумножаются. Почти все за-

казчики продолжают сдуваться, зависимость авиакомпании от «Библио Глобуса» усиливается.

Развязка близка.

## Когда вошли в пике

2015 год. Долги «Трансаэро» оцениваются примерно в 230 млрд руб. (позже суд установит, что сумма обязательств перевозчика превышает стоимость её активов в 143,69 раза). Но никто не может даже и мысли допустить, что Плешаковы обанкротятся. Им удаётся получать миллиардные кредиты под госгарантии.

А ещё их вынужден кредитовать «Библио Глобус». На момент остановки полётов авиакомпания «Трансаэро» была должна ему 100 млн долларов. Как туроператор выстоял – отдельная история...

В июне 2015-го, после смерти Евгения Примакова, которого считали одним из главных лоббистов «Трансаэро», бизнес перевозчика вошёл в пике. Но и тогда все были уверены, что его спасут, он продолжит деятельность (хотя, возможно, без Плешаковых).

Но случилось то, что случилось: 26 октября в 00 часов по московскому времени «Трансаэро» прекратила полёты. Это из серии «Очевидное – невероятное»: у великой и могучей авиакомпан-

нии № 2 аннулировали свидетельство эксплуатанта. Говорят, что этого можно было бы избежать, если бы Плешаков повёл себя более гибко в переговорах с руководством «Аэрофлота», которому государство поручило разруливать проблемы. Но якобы Александр Петрович был бескомпромиссен, выдвигал жёсткие требования из серии: «Безопасность семьи и никаких проверок». Он до конца был уверен, что никому и в голову не придёт закрыть «Трансаэро». И он ошибался.

## Последние банкроты

Подводя итоги.

Так справедливо ли мнение, что «Трансаэро» – могильщик туроператоров?

Никто из владельцев компаний, потерпевших крах, не готов подписаться под этой формулировкой. Да, на определённом этапе своей деятельности Плешаковы провоцировали в туризме тотальный избыток перевозки, как следствие – демпинг. Но каждый туроператор сам делал выбор – играть в эту игру или отказаться. И полная зависимость от «Трансаэро», в которую впали многие, тоже стала результатом их собственных решений и приоритетов.

Особое мнение у последних банкротов из клуба «Трансаэро» – владельцев компании «Натали Турс», прекратившей бизнес в 2018 году. Этому предшествовал изнурительный судебный процесс: с туроператора пытались взыскать старые долги. Экс-президент «Натали» Владимир Воробьёв уверен, что на компанию ещё и сливался в СМИ недостоверный негатив, и этим усугублялись проблемы.

Так или иначе, «Трансаэро» и её клуб – это уже история отрасли. Их нет, а туризм продолжается. Кто бы мог подумать, что такое возможно...

•••

P. S. В заключение вот что хотелось бы добавить к теме «Трансаэро». Крах этого авиаперевозчика стал очень серьёзным ударом по всей финансовой системе Российской Федерации, долги у него многократно больше, чем у всех туроператоров-банкротов вместе взятых. Тем не менее шум вокруг авиакомпании улёгся достаточно быстро. А её партнёры ещё долго сидели под арестом, подвергались уголовному преследованию и общественному порицанию.

Прав был Цицерон: каждому своё. 



# 2003

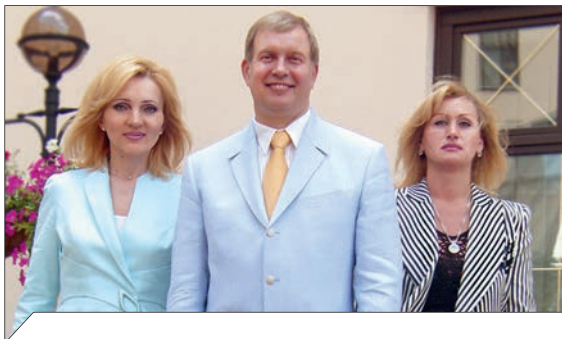
{ год в истории туризма }

**4 января** десятки туристов «Виланд-Тур» не улетели в Хургаду из-за отсутствия оплаты. В Египте отели предъявляют счета клиентам.



**7 марта** объявлено о создании авиакомпании «ВИМ-Авиа».

**26 марта** на МИТТ представлен туроператор под маркой ITS, принадлежащий третьему по величине немецкому туристическому концерну LTU Touristik. Одновременно запущена реклама на билбордах, в СМИ и телевидении.



**2 июля** Инна и Игорь Бельтюковы зарегистрировали компанию «Капитал Тур». Стартовым капиталом стали 400 тыс. долларов, полученные в «Объединённом банке», а партнёром выступила Мила Граник, возглавлявшая Sunrise Hotels & Resorts.

**11 июля** туроператор «Мир Аэрофлота» объявил о приостановке деятельности. Компания была учреждена в 2001 году при участии структур нацперевозчика. Уже осенью «Аэрофлот» подал в суд шесть исков на 1,5 млн долларов из-за невыполнения договорных обязательств.



**1 августа** «Пегас Туристик» взял в управление отель Royal Rojana в Шарм-эль-Шейхе.

**12 августа** о выходе на российский рынок заявила лоукост-авиакомпания Germania. Минимальная цена билета по маршруту Москва – Мюнхен и Москва – Берлин – 111 евро. Это в разы дешевле, чем у «Аэрофлота».

**17 августа** в Турции не заселены клиенты туроператора Rutex: компания не оплатила размещения.

**1 ноября** в Гоа не вылетел рейс а/к «Континентальные авиалинии». Причина: туроператор «Индийский клуб» не оплатил чартерную программу. Пострадали 450 туристов.



**11 декабря** состоялась первая церемония награждения лауреатов туристической премии «ТБГ – туристический бренд года». Победителями стали туроператоры «Инна Тур», TEZ TOUR, «Интурист», «Орфей», «Супер Нова», «Ланта-тур вояж», «Бентур», «Ист-Лайн» и «Туринфо Глобал-Трэвел».



# Открываем Катар

## Пять вопросов представителю Национального совета по туризму Катара



В 2018 ГОДУ ТУРПОТОК ИЗ РОССИИ В КАТАР ВЫРОС НА 127%. ЭТО ПРОИЗОШЛО ВО МНОГОМ БЛАГОДАРЯ ОТМЕНЕ ВИЗ ДЛЯ РОССИЯН В СЕНТЯБРЕ 2017-ГО. ЧЕМ ЕЩЁ ИНТЕРЕСЕН КАТАР, TOURISM STORY РАССКАЗАЛ ГЛАВНЫЙ СПЕЦИАЛИСТ ПО МАРКЕТИНГУ И ПРОДВИЖЕНИЮ НАЦИОНАЛЬНОГО СОВЕТА ПО ТУРИЗМУ РАШЕД АЛЬ-КУРЕСИ.

Господин Рашед, туристический офис Катара в Москве открылся в конце марта прошлого года. На церемонии открытия было объявлено, что представительство будет продвигать пляжный отдых и семейный туризм. Чего удалось достичь в этом направлении за год работы в России?

Туристический офис в Москве стал десятым представительством. Его открытию предшествовала большая работа по упрощению въезда в нашу страну. Отменив визы в сентябре 2017 года для граждан 80 стран, включая Россию, мы смогли доказать, что Катар – самое гостеприимное и открытое для посещения государство на Ближнем Востоке. А в общеми-

ровом рейтинге по этому показателю мы занимаем 8-е место.

В прошлом году основные силы мы направили на укрепление работы с партнёрами – девятью ключевыми российскими туроператорами. Главной целью мы поставили повышение узнаваемости Катара как туристического бренда. Получив всестороннюю поддержку с нашей стороны, туроператоры смогли создать продукт, который интересен туристам из России.

Уровень гостиничного сервиса в Катаре соответствует самым высоким стандартам и сможет удовлетворить даже самых требовательных гостей. У российских туристов большим спросом пользуются





Вид на деловой центр столицы Катара с высоты птичьего полёта. В этом квартале расположены отели самых известных мировых цепочек – Four Seasons, Sheraton, Hilton, Shangri-La и многие другие.

Интересные места в Катаре: набережная Корниш в Дохе, традиционный рынок Сук-Вакиф, форт Аль-Зубара и остров «Жемчужина Катара», Музей исламского искусства и культурный центр Катара.

Музей исламского искусства находится в самом центре столицы. Здесь представлены экспонаты за 14 веков арабской культуры. На фото – иранская боевая маска XV века.





пляжные отели, ориентированные на семейный отдых. В последнее время мы видим, как растёт срок пребывания путешественников в стране, а также интерес со стороны активных туристов.

**Многие туристы до сих пор считают Катар маленькой страной, которая мало чем может удивить путешественника. Что вы ответите?**

Важно отметить, что Катар является одной из самых безопасных стран мира, сюда ежегодно приезжают тысячи путешественников со всего света, чтобы испытать исключительные и неисчерпаемые возможности для культурного просвещения, семейных каникул, спортивного туризма, MICE-поездки.

Главный культурный центр Катара, безусловно, столица Доха. Город изоби-

---

***«Получив всестороннюю поддержку с нашей стороны, туроператоры смогли создать продукт, который интересен туристам из России»***

---

Катар – это небольшая страна, где богатое историческое наследие гармонично сочетается с передовыми технологиями. К нам едут те, кто хочет по-настоящему ощутить атмосферу арабской страны. Катар способен удивлять своей самобытной и аутентичной культурой и природными чудесами. Только посмотрите на внутреннее море – одно из двух мест в мире, где горячие пески арабской пустыни встречаются с солеными водами залива. Это уникальное место включено в список всемирного наследия ЮНЕСКО.

лует музеями, арт-галереями, театрами, традиционными базарами и огромными торговыми центрами. Совсем скоро, 28 марта, состоится торжественное открытие грандиозного Катарского национального музея, спроектированного знаменитым французским архитектором Жаном Нувелем. Ценителям ярких впечатлений мы рекомендуем посетить первый в мире крытый парк развлечений «Мир Angry Birds», созданный по мотивам популярной игры. А любителям острых ощущений стоит выбраться за город на мощ-

ных внедорожниках напрямиком к внутреннему морю.

**Катар часто сравнивают с его соседями по Арабскому региону. Скажите, как вы к этому относитесь?**

Несмотря на то что страны залива имеют общие исторические корни, современный Катар привлекателен для путешественников своим неповторимым колоритом и уникальным подходом к отдыху. Будьте уверены, приезжая в Катар, вы попадёте в атмосферу настоящего Ближнего Востока.

**В 2022 году в Катаре пройдёт Чемпионат мира по футболу. Это огромный плюс для развития туризма. Какие у вас ожидания?**

Катар признаёт силу спорта, которая магическим образом объединяет людей со всего света. Проведение международных соревнований поддерживает имидж Катара как гостеприимной и приветливой страны.

Ежегодно мы принимаем у себя около 80 соревнований самого высокого уровня и мы очень гордимся тем, что именно наша страна получила право проведения Чемпионата мира по футболу в 2022 году.


Несмотря на то что данное событие привлекло всеобщее внимание к нашей

стране, это не единственные масштабные спортивные соревнования, которые пройдут в ближайшее время в Катаре.

В этом году мы принимаем у себя 23-и Международные корпоративные игры, которые впервые пройдут на Ближнем Востоке. Ещё у нас пройдёт Чемпионат мира по лёгкой атлетике 2019, который считается третьим по популярности спортивным событием планеты, а также Чемпионат мира по водным видам спорта в 2023 году.

**И в заключение ваши пожелания читателям в России.**

Россия является ключевым рынком для Катара. Мы обязательно продолжим нашу работу по развитию туристической инфраструктуры, чтобы как можно больше путешественников захотели познакомиться с нашей историей и культурой. Недавно Национальный совет по туризму запустил первую глобальную программу «Ваш Катар. Избранное», направленную на продвижение направления.

А гарантом доступности отдыха в Катаре для россиян выступает национальный перевозчик – одна из лучших авиакомпаний мира Qatar Airways, выполняющая 28 рейсов в неделю из Москвы и Санкт-Петербурга в Доху. 

# ART TOUR

*Leading Russian Tour Operator since 1992*

## ЗАГАДОЧНЫЙ И СОВРЕМЕННЫЙ АРАБСКИЙ ВОСТОК

ОАЭ • КАТАР • ОМАН • БАХРЕЙН

- Прямые контракты с отелями
- Динамические цены
- Собственная принимающая компания в ОАЭ
- Спецтарифы на перелет
- Экскурсионные программы



JUMEIRAH GROUP  
#1 Partner  
in Russia & CIS - 2018



KERZNER  
2018 Platinum Award  
CIS Top Producer



EMIRATES  
Top Tour Operator  
Lifestyle Travel 2018



flydubai  
Diamond  
Partner 2018

*Работайте с лидерами!*

[www.arttour.ru](http://www.arttour.ru)

(495) 980-21-21



# 2004

{ год в истории туризма }



**12 января** крупнейшее на тот момент круизное судно Queen Mary 2 совершило своё первое плавание через Атлантический океан.



**11 марта** произошло 13 взрывов в Мадриде. 191 человек погиб и 2050 получили ранения. Теракт стал ударом по туризму в Испанию.



**21 июня** совершил полёт первый в мире частный управляемый космический корабль SpaceShipOne. Положено начало эры космического туризма.

**7 октября** в результате взрывов на египетских курортах Таба и Нуэйба погибли 34 и ранены 159 человек. В том числе туристы из России, Израиля, Италии, а также граждане Египта.



**15 октября** подведены итоги конкурса «Секс-символ российского туризма 2004 года», организатором которого выступила «Служба БАНКО». Обладательницей первой премии стала Галия Зарипова, директор турагентства «Галия» из Санкт-Петербурга.

**9 декабря** компания TEZ TOUR удостоена звания «Бренд № 1» премии «ТБГ-2004. Туристические бренды».



**26 декабря** в результате мощного землетрясения в Индийском океане цунами унесло жизни более 500 тыс. человек. Туристическая инфраструктура многих морских курортов Таиланда, Индонезии, Шри-Ланки, Мальдивских островов была разрушена.



# В роли наблюдателя

## Откровенное интервью с Татьяной Дмитриевой

В ЭТО НЕ ВЕРИТСЯ – ОТ СЛОВА «СОВСЕМ», – НО В МАРТЕ 2019 ГОДА ТАТЬЯНА ДМИТРОВА ВЫШЛА ИЗ ПРОЕКТА «ОБЪЕДИНЁННАЯ СЕТЬ ТБГ И «ГОРЯЧИЕ ТУРЫ». СОЗДАТЬ В РОЗНИЦЕ УНИКАЛЬНЫЙ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫЙ АЛЬЯНС, СПЛОТИТЬ ЭЛИТНЫЕ ЧАСТИ АГЕНТСКОГО БИЗНЕСА, ИНТЕГРИРОВАТЬ ИХ В КОНКУРИРУЮЩУЮ СЕТЬ... И СОВСЕМ ПРОСТИТЬСЯ С ПРОЕКТОМ, КОТОРОМУ ПОСВЯЩЕНО 13 ЛЕТ. О ПОДОПЛЁКЕ ЭТОГО РЕШЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВАХ РОЗНИЧНОГО ФРАНЧАЙЗИНГА В РОССИИ – В ИНТЕРВЬЮ С ТАТЬЯНОЙ ДМИТРОВОЙ, ИДЕОЛОГОМ И ЭКС-РУКОВОДИТЕЛЕМ АГЕНТСКОЙ СЕТИ ТБГ.

**Татьяна, специалистам рынка очевидно, что созданная вами структура – это совершенно уникальное бизнес-сообщество, альтернативы ТБГ нет. Можете раскрыть, в чём секрет?**

Предположу, что мы с идеей создания ТБГ оказались в нужное время в нужном месте. Тогда – в 2006 году – в ту-

ристической отрасли были туроператоры-энтузиасты, способные масштабно мыслить, действовать, и масса тур-агентств как бы без собственного лица, но имеющих полное право на это лицо и позицию. Соединить поставщиков и продавцов турпродукта на одном уровне на принципах взаимо-



*Татьяна Дмитрива, президент  
медиахолдинга «БАНКО», экс-  
владелица франчайзинговой  
Сети ТБГ*



уважения и партнёрства – таков был генеральный план франчайзинговой сети «ТБГ. Туристические бренды», выражаясь современным языком, её Big Idea.

### **Идея действительно простая, насколько сложной оказалась реализация?**

Я потом посчитала – порядка девяти месяцев ушло на «вынашивание» проекта, на подготовку и описание принципов взаимодействия участников. Получился очень объёмный документ. Мне даже было стыдно признаться, что я его сделала сама, поэтому, когда партнёры спрашивали, «кто подготовил этот талмуд», выкручивалась, чтобы только не сказать правду. В то время считалось престижным заказывать подобные продукты у консалтинговых компаний, но на это не было денег, да и в успешности сотрудничества со специалистами, понимающими во франчайзинге, но далёкими от турбизнеса, я сильно сомневалась.

Мне тогда казалось, что моя научная работа по созданию правил сообщества – это самое сложное на пути. Но я ошибалась. Основные трудности были впереди, в процессе взаимодействия с поставщиками сети, туроператорами.

Кстати, есть такое мнение, что ТБГ сформирована руками туроператоров – они-де рекомендовали к участию в сети своих лучших розничных партнёров.

Отчасти это так, первое время розничные компании могли попасть в ТБГ, только заручившись рекомендациями поставщиков, и это ограничение нам очень помогло. Сеть сразу стала восприниматься особенной, элитарной, близкой к телу туроператоров, что в то время было очень востребовано. Но и самим поставщикам высокая концентрация лидеров продаж в одной дружественной им франчайзинговой структуре была выгодна, эффективность этого канала дистрибуции быстро стала очевидной. Правда, на старте потенциал проекта чуть было не сыграл с ним злую шутку, у нас ТБГ попытались отобрать.

### **Это была попытка рейдерского захвата? С этого момента поподробнее, пожалуйста...**

Сейчас об этом можно вспоминать с юмором. Но тогда нам было не до шуток. Мы готовились к пресс-конференции, на которой планировали презентовать проект ТБГ центральным СМИ. Предварительно вся информация была с туроператорами согласована, и накануне мы собрались





2006 год, Израиль. Татьяна Дмитрива с Владимиром Каганером (TEZ TOUR) и Дмитрием Шевченко (ISC Travel Group). В путешествиях рождалась истина, они всегда сближали лидеров Сети ТБГ.



2012 год, день рождения Сети ТБГ. Идеолог проекта в окружении активистов из агентской среды – Ирины Ходаченко («Ника», г. Тверь) и Веры Володиной («Браво-тур 3000»)

Конференция Сети «ТБГ. Туристические бренды» в рамках выставки МПТ. Эти конференции были не только рабочими мероприятиями, но и яркими шоу. Тема 2012 года – «Все оттенки серого». «Турагентов провоцируют на отношения, к которым они не готовы», – так раскрыла идею Татьяна Дмитрива.



для обсуждения деталей. Совершенно неожиданно на этой рабочей встрече выяснилось, что руководители некоторых компаний провели между собой отдельные переговоры и сформировали консолидированную позицию: собственниками франчайзинговой Сети «ТБГ. Туристические бренды» должны быть они сами – поставщики объединения. «А вы, журналисты, занимайтесь своим делом:

ли, успех проекта перекрыл критику и сомнения, которые были в начале пути.

**Но что вы противопоставили своим неожиданным оппонентам, которых считали союзниками?**

Я дала понять, что выдвинутые условия совершенно неприемлемы, и если они будут категорически настаивать, то их

---

**«Сказать, что для меня тон и содержание претензий были неожиданными, — ничего не сказать»**

---

пишите статейки, устраивайте вечеринки, мы можем вас нанять для работы в управляющей компании. Но владельцами бизнеса вы быть не должны, с этим вы априори не справитесь!» – буквально так прозвучали требования группы. Сказать, что для меня тон и содержание претензий были неожиданными, – ничего не сказать.

**Кто же устроил «путч»?**

Не хочу называть имен. История нас уже рассудила, все друг друга прости-

место займут другие поставщики. После совещания мы с Александром Ивановым, на тот момент моим мужем и соратником, направились в офис TEZ TOUR. Владельцы компании Александр Синигибский и Александр Буртин нас поддержали, предложили даже частично профинансировать, если сами не будем справляться. А TEZ тогда был туроператором № 1 в отрасли не только по объемам бизнеса, но и идеологически. Позиция Синигибского и Буртина влияла на общие правила делового общения в ту-

ризме. Их моральная поддержка оказалась решающей, даже инвестиций не потребовалось.

На нашей стороне оказалась примерно половина кандидатов в первый состав поставщиков ТБГ, просто никто из них не присутствовал на том самом собрании и не мог высказать коллегам свои возражения. Точно помню, в нашем лагере были Людмила Пучкова («Ланта-тур вояж»), Инна Бельтюкова («Капитал Тур»), Андрей Игнатъев (BSI Group), Илья Иткин (PAC GROUP). Мы стали привлекать и других значимых поставщиков того времени, которые не входили в число планируемых партнёров ТБГ. Все дни напролёт проводили в беседах, разъясняли, почему сеть будет работать и приносить прибыль; почему всё надо устроить так, а не иначе, – например, взимать роялти не только с турагентств, но и с туроператоров, почему для начисления повышенной комиссии необходимо признавать суммарные показатели агентства по всем поставщикам, почему важно установить репутационный порог входа и т. п.

**Какими были возражения туроператоров, которых вы в срочном порядке привлекали в ряды поставщиков?**

В ту пору доминировали розничные проекты «одного окна», которые сейчас красиво именуется центрами бронирования, их туроператоры тогда иронично назвали прокладками, но с ними активнее всего работали, давали им комиссию выше, чем остальным. Вторая распространённая модель розничного объединения – это горящие (горячие) туры. Мы же не укладывались ни в один формат и предлагали более сложный путь – формирование интереса к сотрудничеству через вовлечение агентств в партнёрский круг, в сообщество. Объясняли, что такое взаимодействие с розницей намного перспективнее, чем то, что построено исключительно на выгоде от продажи по самой низкой цене.

Со временем почти все крупные туроператоры влились в ряды партнёров ТБГ. И ANEX Tour, когда набрал силу. И «Библио Глобус» – он буквально взлетел в рейтинге поставщиков после первого же сезона, как присоединился к ТБГ. Правда, очень обиделись на меня из-за него другие поставщики, намекая на то, что я «продалась «библикам». Но это было не так. Сеть нуждалась в актуальных игроках, тех, кто формирует рынок здесь и сейчас. Поэтому появление продукта «БГ» у нас оказалось очень

своевременным, как и новые открывшиеся возможности сотрудничества для агентств. Кроме того, с этой компанией и её руководителями мне было очень интересно работать. Александр и Юлия Туголуковы – уникальные, я бы сказала, гениальные люди, птицы высокого полёта, общаться с ними, обсуждать и реализовывать стратегии продвижения – всё это был огромный незабываемый опыт.

**«Пегас» тоже когда-то участвовал в ТБГ, но в одночасье партнёрство закончилось. В чём причина?**

За все годы это был, пожалуй, единственный неожиданный демарш поставщика. Кто-то очень постарался разрушить отношения. Насколько я поняла, владельцу туроператора Рамазану Акпынару перевели одну из публикаций в нашем журнале «Горячая линия. Туризм» как оскорбительную лично для него. На самом деле повода не было. В статье, за которую зацепились наши «доброжелатели», вообще не шла речь о ТБГ, это был экспертный рейтинг надёжности туроператоров по итогам опроса 40 представителей турагентств. Тема воспринималась очень остро после очередного кризиса. Редакционный

комментарий к итогам голосования не содержал никаких негативных отзывов о «Пегас Туристик».

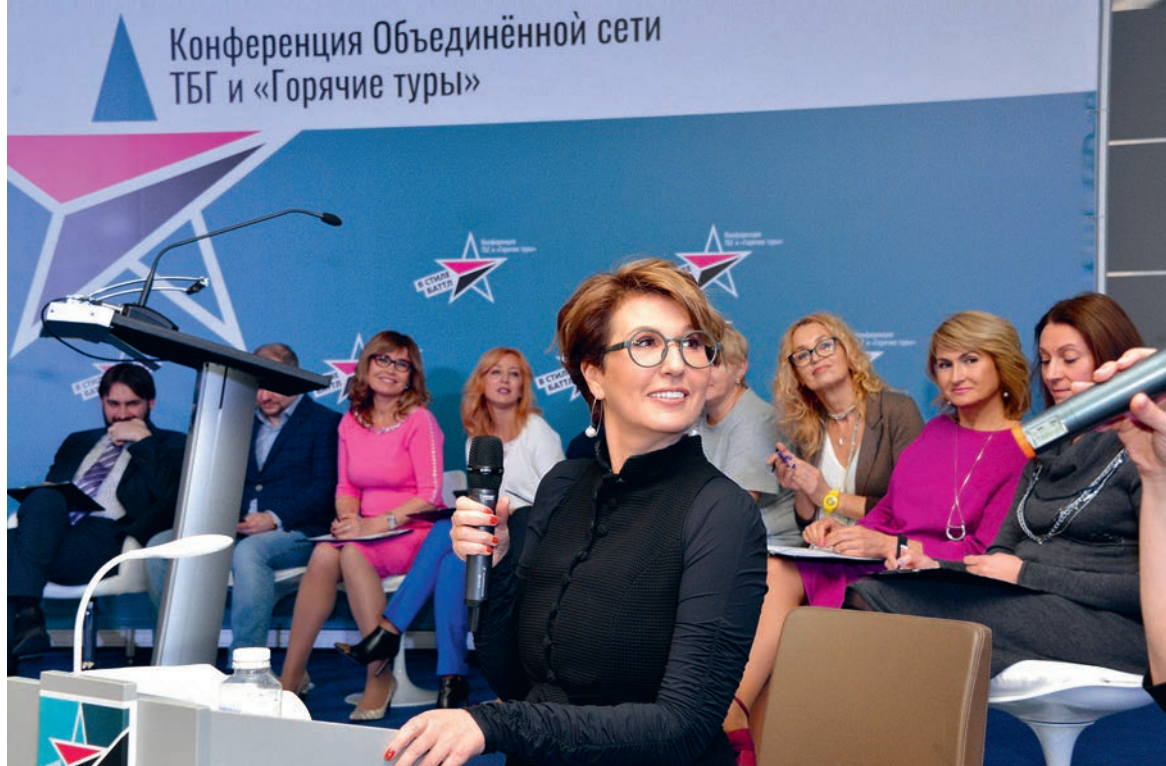
**Татьяна, кстати – о надёжности. Сеть ТБГ прошла через банкротства нескольких поставщиков...**

Да, как и весь рынок. Многие агентства поначалу воспринимали участие в ТБГ как некую гарантию на случай, если что-то произойдёт с тем или иным поставщиком. Они верили, что даже если тот или иной туроператор начнёт тонуть, он не потянет за собой товарищей по ТБГ, связанных с ним крепкими узами сотрудничества.

Мы всегда подчёркивали: каждый несёт ответственность за свой бизнес, участие поставщика в нашем объединении не гарантирует ему бессмертия. И тем не менее разрушить иллюзию смогли только сами туроператоры примерами собственных банкротств.

Первым в 2010 году закрылся «Капитал Тур». Это произошло не в одночасье, процесс был длительным, владелица компании Инна Бельтюкова утверждала, что всё обойдётся, – вот ещё день, ещё неделя, и компания получит новое финансирование. Нам всем хотелось в это верить. Но краха не удалось избежать,





Конференция объединённой Сети «ТБГ и Горячие туры» в марте 2018 года произвела фурор на туристическом рынке. После традиционных отчётов об итогах сезона прошла деловая игра – руководители туроператорских компаний и турагентств, разделившись на команды, азартно соревновались в искусстве продаж.

2016 год, выезд объединённой Сети «ТБГ и Горячие туры» в Абрау-Дюрсо. Деловые встречи под брызги шампанского.

Пижамная вечеринка на «Даче ТБГ» – было и такое!



поднялась волна недовольства и разочарования участников сети, но численный состав ТБГ сохранился.

В 2012 году новый удар: ушла «Ланта-тур вояж». В результате мы потеряли больше четверти дилеров ТБГ, слышали много эмоциональной критики в свой адрес. Узнали, что такое «народный гнев». Ответственность за банкротства поставщиков часть агентств возложила на нас.

Все наши недоброжелатели поспешили воспользоваться ситуацией – ТБГ объявили могильщиком туроператоров. Говорили, будто мы вытаскиваем на авансцену рынка поставщиков, которые изначально бессовестны, безответственны. А мы им помогаем обрести популярность, втереться в доверие розницы, после чего они «сливаются», оставив с носом тур-агентов.

Бред, конечно, те же туроператоры работали с другими сетями, все они хотели жить долго и счастливо, но какие-то ошибки, у каждого они свои, помешали этому.

**В какой-то момент банкротства в туризме приняли серийный характер. Вы тогда предприняли серьезные реформы в ТБГ...**

Да, в 2014 году мы вывели туроператоров

из состава участников сети и начали позиционировать её как объединение розничных компаний. Более того, предложили ротацию поставщиков, пролонгировали сотрудничество каждые полгода в зависимости от того, насколько они активны и лояльны агентствам ТБГ. Появилось правило о том, что туроператоры оперативно отвечают на запросы управляющей компании, в противном случае мы можем досрочно расторгнуть контракт.

Все эти перемены укрепили связи между турагентствами, выросло доверие к управляющей компании. Мне кажется, именно тогда многие участники ТБГ заново открыли для себя ценность сети, нашего сообщества.

**И в итоге кризис ТБГ был преодолен, сеть научилась жить в условиях банкротства туроператоров. Почему же вы приняли решение о слиянии сети с другим розничным объединением – «Горячими турами»?**

Это был осознанный шаг, потому что на тот момент я, как говорится, уперлась в стенку – не находила стратегию, которую смогу принести в проект, чтобы хватило ресурса её реализовать. А без этого вообще не видела перспективы продолжения своего участия.





2017 год. Исторический момент: лидеры сетей «ТБГ. Туристические бренды» и «Горячие туры» объявили о слиянии. «Укрупнение сети стало серьёзным козырем в контактах с поставщиками, благотворно повлияло на финансовую эффективность проекта», – вспоминает Татьяна Дмитрова.

### **Почему? Что это были за обстоятельства, которые «припёрли к стенке»?**

В 2014 году стало понятно – рынок станет другим. Чтобы поддерживать дух партнёрства и развития в ТБГ, было необходимо активное интеллектуальное взаимодействие туроператоров и агентов. Но средний класс поставщиков поделел, а крупные компании не спешили раскрываться рознице. Появился дефицит спикеров, участников дискуссий, «движухи» со стороны туроператорского звена. Кроме того, партнёры стали использовать нашу сеть как инкубатор для роста собственного франчайзинга. Они

на правах поставщиков сближались с лидерами сети, вербовали в свои ряды и уже не учитывали их в объёмах наших продаж. Финансовые показатели деятельности УК стали снижаться.

Одновременно прозвучал сигнал от турагентств – ожидание и даже требование перемен. Они хотели, чтобы мы усилили позиции, добились большей масштабности, эффективности, новых возможностей.

Но для этого было два пути – или привлечение инвестора, или слияние с другой розничной структурой. Причём объединение имело смысл только

с крупным франчайзингом, использующим технологии консолидации платежей, имеющим заметное влияние на рынке.

В то время моей правой рукой в ТБГ была Нелли Шатова, она общалась со многими, но особенно дружила со Светланой Макаровой из конкурирующей сети «Горячие туры». Нелли взяла на себя роль переговорщика, и уже недели через

**жет быть, ваши опасения были излишни?**

Я думаю, что объединение с более крупным по рыночным меркам игроком открыло ТБГ второе дыхание. Появился тот самый новый масштаб возможностей, рабочих инструментов, который хотели получить агентства. Благодаря умелой работе управляющей компании удалось сгладить трудности переходного

---

***«История нас рассудила, все друг друга простили, успех проекта перекрыл критику и сомнения, которые были в начале пути»***

---

две мы со Светланой обсуждали детали возможного объединения. После своё одобрение дал один из основных владельцев «Горячих туров» Леонид Голенков, и процесс пошёл. Формальности заняли какое-то время, но все разногласия мы быстро преодолели и уже к марту 2016 года вышли на заключенные сделки.

С тех пор минуло три года, структура ТБГ не растворилась в более массовой сети «Горячие туры». Мо-

периода и не растерять основные ценности ТБГ. Понятно, что укрупнение сети оказалось серьёзным козырем для нового владельца «ГТ» в контактах с туроператорами-поставщиками, благотворно повлияло на финансовую эффективность проекта. Поэтому я совершенно уверена в правильности и своевременности принятого три года назад решения.

Со стороны ваш альянс с «Горячими» выглядел как объединение равных




**партнёров. Почему только сейчас вы заявляете о выходе из проекта? Почему не продолжить такой формат взаимодействия дальше?**

Я уже говорила, мне не удалось найти формулу нового пути для развития ТБГ и в принципе независимого туристического франчайзинга в России. Не знаю, как преодолеть проблемы взаимоотношений с туроператорами, постоянно ухудшающими условия работы розницы, как укрепить доверие туристов к турагентствам. По-моему, наш рынок находится в очень глубоком кризисе. Масштаба проблем никто не понимает, и он действительно неизвестен, поскольку неизвестно, как сложатся обстоятельства в итоге. В такой ситуации мне намного комфортнее быть в роли наблюдателя, чем брать на себя ответственность перед людьми, которые мне доверяют. Во всяком случае, это честнее. Тем более что в теме розничного франчайзинга я уже всё, что могла, сделала. И, по-моему, сделала хорошо.

Управляющая компания Объединенной сети «ТБГ» и «ГТ» проводит сейчас реформы, это уже обновление, новый этап развития. И мы с Леонидом Голенковым и Олегом Мельником договори-

лись о тесном сотрудничестве с медиахолдингом «БАНКО», но уже в проектном формате. Что же касается моих отношений с теми, с кем я подружилась и сблизилась в ТБГ, их у меня никто не отбирает. Мы столько прошли вместе, что это уже стало больше, чем бизнес.

**Правильно ли я понимаю, что выход из ТБГ не означает, что вы в принципе переключаетесь на какую-то другую сферу? Остаётесь в турбизнесе?**

Конечно, я в турбизнесе. Просто сейчас сконцентрирована на развитии собственных медийных проектов. Например, мы с коллегами создаём центр компетенции по разработке УТП и маркетинговых идей для партнёров, которые можно реализовывать на наших площадках и через варианты активностей самих компаний. По сути, мы участвуем в разработке и реализации стратегии развития крупных брендов из сферы гостеприимства. Когда-то в туризме мы с этого начинали, потом долгое время, как раз в период становления и развития ТБГ, консалтинг отошёл на второй план. Но сейчас, уже на новом уровне опыта и знания рынка, вернулись к креативному маркетингу. Это даёт вдохновение. 

# В приоритете каждый агент

*Зачем ANEX Tour  
объединил продажи  
и маркетинг*

В ANEX TOUR ПЕРЕМЕНЫ. ОБЪЕДИНЕНИЕ ДВУХ ОТДЕЛОВ ПОД ОДНО УПРАВЛЕНИЕ, НОВЫЙ ДЕПАРТАМЕНТ И ГЛАВНЫЕ НОВОСТИ АГЕНТСКОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ. ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА ДИСТРИБУЦИИ РАШАД БУНЯДОВ В КОМПАНИИ 20 ЛЕТ И ГОТОВ ПОДЕЛИТЬСЯ ПЛАНАМИ С РОЗНИЦЕЙ.





Подготовил  
Дмитрий  
Солдатенков

**Рашад, нашим читателям интересно, в чьих руках теперь агентская политика ANEX Tour. Расскажите свою историю: как пришли в туризм и чем занимались ранее?**

Вспомнился анекдот: у деда спрашивают: «Неужели за 70 лет брака вам ни разу не хотелось развестись?» – «Убить хотелось, развестись – нет!»

Двадцать лет – это чуть меньше, но это вся моя профессиональная карьера. Ещё в студенческие годы я начал работать трансферменом в Турции на бренд ANEX Tour, вырослел вместе с компанией, выросла и моя должность: контроль качества в Египте, перевод в Россию во главу регионального офиса в Ростове-на-Дону, и вот уже три года я в Москве, а с декабря 2019-го возглавляю вновь созданный департамент дистрибуции.

**А как работалось ранее: разное руководство под единой политикой? Какие глобальные цели ставите перед собой и новым департаментом?**

Ранее мы придерживались привычной схемы работы с дистрибуцией: отдел по работе с агентствами решал оперативные вопросы, отдел маркетинга налаживал связи и продвигал продукт. Но отрасль не стоит на месте, более того, мы

считаем своей задачей создавать новые тенденции построения взаимоотношений с партнёрами, которые основываются на взаимовыгодном диалоге равноправных участников рынка. В связи с этим границы отделов стёрлись и появился проект департамента.

Мы можем быть далеки от европейских стандартов бизнеса, но некоторые изменения очевидны. Во-первых, это глобализация таких брендов, как наш. Основываясь на доверии игроков рынка, мы становимся туроператором-площадкой, на которой можно просто и удобно приобрести интересующий продукт и без использования добавочных ресурсов, а главное – безопасно, забронировать разнообразные дополнительные услуги и решить возникший вопрос. Не надо открывать другие сайты, звонить, выходить из офиса, искать более выгодные варианты. Мы работаем над совершенствованием данной площадки, а агентства – её неотъемлемая часть.

Во-вторых, это возможность персонализации в двух направлениях: туроператор-агент, где агент может продавать в удобной для него форме тот продукт, который будет финансово выгоден для него; агент-турист, где агент, используя понятный набор инструментов, сможет проявить к клиенту внимание, повысит



качество обслуживания и снова получить дополнительную выгоду.

В итоге департамент дистрибуции – это не только коллектив людей, но и цепочка технологических процессов, которая автоматизирует все этапы сотрудничества, высвобождая время для более эффективной личной коммуникации.

### **Какие изменения в сотрудничестве с агентствами могут стать результатом такой реорганизации?**

Моя команда работает в трёх направлениях. Первое – внедрение современных технологий в коммуникацию с дилерами. Агентам должно быть легко, удобно и комфортно с нами работать. Это и работа над сайтом, и налаживание каналов коммуникации посредством внедрения CRM-системы обратной связи. В ближайшей перспективе грядут изменения в работе с поисковой системой, открытие продаж экскурсий, концептуальных туров.

Второе, но не менее важное, – это живая коммуникация, но не только за счёт посещения агентств, проведения внутренних и выездных мероприятий, это всё уже знакомо и привычно рынку. Скорее это разделение ценностей, интересов и взаимное уважение. Об этом я расскажу отдельно.

А третье – это взаимная ответственность. Многие заметили введение в компании службы безопасности, которая автоматически и индивидуально проводит проверку всех без исключения партнёров. Рынок становится более прозрачным, повышаются интерес и внимание властей к нашей отрасли, права туристов максимально защищены. И мы, являясь крупным участником данного рынка, первые заинтересованы в том, чтобы условия нахождения в нём были едиными и честными для всех.

### **В последнее время туроператоры соревнуются в снижении комиссии турагентам, используют промотарифы.**

#### **Не пора ли положить этому конец?**

Давно пора! Но в этом вопросе особенно сложно быть новатором и первопроходцем. Риски высоки, ведь на второй чаше весов наши главные партнёры и клиенты – агентская среда. Здесь не место для экспериментов, поэтому мы детально разрабатываем рабочую схему комиссионной и бонусной политики, озвучим которую в апреле 2019 года.

Скажу только, что хотим уйти от многочисленных счётчиков, калькуляторов и расчётов. Всё просто: чем глубже твои продажи и чётче обязательства по ис-

полнению договорных отношений, тем выше будет оценена твоя работа.

**Важный показатель работы туроператора – отлаженная обратная связь с туристской розницей. Планируете ли перевод «Горячей линии» для агентств на режим 24/7?**

Добавлю, что важна качественная и быстрая обратная связь на конкретно поставленный вопрос. Здесь я скорее против так называемого человеческого фактора.

Агент задал вопрос по понятной и технологичной схеме и оперативно получил ответ, который устроит все стороны. Сейчас вы спросите про индивидуальный подход и человеческое лицо? Всё просто – мы стремимся, чтобы подход для всех был индивидуальным, и если у нас есть возможность удовлетворить запрос партнёра, мы это сделаем вне зависимости от личностного отношения.

Сейчас мы на стадии внедрения формы обратной связи и минимизации переписки по электронной почте. Как только этот процесс будет налажен, мы внедрим схему работы этой формы 24/7. Срочные вопросы, требующие незамедлительного решения, будут решаться своевременно и чётко вне границ пространства и времени.

**ANEX Tour известен фееричными ивентами для турагентов. Сохранится ли традиция их проведения? Есть ли прямая выгода от подобных мероприятий – дают ли они монетизацию?**

Спасибо! Вот если бы мы производили, к примеру, туалетную бумагу, возможно, оценить денежные вложения в тот или иной вид продвижения было бы гораздо проще. Но, к счастью для меня, я работаю в сфере услуг, а монетизировать имидж, пожалуй, невозможно.

Однозначно могу сказать, что мероприятия в привычном формате будут проводиться, здесь мы нацелены на качественное улучшение площадок и программ.

Но ближе мне концептуальный подход и развитие ценностей. Когда партнёров и клиентов связывают не только договорные отношения, но и общие интересы и взгляды, работа становится частью тебя, твоей жизнью, твоим удовольствием. Мы хотим разделить это удовольствие с нашими друзьями и партнёрами, запуская смысловые и социальные долгосрочные акции: романтический отдых мечты, здоровый образ жизни, лучший агент года, отдых без границ – всё это только открывает дверь в наши завтрашние планы. Следите за ними внимательнее, это сделает нас ближе. 



# На Кипре как дома

## *Как люксовые отели острова привлекают туристов из России*

ЕСЛИ ОПЫТНОГО ТУРАГЕНТА РАЗБУДИТЬ НОЧЬЮ И СПРОСИТЬ, КАКИЕ ЛЮКСОВЫЕ ОТЕЛИ НА КИПРЕ НАИБОЛЕЕ ПОПУЛЯРНЫ У РОССИЯН, ТОТ ОТВЕТИТ: FOUR SEASONS И AMATHUS. ЛЮБОВЬ К НИМ РОДИЛАСЬ В 90-Е И КРЕПКА, КАК РУССКАЯ ВОДКА. ПОЧЕМУ ГОСТИ ИЗ РОССИИ ПРИСТРАСТИЛИСЬ К ОТДЫХУ ИМЕННО В ЭТИХ ОТЕЛЯХ, ВЫЯСНИЛА TOURISM STORY.

### Simply the best

Когда представители Four Seasons Limassol слышат, что их отель ошибочно причисляют к одноимённой сети, они отшучиваются: «Что вы, мы гораздо лучше!» Что ж, в этой шутке определённо есть доля правды. Как тёзка знаменитой сети Four Seasons, так и Amathus, названный в честь древнего города-государства, существовавшего на Кипре 5 тыс. лет назад, в рейтинге портала TripAdvisor занимают два первых места из 56 вариантов размещения в Лимасоле.

В рейтинге состоятельных русских туристов расклад такой же. Этим отели, объединённые общим брендом Muskita

Hotels, отчасти обязаны своему удачному расположению, считают эксперты по Кипру. Менее получаса езды от аэропорта Ларнаки, круглогодичность курорта и лучшие на Кипре песчаные пляжи из серого песка с примесью вулканического пепла делают своё дело.

Этот спрос подогревают и турагенты, которые любят Four Seasons и Amathus за открытость и отзывчивость. Персонал всегда готов организовать дополнительный сервис для туристов или оперативно решить какой-то вопрос.

### Борщ и голубцы a la carte

Ещё одна причина популярности в том, что оба отеля создали в своих стенах до-





Миссией отелей сети Muskita Hotels является обеспечение такого комфорта, чтобы гости чувствовали себя лучше, чем дома. Большую роль в этом играет недавно отреставрированный СПА-комплекс с косметикой от Shiseido и ароматами от Aromatherapy Associates.

Ресторан отеля Four Seasons ([fourseasons.com.cy](http://fourseasons.com.cy)) Vivaldi by Mavrommatis, обладающий Мишленовской звездой, в прошлом году в 10-й раз получил титул «Лучший отельный ресторан на Кипре».

Amathus Beach Hotel ([amathuslimassol.com](http://amathuslimassol.com)) может похвастаться множеством водных горок в бассейнах, а детские клубы укомплектованы штатом русскоговорящих нянь.



машинную обстановку для гостей из России. Адаптация для российских туристов отнюдь не ограничивается переводом меню ресторанов и каталогов СПА-услуг. Телевизоры в номерах показывают российские ТВ-каналы, в ресторанах подают блюда домашней русской кухни, в СПА-центрах разнообразили меню, добавив тайский массаж и другие популярные у россиян процедуры. Анимация то-

ментом стало правильное понимание интересов и ожиданий гостей из России. «Мне кажется, менталитет русских туристов очень похож на наш собственный. Мы ценим одни и те же вещи, исповедуем ту же религию и во многом думаем одинаково. Поэтому нам легко понимать друг друга, а множество русских сейчас живёт на Кипре», – считает г-н Георгиу.

---

***«Мы ценим одни и те же вещи, исповедуем ту же религию и во многом думаем одинаково. Поэтому нам легко понимать друг друга...»***

---

же не отстаёт – в обоих отелях все мероприятия дублируются на русском языке, разрабатываются специальные концертные программы на Новый год, Рождество и Пасху.

По словам топ-менеджеров Muskita Hotels, этот путь был очень непрост. В самом начале чувствовалась острая нехватка носителей русского языка, и отелям пришлось организовать бесплатные языковые курсы для своих сотрудников. По мнению директора Amathus Beach Hotel Андреаса Георгиу, ключевым мо-

Исполнительный директор Four Seasons Ник Аристу добавил, что перед введением в меню традиционных блюд русской кухни ему пришлось отправить шеф-повара ресторана на обучение в Россию – под шефство Сергея Ерошенко в его ресторан «Честная кухня». «С тех пор у нас в меню есть не только классические пельмени, пирожки, борщ и голубцы, но и более сложные блюда, например бефстроганов или салат «Шуба» с лососем вместо сельди», – говорит г-н Аристу.

## Семейный отдых в раю

Для россиян, которые часто путешествуют с детьми, отели сети Muskita Hotels привлекательны и с точки зрения организации семейного отдыха.

Для таких клиентов отлично подходит Amathus Beach Hotel – он предлагает обширную семейную инфраструктуру и более демократичные цены. Есть подогреваемый бассейн с морской водой, детский сад, отдельный семейный пляж и бесплатное питание для детей в летние месяцы. В общем, слоган отеля – «роскошь внутри, рай снаружи» – себя оправдывает. Недавняя реновация принесла ещё больше комфорта – номера с видом на город были увеличены за счёт площади балконов, благодаря чему в каждом из них теперь свободно размещается семья из двух взрослых и двух детей. Появились и connecting rooms для больших семей.


Four Seasons чаще предпочитают путешествующие без детей пары. Он также великолепен для свадеб и медового месяца – на территории есть часовня и огромный бальный зал, где можно провести крупное мероприятие. Однако и там и там работают детские клубы и есть целый штат нянь, говорящих по-русски. Правда, в последнее время российские гости всё чаще просят разговаривать со

своими детьми по-английски, отмечают в Muskita Hotels.

## Секрет успеха

Руководство отелей полагает, что основной причиной растущей популярности на российском рынке стал принципиально иной подход к сервису.

По данным компании Muskita Hotels, свыше 40 % клиентов отеля Amathus и 53 % гостей Four Seasons возвращаются снова, и большинство из них – россияне. Г-н Аристу обратил внимание на то, что год от года его отель выбирают русские знаменитости – актёры, певцы и политики.

«Это происходит потому, что они знают, что на нас можно положиться. Наша философия базируется на постоянном обновлении. За последние четыре года отели прошли полную реновацию, но речь не только об этом. Инвестиции в повышение качества услуг – это часть нашей культуры. Мы заботимся не только о гостях, но и о персонале, и это заметно по их искренним гостеприимству и любезности, идущим от сердца. И я считаю, что это и обеспечило нам безупречную репутацию, которая мотивирует половину наших гостей возвращаться к нам снова и снова», – считает г-н Аристу. 





# Будущее туризма уже наступило

*РАС GROUP – об эволюции IT в турбизнесе*



*Туризм в России – отрасль молодая. Но прошла уже такой путь, что захватывает дух. Сравните, например, технологии туроператорского бизнеса из 90-х годов с новейшими инструментами наших дней. Рассказывает гендиректор РАС GROUP Илья Иткин, который не только наблюдал эту эволюцию, но периодически корректирует её направление и жмёт на акселератор.*

## От телекса – к Интернету

Мы пришли в туристический бизнес в 1990 году, начинали с приёма иностранцев в России. Помните атмосферу тех лет? Перестройка, гласность... Европейцы хотели увидеть бывшую «империю зла», сбросившую железный занавес. Заявки на обслуживание клиентов мы принимали

по телексу. Это огромное устройство имелось только на Центральном телеграфе, куда мы ходили каждый раз, когда надо было получить информацию от иностранных партнёров и отправить ответ.

Году в 1993-м, когда мы уже отправляли россиян за границу, появились факсы. Их можно было устанавливать в офи-

сах, из них на глазах появлялись заявки от турагентств! Это был верх технологического совершенства. Но продажи росли, и во второй половине 90-х стало понятно, что вы претендуете на серьёзные объёмы, вам нужна база данных для внутреннего учёта турпродукта. Технологические решения были предложены компаниями «Мегатек» и «САМО-Софт», туроператоры ещё и не помышляли о том, чтобы самостоятельно вложиться в IT.

Эти разработчики стали драйверами прогресса, но у них забуксовала поддержка пользователей. Скорость реакции на запросы не удовлетворяла туроператоров, и многие взяли сами модернизировать ПО. В 2009 году PAC GROUP перешёл на самообслуживание – ядро «Мастер-Тур» осталось, но оболочки к нему стали создавать наши программисты. Одна из причин была в том, что на рынке приобрела актуальность тема онлайн.

## Онлайн – реальный и мнимый

Чтобы наращивать объёмы и быть удобным поставщиком для турагентств, требовалось обеспечить им возможность бронировать туры в реальном времени, а не по запросу. Появились готовые раз-

работки, которые подходили туроператорам пляжных направлений. В отличие от них PAC GROUP продвигал и более сложный продукт: экскурсионный туризм, горные лыжи, с 2003 года – круизы. Автоматизация продаж в этих нишах – задача другого уровня, и мы успешно с ней справились.

Помню горячие споры, у кого онлайн настоящий, а у кого мнимый. Действительно, туроператоры хитрили: под видом туров, доступных в режиме реального времени, выставляли в системах продукт, не обеспеченный гарантиями в отелях и предоставлявшийся по запросу. Чаще всего это практиковалось на направлениях, где брать коммитменты сложно или очень рискованно, – то есть как раз в сфере отдыха на море в европейских странах и горных лыж. И вот почему турагентства особенно ценили PAC GROUP: они знали, что продукт, подсвеченный в нашей системе зелёным, точно доступен в онлайн.

## Мода на регулярку

Ещё один важнейший тренд в развитии технологий четко проявился лет пять назад, на фоне массовых банкротств туроператоров. Было подорвано клиентское доверие к турам, сформированным на


базе чартерных рейсов. Многие туристы, заплатив за путешествие, хотели сразу получить на руки авиабилет регулярной авиакомпании, подтверждающий их право на перевозку, а не маршрутную квитанцию, которая даже не является документом, как это бывает на чартерах. К тому же в клиентской среде сформировалось мнение, что у регулярных перевозчиков новее парк и летают они более пунктуально. Вот только чартеры были дешевле – и для массового клиента цена являлась решающим фактором.

Но в минувшие три года на зарубежных маршрутах развернулась острейшая конкуренция между брендовыми авиакомпаниями. Теперь их услуги стабильно оказываются дешевле традиционной туристической перевозки, и не только чартерной. Даже когда туроператор берёт блок на регулярном рейсе, то зачастую видит, что места на тех же бортах продаются в розницу по более привлекательным ценам.

Пора признать: на большинстве направлений клиентам сегодня выгоднее брать авиабилеты регулярных перевозчиков, причём в свободной продаже. И надо обеспечить им такую возможность! Вот почему большую актуальность приобретает технология динами-

ческого пакетирования, которую мы предлагаем турагентам на обновлённом сайте [www.pac.ru](http://www.pac.ru).

## Умное динамическое пакетирование

Эта разработка позволяет на лету формировать любой тур – экскурсионный, горнолыжный, круизный, пляжный, образовательный, оздоровительный – на основе регулярной перевозки и гостиничных услуг по самым актуальным на данный момент ценам. В отличие от аналогов наша система динамического пакетирования формирует полноценный турпакет, в который входят не только авиабилеты и проживание, но также групповые трансферы, страховки и любые сопутствующие услуги. За этот продукт PAC GROUP несёт полную ответственность – все туры обеспечены фингарантией компании. При возникновении непредвиденных ситуаций на любом этапе мы готовы за свой счёт решать проблемы клиента. Туры с вылетом из 48 городов России и ближнего зарубежья в любую точку мира можете формировать в системе умного динамического пакетирования на [www.pac.ru](http://www.pac.ru). Берите на вооружение эту технологию – за ней будущее. 



# Взбодрить Бодрум

*Что предложит клиентам новый премиальный отель?*



*Рассказывает директор по продажам и маркетингу Lujo Hotel Чагсал Кылычкая*

КАЖДЫЙ ГОД В ТУРЦИИ ОТКРЫВАЮТСЯ ХОРОШИЕ ОТЕЛИ. ОТЕЛЬ LUJO В БОДРУМЕ ХОЧЕТ УДИВИТЬ КЛИЕНТОВ И ПОМЕНЯТЬ ИХ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОБ ОТДЫХЕ НА ЭГЕЙСКОМ ПОБЕРЕЖЬЕ ТУРЦИИ. ЧТО В НЁМ НЕОБЫЧНОГО?

*Подготовил  
Дмитрий  
Даниленко*



**Почему отель Lujo был открыт именно в Бодруме, а не в Анталии? Ведь именно Анталия привлекает большинство туристов из России?**

Могу назвать как минимум три причины. Во-первых, в сравнении с Анталией в Бодруме климат гораздо прохладнее и приятнее. Даже в самые жаркие месяцы лета по вечерам вам, возможно, пригодится лёгкий кардиган. А днём всегда

дует освежающий бриз. Во-вторых, Бодрум привлекает богатым историческим наследием. В-третьих, там очень красивое побережье со множеством бухт, которые сохранили первозданную красоту. На берегах одной из них – Гуверчинлик – как раз и расположен отель Lujo. Я уверена, что гости из России полюбят Бодрум даже больше, чем Анталию.

**Раньше турецкие отели пытались выделиться броскими архитектурными решениями и роскошью, чтобы привлечь клиентов. Вы, конечно, знаете Kremlin Palace, Adam & Eve, Mardan Palace и другие проекты. Такой подход ещё работает или отелю уже этого недостаточно, чтобы привлечь гостей из России? Как на выбор туристов влияет архитектура?**

Она играет важную роль. Однако сейчас туристы и даже местные жители ценят функциональность. Людям нравится, если отель не только комфортен, но и позволяет почувствовать гармонию с окружающим пространством. Огромное значение при этом имеет выбор материалов. Например, при строительстве Lujo мы использовали местный бодрумский сланец. В сочетании с деревом его текстура стала настоящим украшением проекта. Кстати, сланец можно увидеть прямо в номерах – им отделаны стены у изголовья кроватей.

**Заявлено, что ваш отель работает по концепции Art & Joy. Что это?**

Гостеприимство мы рассматриваем как форму искусства. И постарались сделать так, чтобы, находясь в Lujo, клиенты

Блиц-интервью

## Искусство есть

*Шеф-повар Lujo Hotel Мустафа Гюндюз – о том, как a la carte сочетается с all inclusive*

**В чем особенность концепции питания a la carte all inclusive, которая применена в отеле?**

Такой подход позволяет обслуживать гостей индивидуально вместо привычного конвейера, когда на кухне готовят одно и то же сразу на всех. В Lujo мы исходим из того, что еда должна не только насыщать, но и дарить интересный гастрономический опыт. Туристы решают, блюда какой кухни они хотят попробовать,



и отправляются в соответствующий ресторан. И вместо того чтобы стоять в очереди к шведскому столу с тарелкой в руках, получают от официанта красиво сервированные блюда, которые приготовили искусные повара только для них, здесь и сейчас.

**Заявлено, что в Lujo девять ресторанов. Какие из них откроются в этом году?**

Все! Мы предлагаем блюда турецкой, итальянской,



Отель Lıço расположен на холме, поэтому 80 % номеров имеют фронтальный вид на море. Для гостей предлагается 20 вариантов размещения, причём минимальная площадь номера – 40 кв. м.

ощущали радость буквально от всего – включая и архитектуру, и сервис.

Отдых в Lıço организован так, что искусство становится его частью. Мы проводим выставки. Можно сказать, что сте-

средиземноморской, мексиканской, азиатской кухни. Кроме того, есть ресторан с международной концепцией, отдельный рыбный ресторан и стейк-хаус. Три из девяти ресторанов (Opa!, Alarga и Shibori) находятся на открытом воздухе и будут принимать гостей с мая по сентябрь. А остальные шесть доступны в течение всего сезона. Основные – это Indigo и Koza. Там мы будем подавать бранчи. А для любителей турецкой кухни предложим еще и Serpme Kahvaltı, это национальный завтрак.

**А какой из этих девяти ресторанов вы бы назвали наиболее интересным и заслуживающим внимания гурманов?**

Трудно ответить точно. В каждом найдется что-то особенное. Например, в прошлом сезоне хитом была итальянская кухня. Рецепты были обычными. Просто



В Lıço девять ресторанов, в которых подают блюда разных кухонь мира. А в барах отеля профессиональные миксологи приготовят для вас лучшие коктейли.

ны у нас не отличаются от стен галереи. Недавно, например, мы демонстрировали картины, которые предоставила семейная пара художников. Картинами украшены и холлы, и гостевые комнаты.

мы взяли лучшие продукты и подошли к делу с душой. В результате гости сметали всё – будь это рыба, запечённая в соли, или домашняя паста с трюфелем. Итальянского колорита добавили длинные столы и живая музыка.

В стейк-хаусе у нас было отличное мясо, отдохнувшее в специальных комнатах с гималайской солью. Гости отметили и нашу особую подачу блюд, поэтому ресторан пользовался популярностью.

В ресторане азиатской кухни мы использовали некоторые незаслуженно забытые кулинарные техники. Экзотические вкусы и ароматы всегда пробуждают аппетит у гостей. Как и любимые суши.

Наконец, многие отметили турецкие блюда азиатской кухни из ресторана Asma. Особенно те, кто впервые попробовал наши кебабы и лепёшки. Это была любовь с первого укуса, если так можно выразиться.



Что касается второй части формулы Art & Joy – радости. Идея в том, что каждый гость Lujo найдёт себе занятие по душе. Днём можно принять участие в анимационных программах, воркшопах, посвятить время спорту. У нас есть аквафитнес, йога, пилатес... Перечислять можно долго! Вечером мы устраиваем шоу с участием известных артистов из Турции или других стран. У нас две сцены. Главная площадка находится

Мы сделали всё, чтобы открытие отеля прошло хорошо, но, конечно, в первое лето проявился ряд недостатков. Вы же понимаете, новый большой отель, новая команда... Все замечания мы учли. В этом году подготовительные работы начнутся значительно раньше. Мы задействуем больше людей, чтобы гарантированно уложиться в срок.

Как вы знаете, персонал в отелях обычно нанимают на летний сезон. Од-

---

**«Наша цель — наполнять радостью жизнь людей, искусно и качественно организуя их отдых..»**

---

на территории и позволяет проводить большие концерты, а другая вынесена на наш частный пирс и подходит для камерных мероприятий. Таким образом, у гостей есть выбор, куда пойти вечером.

Lujo открылся в прошлом году. Судя по отзывам, у туристов были замечания, касающиеся строительных работ и качества сервиса. Что сделано для того, чтобы во втором сезоне ожидания туристов оправдались?

нако в прошлом году мы продлили контракты на зиму, чтобы сотрудники успели получить больше знаний и опыта.

**Теперь поговорим о ваших клиентах. Кто они? Для кого построен отель Lujo?**

Конечно, для тех, кто привык получать удовольствие от жизни. Нашим клиентам нравится хороший сервис, они готовы к открытиям в области гастрономии и наслаждаются вкусом блюд так же, как и мы, когда готовим их для вас.

У нас понравится тем, кто уже много где побывал, кто хочет получить не просто отдых у моря, а новые впечатления и новый опыт. Наша цель – наполнять радостью жизнь людей, искусно и качественно организуя их отдых.

**В отеле Lujo около 20 типов размещения и в этом году появятся новые. Видно, что вы пытаетесь угодить всем – и молодежи, которая любит веселье, и семьям с детьми, и парам, ценящим романтику и уединение. Как проведение зонирование пространства? Не мешают ли разные категории клиентов друг другу на одной территории?**

Lujo построен на участке в 11 га. Этого достаточно для того, чтобы никто не чувствовал себя стеснённо. Некоторые номера, например в категории «Лагуна», имеют собственные бассейны. Это значит, что гости реже пользуются общими. Пляж у нас длиной в километр и разделен на несколько зон – для семей, любителей тишины и поклонников вечеринок.

Дети могут играть на пляже, у бассейнов или в детском клубе. Он открыт до 2 часов ночи, так что даже у родителей есть время для того, чтобы спокойно отдохнуть и насладиться вечерним шоу.

Для молодёжи мы предлагаем звукоизолированные номера в специальной клубной зоне «Индиго». Это для тех, кто готов развлекаться non-stop, чтобы потом как следует выспаться.

А влюбленным советую обратить внимание на наши «Лесные» сьюты. Эти номера укрыты от посторонних глаз зеленью и предлагают максимальный уровень комфорта и уединения. Кстати, постояльцы сьютов имеют доступ в закрытую лаунж-зону со своим рестораном, СПА и даже частным пляжем. Если хочется ещё больше приватности, можно арендовать бунгало. А самые любопытные гости могут отправиться исследовать окрестные бухты на моторной яхте.

Как видите, никто никому не мешает! Все при деле!

И, конечно, я упомяну о том, что в Lujo девять ресторанов! Выбор большой.

**Действительно, возможностей так много, что трудно подобрать правильное описание вашему отелю. И всё же попробуем. Если бы у вас была возможность сказать потенциальному гостю всего три слова, какие вы выберете?**

Живописный, очаровательный, умиротворённый! 



# Уроки немецкого

*«Випсервис» начинает  
большое путешествие*

*Ирина Соловьёва,  
исполнительный директор  
холдинга «Випсервис»*



Подготовила  
Наталья  
Меньщикова

*В 2017 году, когда Ирина Соловьёва вступила в должность исполнительного директора холдинга «Випсервис», акционеры спросили, какие направления развития она видит на перспективу. «Я мечтаю, чтобы «Випсервис» стал глобальной компанией», – был ответ.*

*Мечта начинает сбываться. В январе 2019 года холдинг открыл собственный офис в Берлине и готовится начать в Германии активные продажи перевозок и сопутствующих услуг посредством системы Портбилет. Из этой точки «Випсервис» распространит влияние на рынки Западной и Восточной Европы.*

## **От консолидации – к экспансии**

Планета становится «меньше»: технологии позволяют легко общаться, исчезают барьеры между людьми, бизнесами, странами. Возникает прекрасная возможность развиваться и выходить на новые рынки. Сегодня именно такие задачи вдохновляют команду «Випсервиса».

Стратегия консолидации, которой мы придерживались последние пять лет, сделала нас сильнее, умнее, ресурснее. Желание выйти за пределы домашнего рынка крепло по мере того, как росло количество клиентов из других стран. Иными словами, консолидация плавно перетекла в стратегию выхода на новые рынки. Обычно это называется экспансией.

Честно говоря, мне это слово не нравится – в нём есть доля не совсем уместной агрессии. Я предпочитаю замечательное слово «путешествие». Конечно, все большие путешественники отправлялись за золотом и специями, но остались в памяти человечества как открыватели новых земель. Что касается холдинга «Випсервис», мы тоже идём за новыми клиентами и деньгами, но это не единственное, для чего мы отправляемся в это большое и сложное путешествие.

## **Багаж для кругосветки**

Путешествие невозможно без подготовки, особенно если мы настраиваемся на кругосветку, надо собирать вещи и припасы. В нашем случае – знания и опыт, полученные в результате работы с кли-



ентами на тех рынках, где хотим развиваться. За минувшие два года мы упаковали множество «чемоданов»!

Это, конечно, аллегория, но по итогам 2018 года мы осознали, что ведём бизнес с представителями более чем 10 стран: Азербайджана, Армении, Белоруссии, Германии, Грузии, Ирана, Казахстана, Киргизии, Китая, Узбекистана, Японии.

На этих рынках у нас нет представительств, все клиенты обслуживаются из

ла проводим его скрупулёзное изучение: оцениваем потенциальный объём, ключевых игроков и поставщиков, доли глобальных и локальных дистрибутивных систем, наличие и объём российского этнического трафика. Обычно на такие исследования уходит несколько месяцев, в итоге составляется бизнес-план и коллеги проводят встречи с основными игроками рынка, стремясь убедить, что сформированное нами уникаль-

---

## *«Германию рассматриваем как рынок, откуда будем развиваться дальше в Западной и Восточной Европе»*

---

Москвы, но наша система Портбилет уже говорит на разных языках – русском, английском, а теперь будет ещё и на немецком. При освоении незнакомых территорий мы выявили для себя два важнейших момента. Первый: начинать надо с изучения новой деловой среды. Второй: вы должны уважать эту среду, разговаривать с местным клиентом на его языке.

Именно поэтому каждый раз, нацеливаясь на тот или иной рынок, мы сначала

предложение для них действительно актуально.

### **Здравствуй, Германия**

Когда ты удалённо обслуживаешь клиентов в другой стране, то, даже понимая её специфику, адаптируя в соответствии с этим технологии и коммерческую политику, ты всё равно не являешься резидентом. Присутствуешь на рынке, но в полной мере не используешь возможности, которые там есть, и не сталкива-

ешься со всеми рисками, которые с этим сопряжены.


Сейчас мы сделали очень ответственный шаг: впервые открыли офис за рубежом – в Берлине. Германию рассматриваем как рынок, откуда будем развиваться дальше в Западной и Восточной Европе. И это первый этап в настоящем большом путешествии. Когда вы уже собрали чемоданы и вышли из дома, чувствуете свежий ветер, который может быть колючим и холодным, но обратного пути нет.

Маленькое отступление. Почему путешествия не только интересны, но и полезны? Потому что делают человека терпимее. Он рано или поздно узнаёт, что люди, при всех внешних различиях, глубинно очень похожи: молятся разным богам, но об одном и том же – о хлебе насущном, о благополучии своих детей и о том, чтобы не было войны.

Мы видим, как нас уже обогатило путешествие: начинаем выработать привычку любой международной компании – мыслить разными странами, учитывать и уважать локальную специфику каждого рынка присутствия. Чтобы эффективно работать с локальным персоналом, HR детально вник в трудовое законодательство Германии, сравнил его с рос-

сийским. Разобрались в местном календаре государственных праздников, который совсем не совпадает с нашим. Учёт этого календаря позволяет более эффективно планировать выполнение задач российско-немецким профильным рабочим группам. Сравнение – как у нас и как у них – позволяет не только получить новые знания, но быть для немцев более удобными партнёрами. Удобными – значит уважающими разницу менталитетов и предвосхищающими проблемы, которые могут происходить от этой разницы.

Безусловно, офис в Германии пока не очень большой, но его значение для холдинга велико. Сегодня мы вырабатываем привычки, которые будут крайне полезны завтра. Формируем эффективную стратегию выхода на новый рынок уже в качестве его резидента, стремимся быть уважаемым членом нового для нас бизнес-сообщества. «Випсервис» – большая организация в России, у неё много ответственных обязательств перед клиентами, мы должны нести эту ответственность и на новых рынках.

Я надеюсь, что через три – пять лет сердечек «Випсервис» на глобусе станет больше. Но уже сейчас первое путешествие – источник большого вдохновения для всей нашей команды! 

г. Екатеринбург



**ИСТОРИЯ УСПЕХА** с Coral Travel

**Светлана Силина  
идёт на рекорд!**

Как одна блондинка открыла  
15 турагентств за год



Подготовила  
Наталья  
Меньщикова

*Представьте, что у вас есть значительная сумма свободных денег. Ваши действия? Потратите их в своё удовольствие, купите недвижимость или вложите в бизнес?.. Светлана Силина из Екатеринбурга выбрала бизнес – за год открыла 15 собственных турагентств под франшизой Coral Travel. Шёл 2013 год. Скоро обесценится рубль, закроют Турцию и Египет, продажи на туристическом рынке обрушатся. Не зная об этом, Светлана арендует офисы, нанимает персонал и планирует рекламу... Интересно, что было дальше?*

## Вкус успеха

У Светланы киногеничная внешность, юридическое образование и достаточно большой опыт в туризме. Ещё студенткой она подрабатывала в турфирме, потом открыла свой бизнес. Звёзд с неба не хватала, но почему-то куратор из Coral Travel её заметил – в 2006 году предложил статус уполномоченного агента. Название Coral было ещё не особенно известно в Екатеринбурге, вместе раскручивались, росли, вспоминает Светлана.

В 2012-м её компания получила от оператора золотую статуэтку как лидер по продажам среди несетевых агентств России. Захотелось новых масштабов. Тогда-то Светлана и решила мультиплицировать бизнес – через год всё было готово к открытию шести новых офисов. Вдруг выясняется: Coral запускает франчайзинговый проект, ему нужны брендовые агентства.

Много! Ознакомившись с предложенными условиями, Светлана почувствовала, что при такой мощной поддержке можно развернуться шире: открыть 10 компаний в Екатеринбурге, чтобы охватить все районы города. И ещё пять – в области.

Почему же было решено все офисы забрендировать под Coral Travel, вместо того чтобы взять франшизы нескольких туроператоров? На этот вопрос Светлана Силина отвечает так: «Я стремилась стать лидером. И понимала, что надо фокусироваться на одном поставщике, ведь невозможно лидировать у всех. Тогда Coral уже был туроператором № 1 в нашем регионе, имел обширную чартерную программу. Поэтому я даже не сомневалась, что выбрала правильную марку».

## Видеть цель, верить в себя

Что было сложнее всего? Во-первых, найти подходящие помещения в столь



короткий срок. Тем более что хотелось делать всё красиво – открывать офисы класса «А» на первых этажах крупных торговых центров. С большим трудом эта задача была решена, причём кое-где арендодатели даже перedelывали помещения в соответствии с требованиями Coral Travel. Туроператор, как и обещал, взял на себя часть расходов на оформление торговых точек и закупку мебели.

Во-вторых, потребовал усилий поиск персонала. Брали людей без опыта, главное, чтобы глаза горели и было желание развиваться. Сотрудники управляющей компании «Корал Тревел Маркет», которая отвечает за развитие франчайзинговой сети, помогали: анализировали резюме, дистанционно проводили собеседования и давали рекомендации, с кем встречаться лично. Новым франчайзи этот сервис предлагался бесплатно.

Сотрудников агентств отправляли в рекламные туры и на обучающие мероприятия Coral Travel, приглашали бизнес-тренеров к себе в Екатеринбург.

Неожиданно много сил отняли административные формальности. «Пока у вас маленькая компания, вы системе не очень интересны, но когда бизнес растёт, к вам начинают предъявлять множество новых требований – зачастую невыполни-

мых. Очень жаль, что всё у нас так устроено», – говорит Светлана.

Из приятных сюрпризов – пришла известность на уровне области. О яркой и смелой бизнес-леди рассказали многие региональные СМИ, причём по собственной инициативе, а не на правах рекламы. Светлану Силину стали даже узнавать на улицах и в торговых центрах, где располагаются её офисы. Конечно, это помогало привлекать новую клиентуру.

Благодаря растущим объёмам бизнеса, новым контактам и своей активной позиции по всем важным для рынка вопросам Светлана стала известным человеком в госструктурах региона. Вошла в совет по туризму при правительстве Свердловской области.

Тем временем...

## Грянул кризис

В 2015 году рынок погрузился в депрессию. Несмотря на это, офисы удалось вывести на прибыль – поддерживал мощный бренд туроператора и тот факт, что он продолжал предлагать актуальный для региона продукт. «В самые сложные времена Coral Travel, естественно, проводил оптимизацию, но мы всегда имели летнюю и зимнюю чартерные программы из Екатеринбурга, – говорит Светла-

на. – И ещё помогало то, что мы чувствуем себя частью большой команды. Руководители Coral приглашают нас на совещания, интересуются нашим мнением, учитывают пожелания».

Если требуется правовая поддержка, туроператор тоже приходит на помощь – юристы Coral Travel консультируют франчайзи дистанционно и при необходимости даже ведут судебные процессы. У Светланы был один такой случай.

Возвращаясь к теме экономических катаклизмов в стране... «Конечно же, мы боролись и продолжаем бороться за выживание вместе с рынком. Пару раз возникало желание закрыть агентства и выйти из бизнеса», – признаётся Светлана. Но теперь она чувствует, что сложности, с которыми пришлось столкнуться, дали ей бесценный опыт. И если бы она вернулась в прошлое, то ничего не стала бы менять.

В 2015 году компания Светланы Силиной стала лидером по продажам Coral Travel среди региональных агентств. И в том же году было принято решение произвести оптимизацию – оставить только точки продаж в Екатеринбурге, а пять офисов за пределами областного центра закрыть. Они продолжали приносить прибыль, но требовали слишком много внимания и сил, приходилось разъез-

жать по разным городам, а Светлане вдруг стало некогда этим заниматься. Дело в том, что она вышла замуж и хотела больше времени уделять супругу.


Кстати, с будущим мужем она познакомилась на работе. Устроила мероприятие для потенциальных клиентов, и среди собравшихся гостей оказался Валерий. Теперь они занимаются туристическим бизнесом вместе.

•••

2018 год стал для местного рынка очень сложным: ушёл «РоссТур», другие крупные сети сократились до одной-двух точек.

Светлана и Валерий, тем не менее, чувствуют себя в бизнесе вполне уверенно. Сейчас у них 10 турагентств, одно из них – Coral Elite, причём всё это собственные офисы, никаких фрилансеров, никаких субагентских схем.

По итогам прошлого года компания Силиной получила от базового поставщика престижную премию Starway за второе место по объёмам продаж среди региональных агентств (более четырёх офисов продаж).

Есть куда расти, говорит Светлана, тем более что Coral Travel задаёт темп и вдохновляет. 



# Любовь и «Голубино»

*История о том, как молодые энтузиасты «раскачали» гостиницу в Архангельской области*

ИВАН И ЕЛЕНА ШЕСТАКОВЫ КОГДА-ТО МЕЧТАЛИ О ТОМ, ЧТОБЫ УПРАВЛЯТЬ СОБСТВЕННЫМ ОТЕЛЕМ. И ОДНАЖДЫ МЕЧТА ПОСТАВИЛА ИХ ПЕРЕД ФАКТОМ: «ВОТ Я! РЕАЛИЗУЙТЕ. ДРУГОЙ ВОЗМОЖНОСТИ НЕ БУДЕТ».

ШЕСТАКОВЫ ПРИНЯЛИ ВЫЗОВ, ПОЛНОСТЬЮ ИЗМЕНИЛИ ОБРАЗ ЖИЗНИ И УЖЕ ПЯТЫЙ ГОД ВМЕСТЕ СО СВОИМИ РОДСТВЕННИКАМИ, СЕМЬЕЙ КЛЕПИКОВСКИХ, РАЗВИВАЮТ ПРОЕКТ «ЛЕСНОЙ ОТЕЛЬ «ГОЛУБИНО» В АРХАНГЕЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ. ЧИТАЙТЕ О ТОМ, ЧЕГО ИМ ЭТО СТОИЛО И С ЧЕМ ПРИШЛОСЬ СТОЛКНУТЬСЯ, СОЗДАВАЯ ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС В РОССИЙСКОЙ ГЛУБИНКЕ.





Подготовила  
Наталья  
Меньщикова

## Место силы

Изначально Шестаковы не имели никакого отношения к индустрии гостеприимства. Елена работала научным сотрудником в НИИ океанологии, Иван занимался пассажирскими перевозками. Жили в Архангельске и приезжали иногда на свою малую родину – в Пинежский район. А там, в посёлке Голубино, был туркомплекс, расположенный в живописнейшем месте (единственный на всю округу, если не считать маленького гостевого дома). Глядя на него, супруги часто обсуждали, как бы всё там устроили, если были бы хозяевами.

И вот в 2014 году выясняется, что гостиница находится в процессе банкротства, всё имущество заложено-перезаложено, вскоре пойдёт с молотка.

«Так жалко было терять это место, отдавать в чужие руки! Потому и появилась идея купить гостиницу», – вспоминают Шестаковы. Своих средств на такой проект не было, в качестве инвестора привлекли брата Елены – Олега Клепиковского, который живёт и работает в Москве. А его супруга Анна вызвалась дистанционно заниматься маркетингом.

...Прежде чем продолжить эту историю, зададим такой вопрос: «Почему туркомплекс в Голубино прогорел при

бывшем владельце?» «Думаю, основная причина в том, что он жил в Москве, – считает Елена Шестакова. – Занимаясь гостиничным бизнесом, нужно быть на месте, участвовать постоянно, чувствовать настроения среди персонала, общаться с клиентами, видеть все достижения и проблемы, искать, что где улучшить. И, конечно же, обновлять материальную базу, следить за трендами в гостиничной сфере и внедрять их у себя. Предыдущий владелец сделал очень много. Но, уехав жить в Москву, подписался под банкротством своего туркомплекса».

## Сколько стоит мечта

Кстати, о вложениях. Туркомплекс в Голубино (50 койко-мест) достался новым владельцам примерно за 10 млн руб. – столько стоили 0,75 га земли, четыре здания общей площадью 150 кв. м, одно сгоревшее строение и два технических помещения.

Бизнес-плана у Шестаковых – Клепиковских не было, и они не предполагали, что вскоре затраты возрастут многократно.

Как оказалось, они приобрели не совсем то, на что рассчитывали. «Мы думали, это действующий бизнес, и всё здесь работает. Но системы отопления, водо-



снабжения, канализации оказались устаревшими и неэффективными, часто ломались, – вспоминает Елена. – Пришлось строить новую котельную, закупать оборудование. Это были большие непредвиденные расходы».

Естественно, поменяли интерьер в имевшихся корпусах. Построили ещё одно здание на 11 номеров, оборудовали конференц-зал, ресторан, благоустроили территорию.

Одновременно постигали азы гостиничного бизнеса. И тут вскрылась ещё одна неожиданность, связанная с персоналом.

## Только для своих

Новые владельцы хотели сохранить в отеле прежний коллектив, собирались учиться у своих сотрудников («Они же люди опытные»). А на практике оказалось, что те и сами не имеют представления о современных стандартах сервиса. Все они были местными жителями, многие из Пинежского района никогда не выезжали и других отелей не видели. Думали, например, что можно размазать пюре по тарелке, бросить сверху котлету – и вот он, комплексный обед. Честно не понимали, чем недоволено начальство и что от них требуется.

Некоторые и не хотели этого знать, им пришлось уйти.

Но большинство сотрудников ценили свои рабочие места и готовы были развиваться. Их Шестаковы – Клепиковские стали обучать: вывозили в Архангельск, в Сочи, показывали, как всё устроено в крупных туристических центрах. И это, конечно, тоже обошлось довольно дорого, но собственники не жалеют – они изначально планировали работать именно с земляками. У них такой принцип: «Развивая бизнес, развиваем регион». Поэтому нанимать приезжих сотрудников повахтенно они не хотели, хотя это был бы самый простой и бюджетный вариант.

Такой подход себя оправдал, позволил создать уютную атмосферу в отеле и улучшить качество сервиса. А кроме того, прочная связь с земляками оказалась страховкой на разные случаи жизни.

## Самый крупный форс-мажор

Надо сказать, что владельцам «Голубино» пришлось решать самые разнообразные проблемы. Один из примеров.

Рождество, полная загрузка... И вдруг вечером происходит авария на линии электропередачи, а вслед за этим ломается ещё и резервный дизель-генератор.



Полностью изменить свою жизнь – они сделали это и не пожалели! Елена Шестакова (на фото слева) была научным сотрудником в НИИ Океанологии, её супруг Иван занимался перевозками. Анна Клепиковская – в прошлом юрист. Теперь они посвятили себя семейному гостиничному бизнесу. Олег Клепиковский выступает в роли инвестора.

Соответствовать стандартам и сохранять традиции – это особый талант.

От красот Пинежья у жителей мегаполисов захватывает дух.



За окном мороз минус 30. Ясно, что ликвидировать аварию оперативно не получится и найти альтернативные варианты размещения в гостиницах нереально, потому что в округе их просто нет – не везти же людей ночью в Архангельск за 200 км.

Как быть? Посоветовались с сотрудниками и отправили в гости к ним и к их родственникам всех клиентов – 50 человек. К утру ЧП удалось ликвидировать, а туристы вернулись в полном восторге, их приняли как близких людей! Кто-то рассказывал, как парился в бане, кого-то угощали самогоном – словом, люди из Москвы, Петербурга и других городов погрузились в жизнь архангельского села.

То был самый крупный форс-мажор в практике Шестаковых – Клепиковских, больше они такого не допускали. «Но вообще разные непредвиденные ситуации – наша повседневная жизнь, и мы уже к этому привыкли, – рассказывает Елена. – Для себя сделали вывод: решение можно найти всегда. Главное – говорить со своими сотрудниками и клиентами на одном языке».

## При чем тут олени

Для любого отеля главный вопрос – как обеспечить стабильную загрузку? А ког-

да вы работаете в глубинке, это требует особых усилий и креативности, такую задачу нельзя решить удаленно и по совместительству. Поэтому Анна Клепиковская тоже полностью посвятила себя семейному бизнесу, оставив перспективную и хорошо оплачиваемую должность начальника юридического отдела в крупной компании.

Сделали с нуля современный сайт, новый брендбук, занялись продвижением в соцсетях, а чтобы развлекать у себя гостей, стали устраивать совершенно небывалые мероприятия. Например, одним из самых ярких событий года в Архангельской области стал День оленя в Голубино.

В начале весны в Пинежском районе обычно собираются со своими стадами оленеводы – коми и ненцы, которые до сих пор ведут кочевой образ жизни. И вот владельцы отеля в Голубино решили подарить оленеводам праздник, а на него пригласить гостей-туристов. В программе: гонки на оленьих упряжках (специально строили трассу), фольклорные концерты, флешмобы, знакомство с бытом кочевников. Для оленеводов, которые участвуют в этих событиях, голубинцы готовят призы – бензогенераторы, бензопилы, лодки, снегоходы.





Оленеводы, которые до сих пор ведут кочевой образ жизни, коми и ненцы, в начале весны обычно приводят свои стада в Пинежский район. Владельцы отеля «Голубино» решили устроить для них праздник и пригласить гостей-туристов. В прошлом году День оленя в Голубино посетили более 2500 человек. Загрузка комплекса растёт.

Возможность познакомиться с бытом современных кочевников привлекает гостей в Голубино.

Салют, «Голубино»!





Ценнейшие вещи, которые кочевникам обычно не под силу приобрести на свои средства.

Отклик публики легко измерить количеством проданных билетов. В 2017 году организаторы рассчитывали привлечь 600 зрителей, но за четыре дня получили 1200 заявок, стали экстренно расширять масштабы праздника. В 2018-м олень

...

А что же финансовые результаты проекта? За четыре с лишним года вложено 40 млн руб., объект вышел на операционную прибыль, но инвестиции пока не окупились – на это потребуется ещё лет пять.

Владельцы говорят, что не жалеют о принятом когда-то решении полностью

---

**«За четыре с лишним года вложено 40 млн руб., объект вышел на операционную прибыль, но инвестиции пока не окупились — на это потребуется ещё лет пять»**


---

шоу в Голубино посетили 2500 человек.

Кроме этого самого масштабного эвента в отеле постоянно проводятся квесты, экскурсии по авторским маршрутам, рыбалка, охота – размах растёт. Загрузка отеля – тоже.

В прошлом году владельцы отеля «Голубино» вместе с партнёрами из района выиграли грант на продвижение Пинежского района, 800 тыс. руб. На уровне местной власти их заметили и теперь стараются помогать в решении административных вопросов.

изменить свою жизнь. И в это охотно веришь, они совершенно точно получают удовольствие от работы.

Интересно, удалось ли им вывести универсальную формулу успеха в российском гостиничном бизнесе? «Главное – любить своё дело», – отвечают Шестаковы – Клепиковские. Звучит вроде бы банально, однако, поразмыслив, понимаешь: да, такой проект можно начинать только по любви, без вариантов. На голом расчёте долго не продержишься. 

# 2005

{ год в истории туризма }



**1 января.** Год начался преодолением последствий цунами в Индийском океане. Катастрофа ударила по туризму Таиланда, Индонезии, Шри-Ланки, Индии, Мальдивских и Сейшельских островов. Российские туроператоры потеряли огромные суммы из-за сгоревших квот в отелях, отмен рейсов и выплат компенсаций неулетевшим туристам.

**28 апреля** покончил с собой Валентин Ганин, генеральный директор туроператора по Индии «Трансшоу». Причина – большие долги отелям и авиаброкеру.

**28 мая** обанкротился немецко-турецкий туроператор Interflug вместе со своими российскими подразделениями. Пострадали сотни туристов, ущерб составил более 500 тыс. долларов.



**23 июля** в Шарм-эль-Шейхе произошла серия терактов. Погибли 88 человек, ранено более 200.

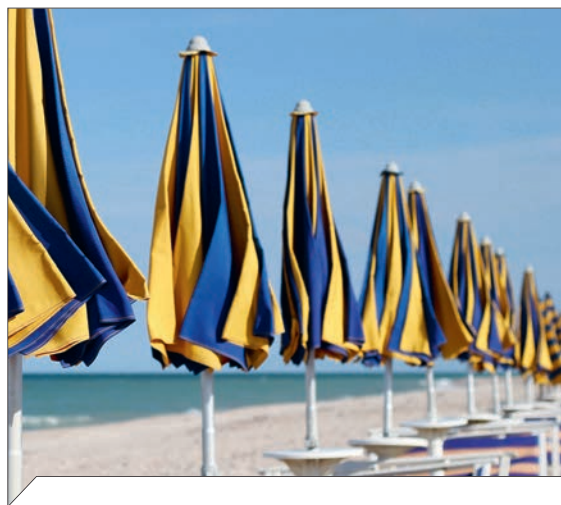
**27 сентября** Ростуризм приостановил лицензию туроператора «Аз тур», который накануне не вывез группу туристов из Турции из-за долгов перед отелями и партнёрами.

**1 октября** на индонезийском острове Бали три смертника устроили серию взрывов в курортных зонах Кута и Джимбаран. Погибли 26 человек.

**16 октября** туроператор Premier Travel Service не вывез из Туниса группу туристов по причине неплаты своего блока авиаброкеру. Вскоре компания окончательно остановила работу. Туристов доставил домой туроператор «Мегаполис тур».



**28 октября** во Франции начались этнические волнения. 28 туристов из Ярославля остались без экскурсионного автобуса: его сожгли протестующие.



**2 декабря** туроператор «ДИП-ТУР» остановил деятельность, прекратив продажи на будущие заезды. Фирма специализировалась на бюджетных турах в Турцию и Египет.





# Когда монстр улыбается

*Как TUI поглощал VKO.  
Подоплёка сделки*



Подготовила  
Наталья  
Меньщикова

МНОГИЕ ЗВЁЗДЫ РОССИЙСКОГО ТУРИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА В НУЛЕВЫХ ГОДАХ МЕЧТАЛИ ПРОДАТЬ СВОИ КОМПАНИИ ГЛОБАЛЬНЫМ ЛИДЕРАМ ИНДУСТРИИ ПУТЕШЕСТВИЙ – TUI GROUP ИЛИ THOMAS COOK. ИЗВЕСТНЫ СЛУЧАИ, КОГДА БИЗНЕС СПЕЦИАЛЬНО ОТКРЫВАЛСЯ ДЛЯ ПРОДАЖИ. ЭЛЛАДА И КИРИЛЛ ПЕСКОВЫ, СОЗДАТЕЛИ VKO GROUP, НИ О ЧЁМ ТАКОМ ДАЖЕ НЕ ДУМАЛИ. НО ИМЕННО ОНИ В 2007 ГОДУ ПОЛУЧИЛИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ СРАЗУ ОТ ОБОИХ КОНЦЕРНОВ. ПЕРЕГОВОРЫ ДЛИЛИСЬ ПОЧТИ ДВА ГОДА И ЗАВЕРШИЛИСЬ СДЕЛКОЙ С TUI, ЧЕЙ ЛОГОТИП В ВИДЕ УЛЫБКИ ЗНАЮТ ПУТЕШЕСТВЕННИКИ ВСЕГО МИРА.

В ЭКСКЛЮЗИВНОМ ИНТЕРВЬЮ TOURISM STORY ЭЛЛАДА И КИРИЛЛ ВПЕРВЫЕ ОТКРОВЕННО РАССКАЗАЛИ О ТОМ, ЧТО ОНИ ПЕРЕЖИВАЛИ, ПОКА ИХ БИЗНЕС ПОГЛОЩАЛ УЛЫБАЮЩИЙСЯ МОНСТР.

## Как мыслят инвесторы

Когда интригующие слухи об этой сделке получили официальное подтверждение, в кулуарах рынка послышались реплики: «Странно, что выбор TUI пал на VKO. Ведь есть же в туризме и более яркие игроки». Были, да. Правда, многие из них через несколько лет оказались под следствием, под арестом, в бегах или в «клубе изгоев», по меткому выражению Владимира Воробьёва, экс-президента компании «Натали Турс» (закрыв бизнес в 2018 году). Но

в нулевых это была плеяда амбициозных туроператоров, которые гоняли эскадрильи чартеров на всех популярных направлениях, наращивали капитализацию, боролись за лидерство любой ценой.

Владельцы VKO не ввязывались в эту гонку на выживание и всегда выступали в средней весовой категории. Смотрим рейтинги предпочтений сотрудничества, опубликованные Службой «БАНКО» в 2007 году, когда компания Песковых привлекла внимание зарубежных инвест-



торов. Летом – у VKO третье место по Испании и Хорватии, пятое – по Греции, кроме того, сильная Чехия и Черногория. Зимой – четвёртая строчка в сводном рейтинге по горнолыжным направлениям, лидерство по Андорре, высокие места по Франции и Австрии, а также заметные позиции в Египте.

Неужели в поле зрения ведущих мировых концернов не попали туроператоро-

Но главное в том, что европейцам важно было найти на российском рынке туроператора, совместимого с ними по идеологии и стилю бизнеса. Финансовая устойчивость – ориентация на прибыль, а не гонка за объёмами, акцент на качество. Отстроенная корпоративная структура, ясная и регулярная отчётность, прозрачность коммерческих процессов – всё это было свойственно VKO. И для

---

**«Если ты менеджер, то управляй ситуацией, а не рассказывай о том, как тебе сложно. Я так и своих сотрудников настраиваю»**

---

ры, которые значились в рейтингах на первых местах?

Конечно же, эмиссары TUI и Thomas Cook присматривались ко всем, общались со многими, хотя они вряд ли ставили перед собой цель приобрести абсолютного лидера. Так обычно не делается, говорит Эллада Пескова. Ведь лидер уже достиг в своём развитии определённого потолка, поэтому покупателям интереснее компании среднего уровня, которые имеют потенциал роста в новом качестве после интеграции со стратегическим инвестором.

российского туристического бизнеса это было большой редкостью.

Ещё один фактор, повышавший привлекательность VKO в глазах инвесторов: у туроператора имелась контролируемая розница. Сеть турагентств VKO Club была уникальной, потому что большинство офисов – 70 из 125 – находилось в собственности группы, остальные развивались как франчайзи. Конкуренты считали такую модель слишком громоздкой, затратной и вообще трудоёмкой, поэтому вкладывались главным образом во

франчайзинг. Но именно подход Песковых оказался близок холдингу TUI, который в построении сбыта традиционно полагается на собственные точки продаж. (Только в Европе концерн владеет более чем 3000 турагентств.)

Так сегодня видят основатели VKO причины, по которым весной 2007-го их бизнес заинтересовал самых крупных стратегических инвесторов мировой индустрии путешествий.

## Воланд и «химия»

Сами же супруги Песковы даже не думали о продаже компании, хотя инвестиции нужны были им не меньше, чем остальным российским туроператорам. Конкурентная ситуация на рынке ужесточалась под ценовым прессингом так называемых игроков турецкого профиля.

Тем не менее Эллада и Кирилл привычно полагались только на себя, руководствуясь напутствием булгаковского Воланда: «Никогда и ничего не просите! В особенности у тех, кто сильнее вас. Сами предложат и сами всё дадут!» Видимо, это работает. Во всяком случае, владельцы VKO оказались в уникальной ситуации: им предстояло выбрать одного из двух туристических монстров, которые всегда были главными конкурентами на международной арене.

## / Досье / TourismStory /

### VKO Group

- Создана в 1994 году. Объединяла туроператоров VKO Travel (Испания, Хорватия, Черногория, Греция, Италия, Австрия, Андорра, Франция, Египет), Travelland (Чехия) и сеть турагентств VKO Club (125 офисов, в том числе 70 собственных).
- Заявленные показатели группы в 2008 году: оборот – 243 млн долларов. 164 тыс. обслуженных туристов.
- Совладельцами ЗАО «VKO Групп», по данным ЕГРЮЛ, были Эллада Пескова (32 %), Кирилл Песков (31 %), Наталья Головленкова (32 %) и Олег Галаган (5 %).

### TUI Group

- Международный холдинг со штаб-квартирой в Ганновере (Германия), лидер мирового туристического рынка. Его акции котируются на Лондонской фондовой бирже и входят в расчёт индекса FTSE 100.
- TUI обслуживает более 20 млн клиентов в год, предлагая отдых в 180 странах мира. В группу входят помимо туроператоров свыше 300 отелей в более чем 30 странах, 6 авиакомпаний, 14 круизных лайнеров. Только в Европе TUI имеет свыше 3000 офисов продаж. Владеет крупнейшим чартерным флотом в Европе – более 130 самолётов. В концерн входят известные цепочки отелей RIU, Club Magic Life, Suntopia, Iberotel, Robinson Club, Sol Y Mar Club, Coral Sea, Jaz Resort и многие другие.
- Оборот группы за первые девять месяцев 2017/18 финансового года составил 11,83 млрд евро.
- Количество сотрудников компании – более 76 000 в 130 странах мира.

Как же происходил кастинг? Продавцы торговались и набивали цену? «Нет, торга не было, – утверждает Эллада. – Мы анализировали условия, конфиденциально предложенные потенциальными покупателями, просчитывали преимущества каждого варианта и сложности, с которыми он сопряжён».

А ещё в таких делах помимо финансовой стороны вопроса существует психологический аспект. Важно, чтобы проявилась «химия» – эмоциональная совместимость между продавцом и покупателем. Тем более в данном случае, потому что владельцам VKO после сделки предстояло несколько лет работать в компании на руководящих должностях. Эта самая «химия» возникла с переговорщиками от TUI. «Мы почувствовали себя с ними на одной волне», – вспоминают Песковы. Кстати, интересы концерна представляла команда из английского подразделения – TUI Travel PLC, а также специалисты инвестиционной компании S-Group Capital Management, контролируемой Алексеем Мордашовым, главным акционером ОАО «Северсталь» (тогда владел 15,03 % акций TUI, сейчас его пакет – 21 %). Его участие в проекте тоже стало одним из главных факторов выбора.

К июлю 2008 года стратегическое решение было принято. TUI с VKO продол-

жили обсуждение сделки уже более предметно. (Thomas Cook возобновил поиск и впоследствии интегрировался с «Интуристом».)

## Время работало против

Представьте себе: за столом переговоров владельцы небольшой локальной компании с представителями крупнейшего международного концерна, который регулярно поглощает бизнесы в разных странах. И плюс российский олигарх. Трезво оценивая расклад сил, Песковы решили заручиться поддержкой экспертов из компаний Ernst & Young и Hogan-Lovells. Первая входит в большую четвёрку аудиторов мира, вторая – в топ-10 ведущих юридических агентств.

В России не принято обращаться к консультантам такого уровня, поскольку их гонорары очень высоки. Но основатели VKO считают, что это была удачная инвестиция – неизвестно, чем завершилась бы двухлетняя эпопея с продажей компании без участия внешних экспертов. Эмиссары TUI оказались достаточно жёсткими переговорщиками и проявили большую скрупулезность в оценке рисков, потенциально связанных с этой сделкой. Им пришлось нелегко: традиции российского делового оборота, бухгалтерский учёт, пра-





Исторический момент: 15 апреля 2009 года двухлетние переговоры завершились подписанием контракта. На фото слева направо сидят: Эллада Пескова и Наталия Головленкова. Стоят: Владимир Якушев (S-Group Capital Management), Ричард Проссер (TUI Travel PLC), Кирилл Песков.

Объединённая команда TUI и VKO после подписания контракта. А вскоре нагрянут ещё 30 человек из Англии и начнут внедрять свои стандарты бизнеса.



вовое поле – для европейцев тёмный лес. Неудивительно, что процедура дью-дилдженса тянулась медленно.

Тем временем Эллада и Кирилл Песковы вникали в бизнес TUI, изучали специфику деятельности компаний, присоединившихся к концерну в разных регионах мира. «Я вспоминаю это время со светлой ностальгией, – признаётся Эллада. – Мы работали по 12-14 часов в сутки, на

следний в череде «тучных» нулевых. Впереди был глобальный финансовый кризис 2008 года, который потряс мировую экономику, накрыл и нашу страну, ударив в том числе по туристическому бизнесу. И это, конечно же, повлияло на инвестиционные планы TUI.

### **Минуточку, джентльмены!**

Нет, концерн не отказался от намерения

---

**«Пусть юристы выясняют отношения, доказывают свой профессионализм, а я буду улыбаться и хранить молчание», — думала Эллада...»**

---

большом подъёме, что называется – в потоке, в команде специалистов из шести стран. Изучали различные модели бизнеса, примеряемые более чем 200 компаниями, входящими в TUI Group. Получили огромный объём новых знаний, связи в европейской деловой среде и опыт взаимодействия с коллегами в крупных корпоративных структурах. Это был период профессионального и личностного роста. Настоящий MBA на практике».

Между тем время работало против Песковых. Завершился 2007 год – по-

интегрироваться в российский рынок, но сделал владельцам VKO другое предложение, исходя из объективных реалий экономики.

Начался новый этап переговоров, и Песковы в очередной раз порадовались, что привлекли Ernst & Young и Hogan Lovells. Консультанты не только представляли их коммерческие интересы, но также взяли на себя часть эмоциональной и физической нагрузки, которая была очень высока. Обсуждение сделки затягивалось до 2-3 часов ночи, страсти за-

кипали. Периодически в стены летели мобильные телефоны и карандаши. А порой кто-нибудь из участников выходил из себя и покидал переговорную, хлопая дверью так, что дрожали стёкла.

«Пусть юристы выясняют отношения, доказывают свой профессионализм, а я буду улыбаться и хранить молчание», – думала Эллада. Но иногда не выдерживала и разнимала споривших: «Минуточку, джентльмены!..»

Далеко за полночь воротили мирового туристического бизнеса вместе с оппонентами ели в офисе остывшую пиццу и разъезжались, чтобы назавтра возобновить обсуждение контракта.

...Было ясно, что вернуться к первоначальным условиям сделки теперь не реально. Эллада и Кирилл колебались. Последним аргументом стали слова одного опытного человека из департамента по слияниям и поглощениям TUI. «Лада, – сказал он, – 100 %-ной удовлетворённости ни в одном деле не бывает. 70-80 % – уже хороший результат».

Итоговая сумма сделки до сих пор не разглашается. Оценки экспертов очень разнятся: одни утверждают, что 75 % акций VKO Group были куплены не более чем за 2,5 млн долларов. Другие, прикидывая EBITDA компании и применяя об-

щепринятые формулы оценки бизнеса, делают вывод: цена могла быть на уровне 37 млн долларов.

Так или иначе, Эллада и Кирилл считают, что это была fair deal, как говорят в деловых кругах на Западе. Справедливая сделка.

Договор подписали в 4 часа ночи 15 апреля 2009 года. Эллада вспоминает своё состояние в тот особый момент жизни – и не находит слов, чтобы его описать. Сквозь усталость и эйфорию закрадывалась мысль: а что если вот именно сейчас всё сорвётся? Ведь ещё требовались последние подтверждения из штаб-квартиры TUI, но на этот день были назначены пресс-конференция и торжественный приём по случаю сделки... И рынок уже гудел: ведущий туристический концерн мира вместе с российским олигархом покупают контрольный пакет акций VKO Group!

Обошлось без форс-мажора. Продажа состоялась, для Эллады и Кирилла Песковых началась другая жизнь – они стали топ-менеджерами подразделения ведущего международного концерна.

## Когда погасли софиты

Медийная шумиха схлынула, начались будни, но Песковы продолжали работать




в сумасшедшем ритме. Бизнес-план требовал уже летом-2009 увеличить турпоток на 48 %, при этом надо было запускать новый бренд TUI на рынке – ребрендить все офисы продаж, переоформить договоры аренды на новые юрлица, готовить каталоги, организовывать мероприятия для дистрибьюторов... Но самым трудоёмким оказался процесс интеграции российской компании в международный холдинг, внедрение его системы финансовой и организационной отчетности. Количество повседневных операций выросло в разы.

В круговороте этих дел произошло неожиданное: на предприятие нагрянула команда из штаб-квартиры TUI – 30 человек. Они рассредоточились по офису, начали вникать в работу, влиять на все процессы и внедрять новые стандарты. «Это был шок. Возникло ощущение, что мы теряем контроль над ситуацией...» – вспоминает Эллада. Но возмущаться, тратить себя на рефлексию она не стала. «Мой принцип: если ты менеджер, то управляй ситуацией, а не рассказывай о том, как тебе сложно и почему не получилось. Эффективный менеджер в любой проблеме видит возможность, а неэффективный – в любой возможности видит проблему! На это мы всегда ориентировали управленцев в VKO Group».

В итоге Песковы вместе со своей российской командой адаптировались к новым условиям, хотя и не без усилий. Согласно договоренностям с TUI они должны были руководить компанией в качестве топ-менеджеров и миноритарных акционеров в течение трех лет после сделки. С какими чувствами они вышли из дела, которому отдали 20 лет жизни? «Момент был волнующий, в чем-то сложный. Радовало то, что мы оставляли компанию в хорошей форме: трёхлетний бизнес-план выполнили и в части турпотоков, и в части прибыли, получили соответствующие бонусы и продали оставшиеся 25 % акций СП. Нет, мы не хотели остаться, даже не рассматривали такой возможности. Понимаете, мы по натуре предприниматели и привыкли к полной самостоятельности в принятии решений. Можем какое-то время работать проектно по контракту, но это не то, к чему мы стремились в жизни».

...

Сегодня Эллада и Кирилл Песковы живут в Испании, работают, конечно же, в туризме (подробности – на стр. 80). Пожалуй, можно сказать, что в российской туристической индустрии именно Песковы сделали карьеру всеобщей мечты. Хотя никто из знакомых точно не назовёт их мечтателями. 





Эллада Пескова на пресс-конференции по случаю сделки TUI&VKO. Договор был подписан накануне в 4 утра. Этому предшествовали почти два года большой работы.



Первый офис продаж в Москве под брендом TUI. Песковым предстояло срочно провести ребрендинг ещё в 124 турагентствах.

На торжестве 3 марта 2010 года в честь старта марки TUI в России. Крайний слева – Алексей Мордашов, главный акционер «Северстали», акционер TUI Group. Его участие в этом проекте стало одним из главных аргументов для Эллады и Кирилла Песковых в принятии решения о продаже бизнеса.



# iTravex – продолжение следует


## *Династия Песковых в Испании*

*Бывшие владельцы VKO Group и топ-менеджеры TUI Россия Эллада и Кирилл Песковы создали в Испании принимающую компанию iTravex, которая в 2017 году вошла в топ-20 самых быстроразвивающихся бизнесов Европы (по версии Financial Times). Как и прежде, строят команду, качественный сервис.*

Испания – вторая родина Песковых: знакомая деловая среда, множество друзей и партнёров. И это, конечно, упростило процесс создания собственного бизнеса. Сравнивая обычаи делового оборота в России и Испании, Эллада говорит: «Испания – уже устоявшийся рынок. Выйти на него, а тем более занять лидирующие позиции намного сложнее. Но плюс в том, что правила игры определены и они соблюдаются».

Уже пять лет активно участвует в семейном бизнесе Антон Песков, сын Эллады и Кирилла. В прошлом он профессионально играл в теннис, но после травмы ушёл из спорта и теперь является управляющим директором iTravex.

«Антон окончил университет во Флориде (США) по специальности менеджмент международных туристических компаний, – рассказывает Эллада. – Мы счастливы, что можем передать ему свой опыт, а он привносит в проект инновационность и профессиональные знания, чего нам всем не хватало на заре российского туризма».

Трио Песковых очень органично вписалось в испанскую деловую среду, тем более что в этой стране все крупнейшие компании – семейные династии. Но основной рецепт успеха Эллада и Кирилл апробировали ещё в России, и он остаётся прежним: умение слушать и слышать своего клиента! 





В штате iTravex – свыше 60 человек, в высокий сезон количество персонала удваивается. Коллектив интернациональный, помимо испанцев, каталонцев и русских в нём трудятся сотрудники из девяти стран СНГ и Прибалтики. Песковы считают, что с клиентами нужно говорить на их родном языке. Девиз iTravex: We are friendly & creative team! Потому что в Испании можно конкурировать только благодаря сервису и инновациям.

Эллада и Кирилл Песковы участвуют в стратегическом руководстве, курируют базовые направления развития. Их сын Антон занимается оперативным управлением и ведёт крупнейших b2b клиентов.





# Каждый клиент – VIP

## Дело не в цене...

МОЖЕТ ЛИ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ТУРИЗМ БЫТЬ СТОЛЬ ЖЕ ТЕХНОЛОГИЧНЫМ, КАК МАССОВЫЙ? И ОБЯЗАТЕЛЬНО ЛИ ПЛАТИТЬ ОГРОМНУЮ СУММУ ЗА ТУР, ЧТОБЫ ПОЛУЧИТЬ ЭКСКЛЮЗИВНЫЙ СЕРВИС? НА ВОПРОСЫ TOURISM STORY ОТВЕЧАЕТ НАТАЛИЯ ГОЛОВЛЕНКОВА, УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЁР КОМПАНИИ CLICKVOYAGE.

**Наталья, вы очень давно работаете в туризме, участвовали в создании туроператора «ВКО Тревел», но какое-то время предпочитали оставаться в тени. Почему?**

Я всегда занималась стратегией, технологиями и формированием команды. Задачами, результаты которых проявляются скорее в привлекательном для рынка продукте и успешных продажах, чем в персональной узнаваемости.

В туротрасль я пришла ещё во времена СССР. А уже в 1994 году мы совместно с Элладой и Кириллом Песковыми основали туроператор «ВКО Тревел». Бизнес развивали на протяжении 17 лет. После продажи компании концерну TUI

и завершения контрактной работы я взяла годовую паузу.

В этот период мы много путешествовали с семьей и друзьями. Я осваивала B2C-системы, самостоятельно планировала маршруты, составляла туры из отдельных услуг. На личном опыте убедилась: для успешного индивидуального путешествия необходимы профессиональные навыки, а для того чтобы наслаждаться поездкой – экспертная поддержка и сервис.

Поэтому когда в 2012 году я вернулась к активной работе в туризме и стала управляющим партнёром туроператора ClickVoyage, я чётко понимала, что необходимо индивидуальному клиенту.





Наталья Головленкова долгое время избегала публичности, но настало время выйти из тени.

**ClickVoyage специализируется на индивидуальных турах. Но такой продукт делают и массовые туроператоры, с которыми в основном сейчас и работают агентства. Зачем им обращаться именно к вам?**

Для массовых туроператоров критерием VIP-тура, как правило, выступает стоимость поездки. Благодаря чётко прописанным стандартам и структуре мы можем себе позволить иной подход. Ориентируемся не на цену, а на ценность клиента для обратившегося к нам турагентства. Ведь один и тот же турист сегодня может отправиться в двухнедельное путешествие на Мальдивы, а завтра выбрать поездку на выходные в Барселону. И он

останется лоялен своему турагенту, лишь если в обоих вариантах получит сервис. Поэтому каждый турист, которого нам доверяют розничные партнёры, для нас VIP. За его обслуживание от момента подбора и бронирования тура и до возвращения отвечает индивидуальный эксперт-куратор, который окажет содействие в любой ситуации. Причём в режиме 24/7.

Другой наш неотъемлемый принцип – оперативность. Решение, например, таких вопросов, как замена отеля или апгрейд номера, происходит в экспресс-режиме.

И третье. Мы не на словах, а на деле исходим из постулата «Клиент всегда прав». Даже самые обеспеченные туристы подчас любят экономить. Выбирают

размещение попроще, а на месте выясняется, что оно их не устраивает. Мы никогда не скажем: «Сами виноваты, вас предупреждали», – а моментально перебронируем подходящий вариант.

### **Какие стратегические задачи вы как управляющий партнёр ставите перед ClickVoyage?**

Лидерство на рынке индивидуального туризма и ежегодный рост не менее 30 % по объёмам и маржинальности продаж.

Сейчас мы сконцентрированы на развитии технологий и онлайн-продажах пакетных туров на регулярных рейсах.

В обновлённой версии системы мы расширили продукт и усовершенствовали процесс кэширования информации. Теперь актуальная цена пакета появляется уже на этапе поиска. В корзине пользователь может самостоятельно выбрать необходимый тип номера и авиакомпанию. Заказать трансфер – индивидуальный или групповой, добавить экскурсии. Так формируется индивидуальный тур, бронирование которого не сложнее, чем стандартного турпакета.


Эти технологии позволяют заметно нарастить объёмы, одновременно высвободив квалифицированных менеджеров для задач, которые невозможно дове-

рить технике, – разработки сложных индивидуальных маршрутов.

### **Бывают нестандартные ситуации?**

Что касается нестандартных ситуаций, вспоминается бытность в «ВКО Тревел». Быстро меняющиеся условия рынка ставили передо мной серьёзные вызовы. За несколько часов приходилось получать разрешения на перелёт. Решать вопросы с консульством о работе в выходные дни, когда из-за изменений их графика под угрозой был срыв целого борта. В режиме реального времени отслеживать маршрут рейса и менять трансферы, когда самолёт вылетел в Барселону, а из-за извержения вулкана приземлялся в Валенсии.

В ClickVoyage мой профессиональный опыт и структура компании позволяют большинство задач решить до момента возникновения реальной проблемы. Многие вопросы решает команда, но иногда я сама координирую работу.

Сейчас я гораздо больше сосредоточена на стандартах обслуживания и сервисе, нежели на критических ситуациях. На сегодняшний день ClickVoyage – один из немногих туроператоров, которые предоставляют высокий уровень сервиса без ограничений стоимости тура и доплат. 

# 2006

{ год в истории туризма }

**23 января** консульство Австрии ограничило прием паспортов на визовое оформление – не более 400 ежедневно.



**19 марта** в «Крокус-Экспо» впервые прошла новая главная туристическая выставка страны – «Интурмаркет».



**22 марта** немецкий инвестиционный фонд «Квадрига Капитал» приобрёл 25 % акций компании «Нева» за 10 млн долларов.

**29 марта** в центре Москвы начался снос гостиницы «Россия».

**25 мая** ООО «Лук Тур» отказали в лицензии на туроператорскую и турагентскую деятельность. В начале июня у более чем 500 туристов в Анталье оказались не оплачены отели и не выписаны обратные билеты.

**9 июля** при посадке в Иркутске А-310 а/к «Сибирь» выкатился за пределы ВПП и загорелся. Погибли 125 человек, ранения получили 63 пассажира.



**13 июля** начался вооружённый конфликт между Израилем и Ливаном, сокративший поток туристов.

**5 августа** турецкая компания Black Eagles Travel Agency отказалась обслужить в Анталье более 100 российских туристов по причине задолженности туроператора World Travel из Санкт-Петербурга.

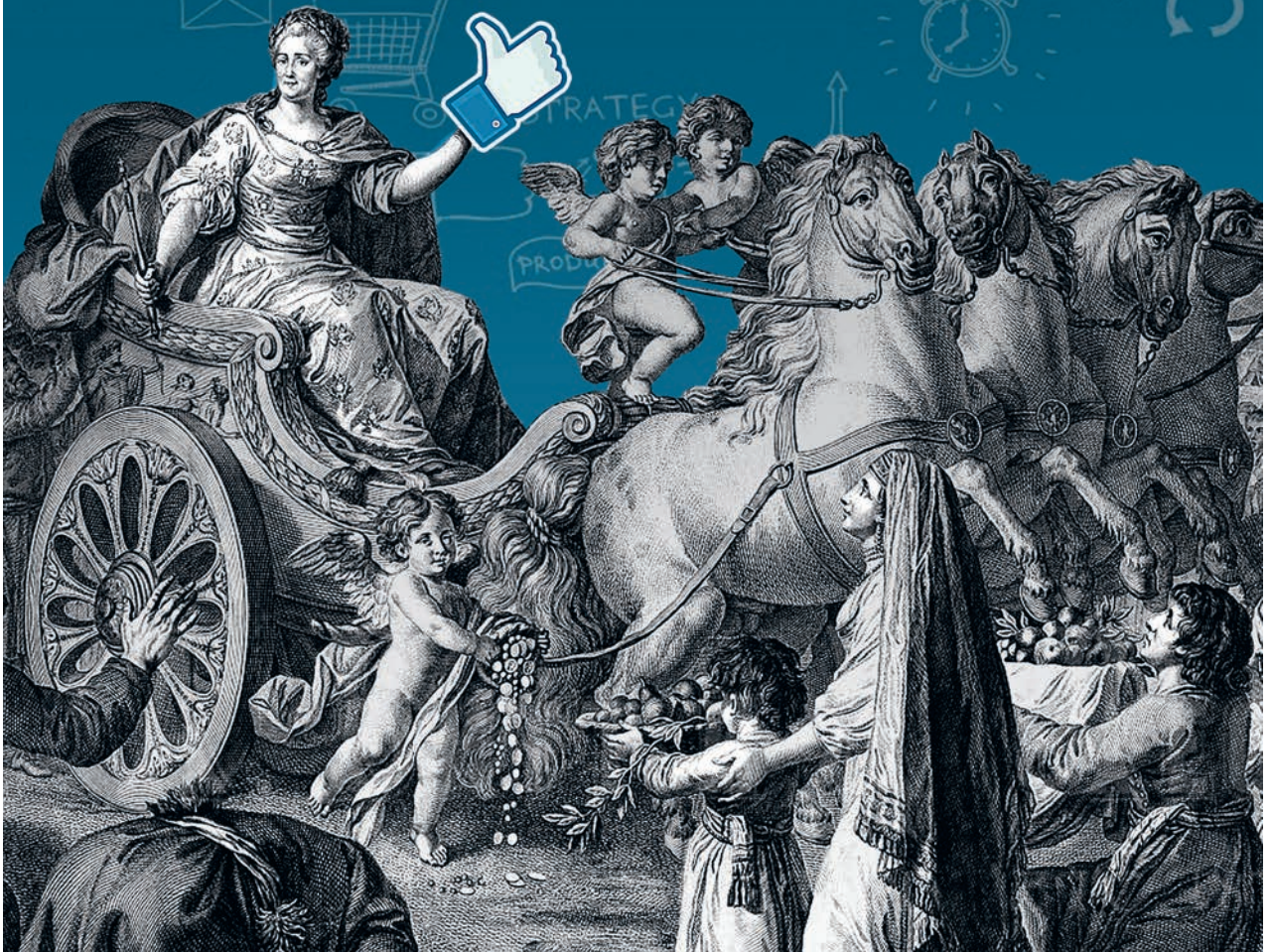
**5 сентября** в 70 км от Парижа четыре человека погибли и около 40 получили ранения в результате аварии автобуса с российскими туристами.



**15 декабря** в Москве был проведён пикет против введения фингарантий для туроператоров. Особенно выделялся плакат «Не закрывайте мамину турфирму!», который держали двое школьников.



# Таврический вожж Екатерины II



   36 000 000

Комментарии: 2 457 Репосты: 11 328

 Нравится

 Комментарий

 Поделиться



Подготовил  
Сергей  
Чумичёв

## История первого в России рекламного VIP-тура

236 ЛЕТ НАЗАД СТАРАНИЯМИ МОГУЩЕСТВЕННОГО ФАВОРИТА ЕКАТЕРИНЫ II КНЯЗЯ ГРИГОРИЯ АЛЕКСАНДРОВИЧА ПОТЁМКИНА ОСМАНСКИЙ НЕКОГДА КРЫМ БЫЛ ПРИСОЕДИНЁН К РОССИЙСКОЙ ИМПЕРИИ. А ЧЕРЕЗ ЧЕТЫРЕ ГОДА ПОСЛЕ ЭТОГО СВЕТЛЕЙШИЙ КНЯЗЬ ОРГАНИЗОВАЛ ДЛЯ ИМПЕРАТРИЦЫ БЕСПРЕЦЕДЕНТНОЕ ПО ТЕМ ВРЕМЕНАМ ПОЛУГОДОВОЕ ПУТЕШЕСТВИЕ.

ПО СУТИ, ЭТО БЫЛ ПЕРВЫЙ МАСШТАБНЫЙ ИНФОТУР – ПРЕКРАСНЫЙ СЮЖЕТ ДЛЯ РАЗБОРА В ЖУРНАЛЕ «ГОРЯЧАЯ ЛИНИЯ. ИСТОРИИ ТУРИЗМА».

### За компанию с императрицей

Екатерина и раньше совершала аудиторские выезды в провинции – достаточно вспомнить месячный круиз по Волге 1767 года или турне 1780 года (Псков, Полоцк, Могилёв, Смоленск, Новгород), но крымская поездка по масштабам и продолжительности поставила рекорд не только в России, но, пожалуй, и во всём мире. Кстати, идею самолично посетить Крым Екатерине подкинул её

друг Иосиф II, император Священной Римской империи, – случилось это как раз в 1780-м в Могилёве, где они пересекались по делам государственным. Более того, в крымском туре он и сам составил императрице компанию, приехав в Россию инкогнито.

Но если предыдущие свои путешествия Екатерина устраивала скорее с намерением сопоставить положение дел на местах с рапортами чиновников, а также

изучить человеческий капитал, то крымский вояж имел совершенно другие цели, характер и значение.

Вы только вдумайтесь: идея посещения Тавриды возникла, когда Крым ещё даже не был нашим – так, протекторат, не более. Манифест о присоединении был оглашён в 1783 году. Ещё около года ушло на то, чтобы наладить в Таврической области имперское управление.

ского убежища в Малой Азии и на Балканах. Так что теперь в Крым требовалось завести новое население, основать и развить новые города, возвести дворцы, разбить сады и парки, проложить дороги, выстроить многоплановое хозяйство. А главное – наладить оборону, ведь коварный турок не дремал.

Всё это удалось осуществить в последующие три года. Конечно, не в полном

---

## *«Крымская поездка по масштабам и продолжительности поставила рекорд во всём мире»*

---

И только после этого стала возможна подготовка к визиту императрицы.

### **Скидка для государыни**

Экономика полуострова находилась в упадке после русско-турецких войн и переселения Суворовым крымских христиан в степи Новороссии и на Кубань (да-да, вы правильно поняли: это была спланированная экономическая диверсия, после которой Крым сам упал в руки Российской империи). Ну а после присоединения к России и татары в массовом порядке стали просить политиче-

объёме, но, тем не менее, к маю 1787 года Екатерине уже было на что посмотреть. Разумеется, все поездки императрицы по стране были обставлены с помпой и сопровождалась банкетами, фуршетами, фейерверками, балами, торжественными молебнами, парадами и прочими развлекательными мероприятиями, как говорится, с блек-джеком и... ну, вы в курсе. Но крымское путешествие организаторы готовили особенным образом, и весь процесс подготовки занял порядка двух с половиной лет. Отправной точкой принято считать приказ



## Путешествие Екатерины II в Крым / Маршрут и факты

**До Крыма** кортеж Екатерины II двигался через Царское село (ныне г. Пушкин), Лугу, Великие Луки, Смоленск, Новгород Северский, Чернигов, Киев, Екатеринослав, Херсон

**Обратный путь** в Санкт-Петербург пролегал через Кизикермен, Кременчуг, Полтаву, Белгород, Обоянь, Курск, Мценск, Тулу, Серпухов, Москву, Тверь, Вышний Волочёк, Новгород

2.01 – 11.06 1787 г.

### Цели VIP-тура

Инспекционная поездка по землям, отданным в управление Светлейшего Князя Г. А. Потёмкина

Политическая демонстрация, которая должна была явить величие империи перед её соседями

Желание императрицы увидеть новые земли, присоединённые к России в результате кровопролитных войн за четыре года до этого



22.05 1787 г.

### Презентация флота

В бухте Севастополя Екатерине II и участникам поездки был представлен Черноморский флот

3 линейных корабля, 12 фрегатов, 20 малых судов, 3 бомбардирские лодки, 2 брандера



### Сувенир

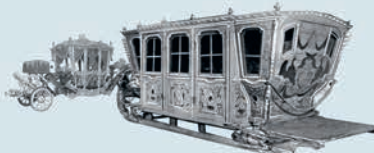
Памятная серебряная медаль вручена Екатерине II, императору Францу-Иосифу и другим почетным гостям

### Интересные факты



3000

человек составляла императорская свита



210

экипажей составляли императорский кортеж: 70 карет, 125 саней и кибиток, 15 запасных саней. Некоторые экипажи могли находиться и на колёсах, и на полозьях



7

часов каждый день двигался кортеж. С 9:00 до 19:00 с трёхчасовой остановкой на обед

светлейшего князя Г. А. Потёмкина от 1784 года «О приготовлении на различных станциях известного числа лошадей, о местах, где во время путешествия будут обеденные столы, о дворцах, которые должны строиться по присланному рисунку, о квартирах в городах для свиты».

Смета составила 19 млн руб., причём организатор тура – князь Потёмкин – сде-

с придворными и приглашённых иностранных гостей – в общей сложности около 200 человек. Многочисленный штафф и охрана – порядка 2800 человек – потребовали бы ещё 14 лайнеров. И пара грузовых бортов понадобилась бы для перевозки багажа.

В действительности для совершения шестимесячного путешествия оказалось достаточно 124 саней с кибитками,

---

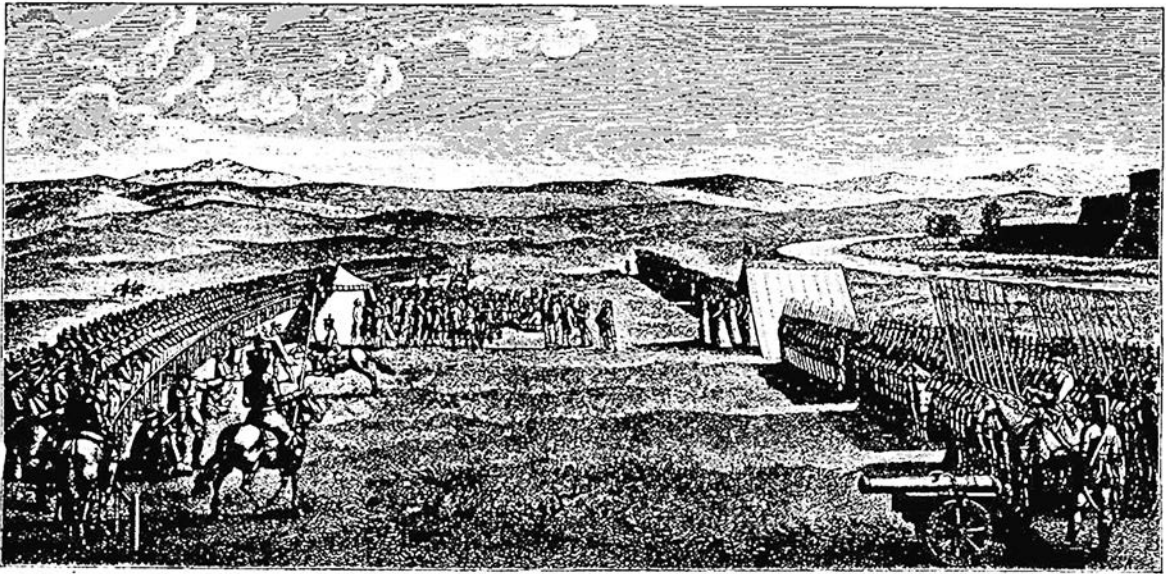
## **«В VIP-тургруппу входили дипломаты, военные, политики и известные блогеры того времени»**

---

лал заказчику скидку в 21 %, оплатив 4 млн из своего кармана. Таким образом, из казны было потрачено всего 15 млн руб., что по нынешнему курсу превышает 8 млрд руб. (122 млн долларов). За эти деньги, например, сейчас можно купить «Боинг-737», а в те годы можно было приобрести 12 тыс. домов с участками в Китай-городе или 160 тыс. крепостных.

Впрочем, один «Боинг» смог бы вместить лишь высокопоставленных участников крымского тура – саму императрицу

часть из которых легко «переобувалась» на колёса, 14 карет плюс 40 запасных саней; на ямах по пути кортежа было подготовлено до 600 саврасок, бьющих копытами и пускающих ноздрями пар, а за всю поездку использовали более 10 тыс. лошадей. В огромную, роскошную, с бархатом и стразами императорскую карету на 12 пассажиров, где с Екатериной II ехали некоторые приближённые члены двора и иностранные дипломаты, а также прислуга, было впряжено аж 40 лошадей. По сути, это был целый желез-



Встрѣча Екатерины II ногайскими татарами въ Ольвіополѣ.  
Съ рѣдкой современной гравюры.

нодорожный вагон. А вся процессия растягивалась более чем на километр. Можно было бы, конечно, поехать и по железной дороге, и быстрее бы вышло, но вот беда – прокладывать рельсовые магистрали в России начали только при внуке Екатерины, Николае I.

На руках у туристов имелись копии путеводителя «Путешествие ея Императорского Величества в полуденный край России, предприемлемое в 1787 году». Брошюра описывала весь маршрут, а также историю, природные богатства и экономическое состояние территорий, по которым он был проложен.

Кроме сухопутной части поездки, предполагалось также передвижение на

плавсредствах по Днепру от Киева до Екатеринослава (ныне г. Днепр). Для этой цели предназначалось 80 галер с гребцами и ансамблями народной самодельности. Впрочем, не совсем понятно, зачем понадобился этот водный участок пути, ведь ради него императрице со всей свитой пришлось три месяца в Киеве ждать вскрытия Днепра из-под льда, причём Киев ей не приглянулся и в письмах она жаловалась, что, в отличие от потёмкинских губерний, в Малороссии города мерзки, в них ничего не делается и повсюду царят недоимки и коррупция.

Возможно, Потёмкин специально задумал эту проволочку – или для устране-



ния каких-то недочётов в Крыму, или же для того, чтобы довести до ума грандиозный сюрприз, который он готовил для Екатерины в Инкермане. Заодно задержка давала князю возможность выгодным образом представить вверенную ему Новороссию на фоне запущенных малороссийских губерний графа Румянцева-Задунайского и тем самым «обскакать» своего давнего соперника в придворных играх.

Как бы то ни было, но, выехав из Царского Села почти сразу после встречи нового, 1787 года, императорский кортеж, миновав Великие Луки, Смоленск, Чернигов, Киев, Кременчуг, Екатеринослав и Херсон, 19 мая прибыл к Перекопу – воротам Крымского полуострова. Отсюда начиналась та часть маршрута, ради которой затевалась поездка.

## Кто в VIP-группе

Очевидно, что Екатерина ехала в Крым не только полюбоваться на природные красоты и подышать целебным воздухом. Прежде всего она стремилась продемонстрировать величие России мировому сообществу. Именно по этой причине она пригласила с собой не только Иосифа II, но и ряд представителей дру-

гих европейских держав. В VIP-тургруппу входили видные дипломаты, военные и политические деятели, например английский посол Фицгерберт, австрийский посол Кобенцль, французский принц Нассау, а также известные блогеры того времени: австрийский фельдмаршал де Линь, французский посол де Сегюр, немецкий врач Дримпельман. Последние опубликовали в Европе подробные записки о триумфальном путешествии российской императрицы в Крым.

При въезде на полуостров кортеж был встречен отрядом вооружённых и богато одетых татарских всадников; в дальнейшем по личной просьбе Екатерины они сопровождали её на протяжении всего времени нахождения в Крыму.

Вечером 20 мая императрица со своей многочисленной свитой уже была в Бахчисарае – бывшей столице Крыма – и разместилась в ханском дворце, уменьшенной копии Топкапы в Стамбуле. При въезде в город имел место досадный инцидент. Тяжёлая карета должна была съехать по крутому спуску между скал, лошади не выдержали нагрузки и понесли, карета, того и гляди, могла завалиться набок, и даже татарским всадникам не удалось сдерживать лошадей. Но всё закончилось бла-



Фейерверки в честь Екатерины во время её путешествия в Крым. Картина неизвестного художника, конец XVIII века.

Иллюстрация из немецкого журнала 1797 года к статье о путешествии Екатерины в Крым. Тема была очень популярна в СМИ. Автор гравюры Даниэль Николаус Ходовецкий.



«Портрет Екатерины II в дорожном костюме» кисти Михаила Шибанова. Написан в 1787 году во время остановки в Киеве в рамках Таврического вояжа. Один из самых растиражированных портретов императрицы.



гополучно: «Лошади, счастливо проехав по камням, при въезде в одну улицу остановились разом, так что некоторые из них упали». Карета при этом, к счастью, не перевернулась – её подпёрли собой татары; здоровью и настроению императрицы ничто не угрожало.

Посещение Бахчисарая имело особое значение, ведь теперь бывшая вра-

превратился в сказочный город из «Тысячи и одной ночи». Екатерина провела в Бахчисарае пять дней. По словам де Сегюра, «удовольствие отражалось во всех чертах лица её: она наслаждалась гордостью государыни, женщины и христианки при мысли, что заняла трон ханов, которые некогда были владыками России и ещё незадолго до своей гибели вторгались в русские обла-

---

## *«Тут-то и поджидал императрицу подготовленный Потёмкиным сюрприз...»*

---

жеская столица лежала у ног венценосной путешественницы. Потёмкин просто обязан был устроить здесь феерию. Он приказал «всячески стараться прибрать Бахчисарай наилучшим образом, подправить в оном крыши на домах, а трубы подбелить, изготовить сколько можно больше площадок для освещения города ночью, большую улицу застроить хорошими домами и лавками». При въезде в город была возведена триумфальная арка. А вечером все дома, склоны окрестных гор и скалы осветились мириадами огней, и Бахчисарай

сти, препятствовали торговле, опустошали вновь завоёванные земли и мешали утверждению русской власти в этих краях».

### **Триумфальная феерия**

Следующим пунктом программы стал Инкерман, ныне входящий в состав Севастополя. Здесь был устроен грандиозный обед в особняке над Севастопольской (Ахтиарской) бухтой. Во время трапезы, сопровождавшейся расслабляющим лаунжем в стиле сборников Cafe del Mar, вдруг распахнулись двери бал-



кона, и взглядам собравшихся открылась величественная панорама залива и города на его берегах. Тут-то и поджидал императрицу подготовленный Потёмкиным сюрприз: в заливе на рейде в боевом порядке стоял свежий, только что построенный грозный Черноморский флот в составе трёх линейных кораблей, 12 фрегатов, 20 корветов и бригов, трёх бомбардирских лодок и двух брандеров.

То есть вот так, с нуля, князь взял и отгрохал целый флот, пока императрица со свитой ждала у речки погоды. Нет, естественно, корабли строились и вооружались в течение пары лет силами всей Российской империи: суда собирались на Воронежской верфи и на Днепре в Белоруссии, которая также поставляла канаты, парусину и сукно для обмундирования; корабельные орудия производились на заводах Урала и Тулы, из разных губерний в Севастополь помимо морских команд было направлено несколько сот рабочих.

Но такое явление флота пред очи государыни, под грохот приветственной канонады, на фоне живописной Ахтиарской бухты оказалось для всех неожиданностью. Иностранные гости были поражены.

После обеда и осмотра флота Екатерина со свитой отправилась в недавно основанный Потёмкиным Севастополь, где на тот момент уже были возведены городские укрепления, адмиралтейство, склады, госпиталь, верфи, пристани, 400 домов. Всё это придавало Севастополю «вид довольно значительного города». Сопровождавший Екатерину Иосиф II отозвался о порте как о лучшем в мире; равно восхитил его и сам город, которому он посулил великое будущее.

На следующий день Потёмкин организовал поездку в Балаклаву, с её низкими домиками, узкими мощёными улочками, изумрудными садами и эффектными руинами крепости. Здесь князь подготовил для императрицы ещё одно шоу, на этот раз костюмированное. Жёны и дочери офицеров греческого батальона Балаклавы оделись в специально пошитую военную форму и предстали перед императрицей в виде роты мифических воительниц – амазонок. Это представление весьма умилило Екатерину, и она пожаловала каждой из сотни женщин по 100 руб.

26 мая императорский кортеж покинул Бахчисарай и прибыл в Симферополь, который Екатерина повелела сделать административным центром Таври-


ды. Экскурсанты провели в городе один день, но Екатерина успела причаститься здесь радостей агротуризма и самолично посадила рядом с путевым дворцом три шелковицы.

Из Симферополя процессия двинулась в Карасубазар (современный Белогорск). Как заметил де Сегюр, в городке не было ни замечательных зданий, ни древних романтических руин, но трудами князя Потёмкина этой местности был придан новый импульс к развитию. Во-первых, была построена прекрасная широкая дорога; во-вторых, по приказу Григория Александровича на берегах реки Карасу разбили обширный английский сад с фонтанами и водопадами, в центре которого возвели изящнейший дворец, облицованный розовым мрамором. Светлейший и здесь постарался удивить государыню: «Когда вечером Екатерина вышла из дворца... все пригорки на 10 вёрст кругом вспыхнули тремя рядами разноцветных огней. Посреди этого горящего круга возвышалась конусообразная гора, на которой яркими чертами блистал вензель императрицы. Из вершины горы вспыхнул прекрасный фейерверк, завершённый взрывом 300 тыс. ракет», – вспоминает неутомимый блогер де Сегюр.

Из Карасубазара кортеж отправился дальше на восток. Екатерина хотела посмотреть «наши российские Помпеи», как в те годы называли Феодосию, так как после штурма князем Долгоруковым в русско-турецкой войне 1768-1774 годов практически весь город лежал в руинах.

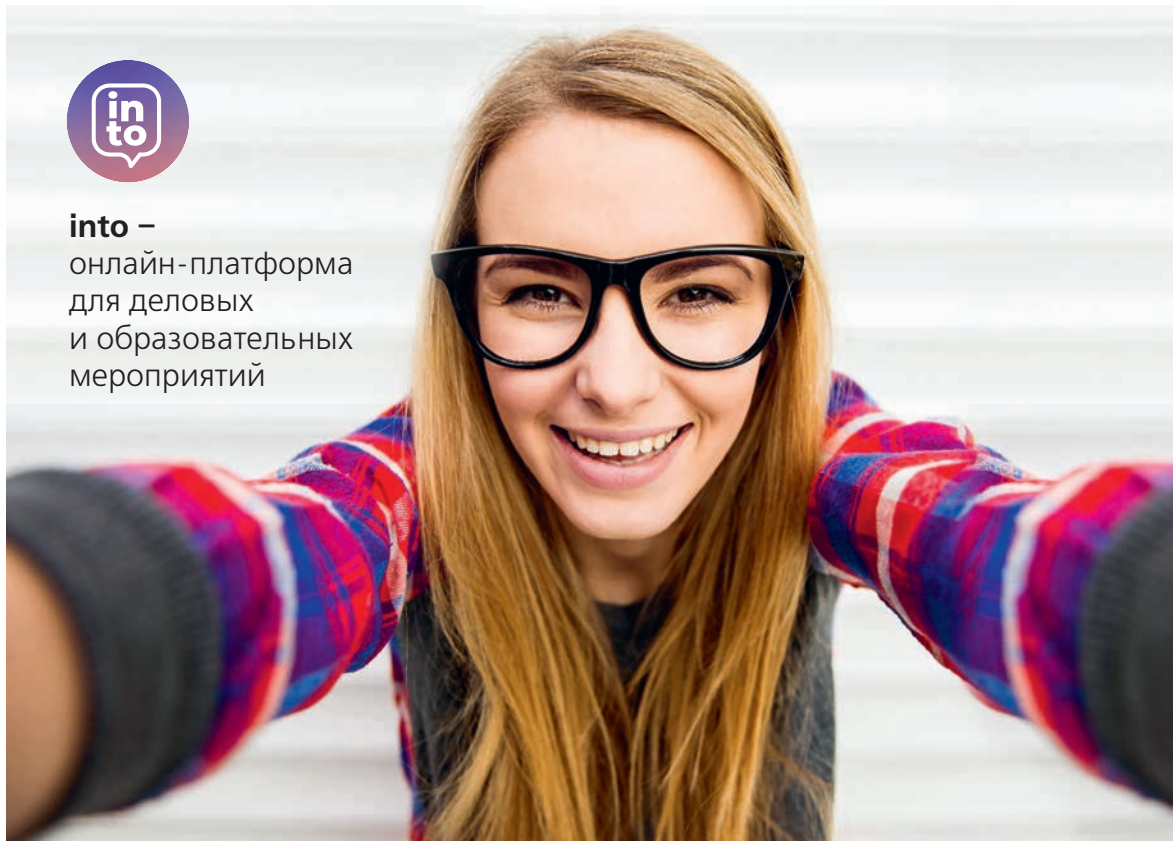
Императрица осмотрела Феодосию и посетила бывший ханский монетный двор, где в память о беспрецедентном путешествии было выбито две медали с профилем императрицы на одной стороне и картой путешествия – на другой. Вокруг карты тянулась надпись «Путь на пользу». Потёмкин подарил эти медали Екатерине II и Иосифу II.

Феодосия стала финальной точкой маршрута этого удивительного фам-трипа. Государственные дела требовали безотлагательного возвращения в столицу, поэтому императрица села в карету и убыла в Санкт-Петербург.

Путешествие от начала и до конца было проведено на высочайшем организационно-техническом уровне, какой только был возможен в XVIII веке. По сути, это был первый настоящий информационно-ознакомительный тур для VIP-персон в истории России, который заложил основу для последующего развития Крыма как всероссийского курорта. 



**into** –  
онлайн-платформа  
для деловых  
и образовательных  
мероприятий



**ЗНАКОМЬТЕСЬ НА МЕРОПРИЯТИЯХ!**

### Ценность into для мероприятий



into – конструктор официальной  
страницы мероприятия



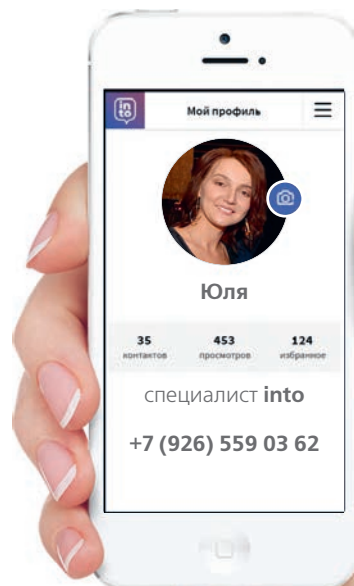
into делает мероприятие  
интерактивным



into помогает гостям и экспертам  
достичь максимального эффекта  
от нетворкинга

Заходите по ссылке с мобильного  
устройства или компьютера

**into.com.ru**





*Мы работаем так, чтобы нас  
выбирали сердцем*

Портбилет — онлайн-  
решение для продажи  
билетов  
и дополнительных услуг

В системе для Вас:  
Авиационные билеты  
Железнодорожные билеты  
Билеты на аэроэкспресс  
Гостиницы  
Автобусы  
Полисы страхования  
Трансферы

Москва,  
Переведеновский пер.,  
д. 17, стр. 1, оф. 211  
+7 (495) 626-50-12  
portbilet@vipservice.ru

**Портбилет — это гибкая экосистема, подстраиваемая под Ваши потребности**  
Удобство пользователя и возможность «настроить» среду под собственные потребности для эффективной работы — главный фокус системы

**Портбилет — это удвоенная скорость обработки Ваших запросов**  
Полноценное приложение на компьютере пользователя, которое умеет работать с десятком запросов параллельно и делает это в два раза быстрее, чем раньше

**Портбилет — это интерфейс, отражающий именно Ваш процесс**  
Вы решаете, что видеть на экране Вашего компьютера. Это касается не только блоков услуг, но и всего остального функционала

**Портбилет — это аналитика продаж, визуализирующая результаты Вашей работы**  
Аналитика по многим аспектам процесса продаж, таким как объем, предпочитаемые перевозчики и тарифы, доходность, себестоимость и многое другое. Виджет системы выдает необходимые отчеты в виде графиков и диаграмм

**Портбилет — это круглосуточная поддержка пользователей**  
Круглосуточно пользователей поддерживают 2 контакт-центра, куда можно позвонить по бесплатному телефону

**Мы открываем офис в Германии:**

**Портбилет — Европе!**

