

# Глава 2

## С чего начать свою деятельность

Наверное, многим этот заголовок покажется странным. Вроде все понятно: нужно оформить необходимые документы, получить статус юридического лица, внести уставной капитал, арендовать помещение, принять на работу сотрудников, запустить рекламную кампанию — и дело пойдет.

В теории все, конечно, просто, но вот практика показывает, что ничего само по себе не пойдет. Таким образом вы создадите еще одно типовое туристическое агентство.

Подумайте сами: если на небольшой улице есть несколько хорошо себя зарекомендовавших продовольственных магазинов, то нужно ли на ней открывать еще один аналогичный магазин?

Именно так обстоят дела и в туристическом бизнесе. Однотипных агентств, которые пытаются работать «как все», сейчас пруд пруди. Зачастую такие фирмочки размещаются в офисных центрах сразу по 5–7 на одном этаже (подобное расположение иногда называют «братская могила»).

Они однотипные, потому что у них всё как у всех: один и тот же набор услуг, одинаковые стандарты в обслуживании туристов. Самое кошмарное, что микроскопическая, а иногда вообще отсутствующая прибыль также является их общей характерной чертой.

На их вывески со стандартным текстом «Туры по всему миру» уже давно никто не обращает внимания. Руководство таких агентств не знает или не понимает, что нормально развиваться и зарабатывать можно только в том случае, если у вас имеется конкурентное преимущество. Под преимуществом в данном случае следует понимать что-то особенное — нужное и выгодное для туристов, что есть у одного конкретного агентства и нет у других.

Так что же может оказаться таким преимуществом?

Преимущества могут быть самыми разными, например, на войне преимуществом может оказаться пулемет, если у всех остальных только пистолеты. На кухне преимуществом может стать сковородка с тефлоновым покрытием по сравнению с чугунной, а иногда преимуществом является просто пара дополнительных извилин в мозгу.

Сейчас, слава богу, нет дефицита. Покупка тура не подразумевает наличие блата и «волосатой руки». Захотел купить — пожалуйста, приходи, выбирай. Естественно, возникает вопрос: почему люди будут приобретать туры именно у вас? В чем же должно заключаться ваше конкурентное преимущество?

Если вы уже нашли ответ на этот вопрос и решили, что достаточно торговать по минимальным ценам и давать всем огромные скидки, то вы не правы.

Если вы поговорите с любым директором туристического агентства, у которого большой опыт и стаж, то он вам однозначно скажет, что демпинг — это путь в никуда. Чем чаще и больше вы будете давать скидки, тем быстрее наступит ваше банкротство.

Это связано с тем, что в туристических агентствах очень низкая маржинальность. При продаже одного тура агентство в среднем получает 60 000 рублей, из которых 90%, как правило, нужно отдать туроператору. Следовательно, остается всего лишь 6000 рублей.

Но и 6000 рублей не являются прибылью, ведь нужно еще оплатить аренду помещения, коммунальные счета, выдать зарплату директору, менеджеру, бухгалтеру и т. д. Именно поэтому скидка может очень быстро привести к банкротству.

Давайте опять вернемся к вопросу: в чем же будет заключаться ваше конкурентное преимущество? В самом начале своей деятельности вы должны в обязательном порядке это преимущество изобрести, придумать, родить...

Если у вас нет принципиального отличия от других, чего-то своего, индивидуального, необычного и привлекательного — то абсолютно непонятно, почему потенциальные клиенты должны идти именно к вам и оставлять у вас свои деньги.

Увы, каким бы очевидным ни казался этот факт, его понимают не все.

Так как же придумать эту уникальность?

Давайте немного отвлечемся от туристической специфики и порассуждаем. Есть ли какие-то примеры уникальности, которые могут вам помочь, в других направлениях бизнеса или хотя бы в художественной литературе?

Вспомните детские сказки. Чем отличалась главная героиня «Принцессы на горошине»? — тем, что она через огромную толщу тюфяков чувствовала эту самую горошину. И в этом ее уникальность. В результате, как вы помните, она удачно вышла замуж за принца.

Когда какая-нибудь пиццерия обеспечивает доставку на дом — уникальности в этом нет, сейчас такую услугу предоставляет большинство подобных заведений. А вот когда она гарантирует доставку пиццы в течение 30 минут и возврат денег в случае опоздания — это уже уникальность.

Когда официанты одеты кто во что горазд, а ресторан не имеет своего стиля — отличия от конкурентов нет, а когда в меню только старорусская кухня, зал оформлен под интерьер боярского дома, а все сотрудники носят соответствующие костюмы — уникальность есть. Она будет и в том, что здесь готовят морс по секретному старорусскому рецепту (не важно, правда это на самом деле или ложь).

Если нет никакой уникальности, ее надо создать искусственно. Волшебник Гудвин из сказки Александра Волкова сделал свой город «изумрудным», просто надев очки на всех его жителей.

Следует понимать, что само по себе уникальное торговое предложение — не самоцель. Это способ, при помощи которого можно привлечь к себе внимание, а именно это — первый этап всех продаж.

Ведь недаром еще в древние времена многие торговцы не просто выкладывали товар на прилавок, а еще и зазывали покупателей. Те, кто умел кричать громче всех, обладали несомненным преимуществом.

В настоящее время роль зазывал взяли на себя радио и телевидение. Но если шум становится слишком громким и навязчивым, на него просто перестают обращать внимание. Древние торговцы это тоже прекрасно понимали, потому, кроме крика, искали и другие способы привлечь внимание — например, дергали покупателей за полы одежды. Но мы-то живем

в цивилизованном мире, нам нельзя никого дергать, так что нужно придумать что-то еще.

Создав уникальное торговое предложение (УТП), вы автоматически получите преимущество перед конкурентами. О вашей уникальности люди станут рассказывать друг другу, о ней даже могут написать в СМИ. Благодаря этому вы сможете добиться резкого прироста потока клиентов. Именно увеличение обращений в ваше агентство и будет способствовать повышению вашей прибыли.

Давайте рассмотрим это на конкретных примерах.

Если большинство агентств вашего города работают в режиме с 11:00 до 19:00 и имеют выходные в субботу и воскресенье, то простое изменение графика окажется вашим конкурентным преимуществом.

Даже просто работа в праздничные дни — уже преимущество.

Вот, например, что пишет одна из участниц моей группы из Санкт-Петербурга: «Мини-отчет о работе в праздничные дни: я выходила в офис с 1 по 3 мая и каждый день продавала по одной путевке. Возможно, «это не много, но люди интересовались именно “горящими” турами на майские праздники (как же я люблю, когда спрашивают именно их). Моя коллега работала 4 и 5 мая и тоже каждый день совершала по одной продаже. Чего ждать во второй половине майских — время покажет. Для меня эти праздничные дни оказались очень даже удачными».

Как вы понимаете, за то время, пока другие отдыхали, данное агентство смогло заработать, создав себе небольшое конкурентное преимущество.

Следующим вариантом создания уникальности может оказаться правильное месторасположение офиса. Надеюсь, все знают, что в самом центре города рядом с большим количеством оживленных транспортных магистралей, в месте, мимо которого проходит большое количество людей, торговать выгоднее и легче.

Это, конечно, так, но стоимость арендной платы на таких участках, как правило, очень высокая — да и количество конкурентов впечатляет. Однако самое сложное — вообще суметь найти подходящее помещение в подобном месте: маленьких, да еще с отдельно расположенным входом, обычно немного.

Впрочем, если внимательно изучить окраины города, так называемые спальные районы, то очень часто именно там можно обнаружить подходящие для вашего бизнеса места. Вы можете оказаться вообще единственным турагентством на несколько кварталов окрест. На окраинах городов сейчас часто строится элитное жилье, так что там могут быть потенциальные «богатые туристы» — и если вы сумеете продумать УТП для жителей этих районов, то по прибыли значительно опередите тех конкурентов, что работают в центре города. Дело в таком случае, как вы понимаете, остается за малым: вам просто нужно сформулировать свое преимущество и объяснить его местным жителям.

Если у вас есть время, начните записывать идеи в особую тетрадь и поразмыслите, какое место могло бы идеально подойти для вашего офиса.

А теперь давайте опять немного отвлечемся: представьте, что вам нужно купить новые джинсы. Вы, конечно, можете отправиться в любой магазин одежды. Там, вероятно, среди мужских костюмов и дамских кофточек будет висеть и то, что вы ищете. Вопрос только в том, устроит ли вас ассортимент. В простом магазине одежды он существенно более ограничен, чем в узкопрофильном, торгующем только джинсами.

Так же обстоит дело и в туризме. Стандартное типовое агентство пытается продавать все возможные путевки. Этим оно и похоже на магазин одежды. А узкоспециализированное агентство напоминает качественный бутик. Там представлен широкий ассортимент нужного товара для вполне конкретных покупателей. И сотрудники действительно будут настоящими консультантами. Ведь все знать невозможно, а вот отдельное направление вполне под силу освоить любому менеджеру по туризму.

Как вы уже, наверное, поняли, я призываю вас найти свою нишу. И стать в ней настоящим специалистом. Выбрать одно-два направления туристической деятельности — вполне под силу любому агентству.

Например, вы можете специализироваться на отдыхе в одной конкретной стране. На первый взгляд, вам гарантирован провал, ведь все остальные тоже продают путевки в этом направлении.

Но, как показывает практика, вы сможете получить ряд очень существенных преимуществ.

- Кто специализируется только на данной стране у вас в городе?
- Чей офис оформлен в ее национальном стиле?
- У кого менеджеры и директор были в инфотурах в этой стране не по одному разу?
- Кто лучше всех знает местную курортную и отельную базу и экскурсионные программы?
- Кто может дать самые качественные консультации по шопингу в данной стране?..

Только вы.

Как вы, наверное, уже поняли, подобных преимуществ будет очень много. В туризме — как в медицине: когда болеешь — нужен не просто врач, а конкретный узкий специалист, который умеет лечить конкретное заболевание.

Начав специализироваться на одной стране, вы получите преимущество и со временем сможете стать «номер один» в этом сегменте рынка.

Я, например, знаю директора, который вообще не стал ломать голову над разными странами. Он выбрал один-единственный курорт — город Сочи и его окрестности. На рынке это агентство существует более 20 лет, и если кто-то хочет отдохнуть в Сочи или просто снять там комнату либо номер в гостинице — то сразу вспоминается название одного конкретного агентства. А если оно вдруг забылось, достаточно зайти в интернет — и вы его обнаружите в первых строчках выдачи по запросу «отдых в Сочи».

Вероятно, вы уже поняли, что узконаправленная рекламная кампания обойдется вам намного дешевле, чем продвижение в сегменте «Отдых во всех странах мира». Да и, если честно, я очень сомневаюсь, что вы реально готовы тратить десятки миллионов долларов в месяц на раскрутку по запросу «Отдых везде».

Но, как говорится, на вкус и цвет товарищей нет. Я не удивлюсь, если вам по каким-либо причинам придется не по душе специализация по стране или курорту. В таком случае я рекомендую вам подумать насчет специализации по видам отдыха.

Для примера, дайверы занимаются подводным плаванием. Это вовсе не означает, что они готовы каждый год нырять в одном и том же месте. Многим из них подавай разные моря и страны. И если ваше агентство будет специализироваться на данном виде отдыха, если в своем рекламном предложении вы станете делать на нем акцент, именно это и окажется вашим конкурентным преимуществом.

В настоящее время есть очень много относительно свободных туристических ниш, которые вы можете занять и активно использовать для максимального получения прибыли.

Вот очень неполный список, который, я думаю, вы с легкостью сможете продолжить и без меня:

- туры для любителей горных лыж;
- туры для любителей эзотерики;
- туры для любителей йоги;
- туры для молодоженов;
- туры для любителей пива;
- туры для любителей экзотических островов;
- туры для любителей экзотических птиц и растений...

Мне рассказывали историю, как в 90-е годы прошлого века, в эпоху малиновых пиджаков, криминала и беспредела, один предприниматель из Москвы решил организовать туры для американцев в Россию. Он прекрасно понимал, что Кремль, Третьяковскую галерею, Эрмитаж и катание на пароходе по Волге-матушке предлагают очень многие. Он решил пойти своим путем — и создал проект «Москва криминальная». Для этого он стал размещать туристов на съемных квартирах в «хрущевках», где было много крыс и тараканов, в домах, возле которых регулярно собирались бомжи и наркоманы.

Он организовывал американцам пешие экскурсии по вечерним Люберцам (один из самых криминализованных в то время районов). Он им демонстрировал, как работают «наперсточники» на рынках, водил в места, где продается товар, изготовленный исключительно «на Малой Арнаутской», показывал, сколько девушек-проституток стоит на Ленинградском шоссе по вечерам... По словам человека, который мне об этом поведал, бизнес оказался суперприбыльным. А вывод можно

сделать следующий: директор описываемого турагентства сумел превратить обычное в необычное.

Я не знаю, сколько здесь правды. Мне не известно, где сейчас находится этот человек, но я абсолютно твердо уверен, что именно такие уникальные торговые предложения помогли ему — если он реально существовал — получать очень хорошую прибыль.

Если вы решили заняться созданием УТП по видам отдыха, то хочу сразу обратить ваше внимание на одну очень существенную деталь.

Важнее не то, на каком именно виде отдыха вы станете специализироваться, а готовность ваших сотрудников стать настоящими менеджерами-консультантами. Ведь этим людям придется отвечать на вопросы, связанные не только с географией. Туристов интересует и территориальное расположение страны или курорта, и специфика отдыха. Любителей разных видов отдыха интересуют весьма специфические вещи, например: какое цевье у ружья для охоты на слонов, что значит «резаное пиво», стоит ли брать с собой «рыбий глаз» или длиннофокусного объектива будет вполне достаточно и т. д.

Именно способность разговаривать на языке покупателя, знание сленга и особенностей того или иного вида отдыха приводят к вам туристов.

Нужно понимать, что, если ваши менеджеры хотят действительно продавать «горнолыжку», им самим нужно уметь стоять на лыжах; если они хотят продавать «сокровища европейской культуры», то должны знать, в каком веке создавал свои картины Иероним Босх и были ли любовницы у Шагала. Прежде чем думать над УТП по видам отдыха, задайте себе простой вопрос: что лично вы в этом понимаете, что знают ваши менеджеры, к чему у них лежит душа.

И не пытайтесь насильно заставлять сотрудников овладевать знаниями. Не каждый менеджер захочет охотиться на львов, да и регулярные брачные церемонии могут тоже не всем понравиться.

Когда я начинал свой первый бизнес — а это было в 1987 году, — я создал швейный кооператив. Он специализировался на изготовлении туристического снаряжения: палаток, рюкзаков, спальных мешков и другого снаряжения для походов. Уже тогда



я понял, что на этом рынке можно хорошо продавать только в том случае, если люди, которые работают в кооперативе, сами понимают и, что называется, на своей шкуре испытали, что такое серьезный категорийный туристический поход.

Наш главный инженер за плечами имел несколько «пятерок» — самых сложных походов по тем временам. У главного бухгалтера была квалификация по судейству международных туристических соревнований. Да и все остальные сотрудники очень часто ходили в походы, носили рюкзаки, изготовленные в нашем кооперативе, спали в наших палатках. Надеюсь, вы понимаете, почему кооперативу удалось выиграть тендер по пошиву снаряжения для экспедиции на Северный полюс?

Да, с нами — профессионалами — клиентам было очень легко разговаривать. Они понимали, что мы плохого не посоветуем, так как сами регулярно тестируем свое снаряжение.

Можно, конечно, еще написать, что в современном обществе очень развита толерантность и туры для геев и лесбиянок тоже могут принести прибыль. Но это я уже оставлю на ваше усмотрение. Ориентиры я обозначил, дальше решайте сами.

Если узкая специализация вам не подходит, если вам просто страшно и непривычно делать что-то не как все — можете попробовать торговать тем же, что и остальные, но по-другому.

Например, моя знакомая из Москвы по имени Яна не так много времени проводит на своем рабочем месте. Куда чаще ее можно увидеть там, где работают ее клиенты. Уникальность бизнеса заключается в том, что она обычно не приглашает туристов к себе, а сама к ним приезжает, экономя тем самым их время и получая отличную возможность познакомиться с большим количеством людей в разных офисах. Многие подобные знакомства впоследствии превращаются в продажи.

Если вы сможете придумать и сформулировать свое УТП, если вы сумеете донести его значимость до клиентов, то смело можете открывать свое дело. Создание УТП — конечно, не все, что необходимо для успешной работы, но это один из столпов туристического бизнеса.

Все турагентства без исключения можно разделить на две категории.

Первые — консерваторы, сторонники традиционного уклада жизни. Они считают, что «раньше было лучше» и что любые новшества — абсолютно ненужные, а иногда и вредные затеи. Основной лозунг консерваторов: «Не нужно изобретать велосипед». К сожалению, они не понимают, что в наше время многие как раз его и изобретают. Именно новая форма и новый материал способны принести существенную прибыль тем, кто посмотрит на задачу под другим углом.

Вторая категория — новаторы. Их точка зрения заключается в том, что если идти со всеми вместе, то и результат будет как у всех. А вот если применять новые технологии, если делать то, чего не делают конкуренты, если двигаться вперед по абсолютно неизведанным тропинкам, то и результат будет непредсказуемым. Прибыль может оказаться в разы, а иногда и на порядок выше, чем у консерваторов. Естественно, компании-новаторы рискуют, но ведь «кто не рискует, тот не пьет шампанского». Чтобы не проиграть, нужно заранее все хорошо продумать и протестировать, получить отзывы и заключения специалистов и, естественно, быть внутренне готовым к тому, что ваша гениальная идея обязательно воплотится в жизнь.

Возьмите в качестве примера олимпийского чемпиона Валерия Брумеля. Он опробовал принципиально новую технику прыжка через перекладину. До него все прыгали лицом к перекладине, а он первым сделал это *спиной вперед*. Он не стал поступать как остальные — и преуспел!

Изначально все мировое автомобилестроение базировалось на том, что автомобиль собирается на одном месте целиком, а массового, в нашем представлении, производства не существовало. Генри Форд радикально изменил эту схему. Будущий автомобиль стал двигаться по конвейеру. В результате появилась принципиально новая и суперэффективная система сборки. И доход превзошел все ожидания.

Пора понять, что, когда мы одеваемся как все, нас невозможно запомнить. Посмотрите на строй солдат: на них униформа, и потому все они для нас на одно лицо.

Сегодня сделать реальный прорыв может только тот бизнес, который ищет новаторский путь. Это очень сложно, но если вы найдете свою уникальность, то станете «царем горы» —

именно тогда у вас и появится столь вожделенная многими сверхприбыль.

Однако есть еще один способ поиска и создания УТП. Для этого нужно обратить внимание не на виды туризма, не на страны и курорты, а на конкретных людей, которые могут стать вашими клиентами.

Предложения, адресованные «всем», практически никого не интересуют. Следует попытаться разделить туристов на категории. Принципы деления бывают самыми разнообразными, например:

- только родители с детьми;
- только студенты;
- только пенсионеры;
- только молодые семейные пары...

Такая классификация, конечно, перекликается с тем, о чем я говорил ранее. Но она имеет свои особенности. Понимая потребности той или иной категории туристов, намного проще составить нужное им УТП. Особое внимание я хочу обратить на пенсионеров. Данную категорию людей мало кто принимает в расчет. Многие считают, что это очень бедная прослойка населения, что все пенсионеры перебиваются с хлеба на воду и у них нет денег на заграничные поездки. На самом деле не совсем всё так. В настоящее время многие из них ведут довольно активный образ жизни, причем некоторые — весьма состоятельные люди, живущие на дивиденды от бизнеса, созданного еще 15–20 лет назад. Кое-кто из пенсионеров имеет вполне обеспеченных детей, которые с радостью отправят родителей в путешествие.

Любопытна может быть категория туристов, по ряду причин не имеющих загранпаспортов. Для них закрыты туры за границу, но и в нашей стране есть огромное количество интересных туристических объектов, которые можно посетить. Если создавать УТП, ориентированное на эту категорию, можно очень неплохо заработать.

К сожалению, легко и просто все бывает только в сказках. Если вы ориентируетесь на результат, вам понадобится очень много новых идей. Однако одних идей недостаточно, их следует

постоянно внедрять, проверять и анализировать. Используйте в своей работе как можно больше различных нетрадиционных способов и форм продаж. Именно они помогут вашему агентству не только выжить, но и обойти конкурентов.

Не забывайте также о разведке. Промышленный шпионаж широко распространен в современном мире. Крупные транснациональные компании тратят на него сотни миллионов долларов (и столько же — на защиту своей информации).

Конечно, я не призываю вас подглядывать в замочную скважину или подслушивать под дверью офиса конкурентов! Но ведь не будет лишним узнать, нет ли у них каких-то новых методов работы. А как это сделать без разведки? В конце концов, ни одно государство без нее не обходится. Однако я сразу хочу предупредить: ничего, противоречащего Уголовному кодексу, я рекомендовать не буду. Давайте заниматься сбором информации, находящейся в открытом доступе. Вот вам несколько советов.

- Посетите сами (или попросите сделать это друзей) офисы других агентств, попробуйте купить у них тур.
- Позвоните конкурентам по телефону, проанализируйте разговор.
- При приеме на работу нового сотрудника обязательно спрашивайте его: «А как на прошлом месте работы вы решали такие-то вопросы и справлялись с такими-то ситуациями?»
- Тщательно анализируйте сайты конкурентов, особое внимание уделяйте ключевым словам, по которым их продвигают.
- Внимательно читайте чужие рекламные тексты — вы можете узнать много нового!

Согласитесь, в том, что я порекомендовал, нет ничего противозаконного или неэтичного.

Кстати, по результатам сбора и правильного анализа информации может выясниться, что конкурент — на самом деле вовсе никакой не конкурент, а союзник!