

2011

Бизнес-план компании туристического оператора



Кручинецкий СМ
Питер-Консалт
16.04.2011

Оглавление

1.	Краткое резюме бизнес-плана элитного туризма	3
2.	Основная идея проекта	3
3.	План маркетинга.....	3
3.1.	Маркетинговое исследование рынка элитного туризма.....	4
3.1.1.	Описание и размеры рынка	4
3.1.1.1.	Размеры мирового рынка VIP-туризма	4
3.1.1.2.	Размеры рынка в РФ	5
3.1.2.	Основные тенденции рынка туризма	5
3.1.2.1.	Выход из кризиса в мире и Европе	5
3.1.2.2.	Выход из кризиса в РФ	7
3.1.2.3.	Другие тенденции в мире	11
3.1.2.4.	Другие тенденции в России	12
3.1.3.	Требования законодательства	14
3.1.3.1.	Организация СРО.....	14
3.1.3.2.	Взаимодействие ТО и ТА	15
3.1.3.3.	Финансовые гарантии.....	16
3.1.3.4.	Сервисные сборы агентов	17
3.1.3.5.	Сценарии развития рынка	18
3.1.4.	Характеристика предлагаемых услуг	19
3.1.5.	Конкуренты	22
3.2.	Цели по объему продаж	24
3.2.1.	План продаж	24
3.2.2.	Ценообразование.....	25
3.3.	Анализ клиентов.....	25
3.3.1.	Сегментация	26
3.3.2.	Поведенческие особенности	26
3.4.	Программа продвижения.	28
3.4.1.	Концепция маркетинга.....	28
3.4.2.	Каналы продаж.....	28
3.4.2.	Средства продвижения туристических услуг	29
4.	Организационный план.....	32
4.1.	Помещения	32
4.2.	Оборудование	32
4.3.	План развития	33
4.4.	Административные расходы.....	34
4.5.	Операционные затраты.....	34
5.	План по трудовым ресурсам	34
5.1.	Организационная структура, штатное расписание, ФОТ.....	34
6.	Финансовый план	36
6.1.	Налогообложение	36
6.2.	Прочие допуски и предположения	36
6.3.	ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ 2011 – 2015 (по месяцам)	37
6.4.	ПЛАН ПО ДЕНЕЖНЫМ ПОТОКАМ 2011 – 2015 (по месяцам).....	44
6.5.	БАЛАНС 2011 – 2015 (на конец года)	52
	Приложение 1. Перечень нормативно правовых документов, регулирующих туристскую деятельность в Российской Федерации	53

1. Краткое резюме

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

Информация о проекте: трансформация туристического оператора из маленькой «карманной» компании, обслуживающей только клиентов Quintessentially в России в полноценного игрока рынка туризма.

Сроки и этапы реализации: с 1.04.2011 по 31.12.2015

Необходимые инвестиции: 92 333 GBP

2. Основная идея проекта

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

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

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

Эффективность инвестиций

Показатель	Рубли	Фунт стерлингов
Ставка дисконтирования, %	8,00	1,00
Период окупаемости - PV, мес.	25	25
Дисконтированный период окупаемости - DPB, мес.	25	25
Средняя норма рентабельности - ARR, %	546,11	546,11
Чистый приведенный доход - NPV	114 042 661	3 293 300
Индекс прибыльности - PI	24,85	30,46
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	310,90	310,90
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	88,63	82,93

Таблица 1. Эффективность инвестиций

3. План маркетинга

3.1. Маркетинговое исследование рынка.

3.1.1. Описание и размеры рынка

Достаточно проанализировать источники Интернета, чтобы убедиться, что единого объективного определения для премиум-туризма не существует. Зарубежные специалисты ограничиваются перечислением характеристик потребителей и услуг, речь о которых пойдет в разделе 3.1.4. Российские туристические компании вообще применяют этот термин очень вольно, в результате чего появляются рекламные предложения о «VIP-отдыхе за 299\$». Поэтому для определения рынка воспользуемся информацией, предоставленной инициаторами проекта, а подробнее характеристики продукта рассмотрим в разделе 3.1.4, а клиента – в разделе 3.3.

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

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

3.1.1.1. Размеры мирового рынка VIP-туризма

Общий показатель въездного туризма по всему миру составил в 2010 г порядка 935 млн человек, этот результат на 6.7% или 58 млн. человек выше результата 2009 г. Что касается текущего года, то UNWTO прогнозирует, что турпоток вырастет примерно на 4-5% и достигнет в общей сложности 970-980 млн человек.

Результаты 2010 года в финансовом выражении в UNWTO ещё не посчитаны, но если предположить, что финансовый результат растёт пропорционально количеству туристов, то объём туристического рынка в 2010 году составил 908 млрд. \$, а в 2011 составит 947 млрд. \$.

Согласно последнему исследованию рынка, проведенному для Конференции по эксклюзивному отдыху и товарам роскоши (ILTM), богатые туристы составляют всего 3% от общего туристического потока, но на них приходится 20% всех затрат в области туризма. Таким образом, в абсолютном выражении размеры сектора элитного туризма прогнозируются в 2011 г в 29-30 млн. человек, а в денежном выражении 189-190 млрд. \$.

Президент американской туристической организации Virtuoso Кристи Джоунс в своей оценке потенциала этого рынка гораздо более оптимистичен. Он оценивает потенциальное количество клиентов для этого сегмента в 76 млн человек во всем мире. Он полагает, что о развитии спроса на эксклюзивный туризм свидетельствует и

то, что отели класса люкс в основном раньше заполнялись бизнес-путешественниками, а теперь среди их постояльцев преобладают отдыхающие.

3.1.1.2. Размеры рынка в РФ

По данным Росстата, в прошлом году российские туристы совершили 12650 тыс. поездок за границу – почти на 3050 тыс. или на 32% больше, чем в 2009.

В своем докладе на конференции «Туристический бизнес в России» президент ВАО «Интурист» Александр Арутюнов сообщил, что объем продаж в выездном туризме РФ в 2009 году составлял \$6,9 млрд. По данным Всемирного совета по туризму и путешествиям (WTTC) до 2015 года в российской индустрии туризма ожидается ежегодный рост в размере 7% по совокупному спросу.

Хотя на текущий момент доля VIP-туристов в РФ существенно меньше, чем по всему миру, мировые показатели доли VIP-туризма могут быть использованы для оценки **потенциала** российского сегмента эксклюзивного туризма. Таким образом, интересующий нас рынок имеет следующие оценки:

		2009	2010	2011
В мире	Прибытий, млн. чел.	877	935	975
	Объем продаж, млрд \$	852	908	947
	VIP-прибытий, млн. чел.	26	28	29
	VIP-объем, млрд \$	170	182	189
В РФ	Выезд, млн. чел.	10	13	14
	Объем продаж, млрд \$	7	9	10
	Потенциал VIP-туристов, млн. чел.	0,3	0,4	0,4
	Потенциал VIP-объема, млрд \$	1,4	1,8	1,9

Таблица 2. Объем рынка элитного туризма

3.1.2. Основные тенденции рынка

3.1.2.1. Выход из кризиса в мире и Европе

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

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

Всемирная туристическая организация (UNWTO) недавно сообщила, что мировой туризм отходит от финансового кризиса и его будущее видится в розовых

тонах. Однако, 7% рост 2010 года был неравномерным для всех стран мира. На самом деле такие развивающиеся страны, как Китай, Индия и Малайзия, к которым присоединилась Южная Корея, явились инициаторами восстановления турсектора. Цифры, относящиеся к внешнему и внутреннему туризму, означают, что данные страны приобретают все больше влияния, с которым следует считаться мировому туристическому рынку. Согласно подсчетам Китай может стать в этом году третьей по влиянию страной в сфере туризма. Очень важную роль играют статьи расходов развивающихся стран, так китайцы во время путешествий в 2010 году потратили денег на 17% больше, чем годом ранее. Россияне были расточительнее на 26%, в то время как бразильцы увеличили свои траты на целых 52%.

Эксперты предупреждают о том, что в 2011 году такого уровня роста, возможно, ждать не придется, есть вероятность того, что он замедлится. Например, азиатско-тихоокеанский регион не сможет достичь роста 2010 года в 12.6%. Аналогично туризм Среднего Востока не будет способен снова получить дополнительные 14%.

Четвертый, завершающий 2010 год ежеквартальный отчет о состоянии европейского туристического рынка в минувшем году и прогноз о перспективах и направлениях его развития на будущее выпустила Европейская туристическая комиссия (ЕТС). Приводим краткий обзор содержащейся в документе оценки дел в европейском туризме в четвертом квартале 2010 года.

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

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

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

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

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

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

Как отметила Эбби Пенлингтон, маркетинговый менеджер по Европе Visit Britain, экономический кризис двояко отразился на въездном туризме в британскую столицу. С одной стороны турпоток из ряда стран, в том числе из России,

незначительно снизился (окончательная статистика по итогам года еще готова). С другой стороны, "слабый" фунт стимулировал рост интереса к Лондону из некоторых стран зоны евро.

Согласно отчету компании New Flight Charters, которая занимается частными чартерными рейсами, рынок частных самолетов снова набирает силы. Представители компании заявляют о том, что спрос на предоставляемые услуги в июне вырос на 76% по сравнению с показателями годичной давности. Также из отчета следует, что в общем в первой половине 2010 года число заказов выросло на 25%.

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

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

В докладе ITB World Travel Trends Report 2010, сделанном в марте на международной туристической выставке ITB в Берлине директор экспертно-консультационного центра по туризму и логистике выставочного центра Messe Berlin Мартина Бака заявил на основе проведенного исследования: несмотря на спад объемов продаж, конкуренция в люкс-туризме будет только расти. «Впереди окажутся те отели, авиакомпании и туроператоры, которые смогут предугадать эксклюзивные пожелания VIP-туристов и адаптировать свой продукт под них», - считает Бак.

Сегмент luxury продолжает набирать популярность и уже в ближайшие годы может выделиться в самостоятельную отрасль, уверяют участники прошедшего недавно первого международного форума The International Luxury Travel Market (ILTM).

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

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

3.1.2.2. Выход из кризиса в РФ

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

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

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

Динамику премиум сектора можно проследить на примере выезда российских туристов в Великобританию – одно из наиболее популярных среди VIP-туристов направлений. Несмотря на известные сложности – мировой кризис и вспышку "свиного гриппа", – поток туристов из России на британские острова некоторые представители турфирм называют «постоянным». «Снижения турпотока мы не наблюдаем, даже "свиной грипп" практически не повлиял на интерес к стране. Так, в новогодние праздники мы отправили в Британию 1500 человек», – рассказала Татьяна Лебедева, представитель компании Meridian Express, партнера британской принимающей турфирмы Camelot Tours.

Директор по маркетингу компании UK Оксана Роговец в свою очередь отмечает, что количество VIP-туристов, отправляющихся в Англию, не изменилось, правда, примерно на 20% уменьшился средний бюджет поездки. В этом году, по мнению туристических компаний, работающих в люксовом сегменте рынка, новогодний сезон закончился только в конце января. Если в прошлом году все стремились вернуться из новогоднего отпуска в 10-х числах января, чтобы успеть к первой трудовой неделе, то сегодня многие позволили себе продлить каникулы. Кризис полностью преодолен – к такому выводу пришли участники рынка. Для этого есть несколько объяснений. Первое – российские туристы в этом году увеличивали свой отпуск пребывания за границей с 7 до 14-21 дней. Второе – выбор останавливался в пользу более дорогостоящих курортов.

133 тыс. россиян посетили Британию за первые девять месяцев 2010 года. Это на 30% больше, чем за тот же период 2009 года. Траты туристов за тот же период выросли на 28,8%, со 104 млн фунтов до 134, сообщило Управление по туризму Великобритании VisitBritain.

Турпоток из России в Великобританию к 2014 году может увеличиться почти на 25%, или на 50 тысяч человек, по сравнению с итогами 2010 года, говорится в докладе по развитию туристической индустрии (WTM Industry Report), обнародованном на открывшейся в понедельник в Лондоне Всемирной туристической выставке World Travel Market 2010. Страны БРИК – Бразилия, Россия, Индия и Китай – называются основными быстроразвивающимися рынками, выступающими источниками турпотока на британском направлении.

На других направлениях премиум-туризма наблюдается аналогичная картина. Генеральный директор компании «Тур Парад» Екатерина Федорова отмечает, что в разгар кризиса «клиенты, которые любят отдыхать в дорогих отелях, не поехали в

более дешевые. Но если раньше они покупали месяц отдыха, то теперь три недели. Отказались от поездок, может быть, 5-10%. Кроме того, все клиенты в этом году требовали в агентствах скидки, и мы должны были реагировать на это. В среднем, в разные месяцы спад составлял у нас 15-20%. Отчасти это связано с перераспределением потоков. Например, Греция прошедшим летом снизила цены, и небольшая часть наших клиентов предпочла поехать туда».

«Упала глубина продаж, все клиенты ждали скидок,- продолжает Екатерина Фёдорова.... Туристы меньше нанимали частных самолетов и больше летали на наших чартерах. Поэтому у нас поток пассажиров не сократился».

Как рассказала представитель критских отелей Elounda Beach и Elounda Bay Palace Алики Кафитзаки, на клиентуру дорогих отелей нынешний кризис повлиял не очень сильно. Не снижается спрос и на виллы и апартаменты, которые сейчас активно открываются в комплексах гостиниц 5* и предлагаются как для продажи, так и для долгосрочной аренды. Причем среди покупателей подобного вида недвижимости все больше россиян.

«В нашей сети семь отелей 4-5*, российские туристы по объемам прибытий уступают только немцам, - рассказала Алики Кафитзаки. – Это около 30% от общего объема продаж. А поскольку каждый второй наш гость – «возвратный», для нас самое главное в условиях кризиса – удержать клиентов». Другой сектор гостиничного бизнеса представлял в Москве Спирос Элеферадис – владелец небольшого бутик-отеля Kythea Resort, расположенного на острове Кифира. По его словам, в период кризиса приходится идти и на снижение цен, и на другие меры, чтобы не потерять бизнес. Отель на 35 номеров открылся год назад. В нем еще не было российских туристов, но уже работают граждане СНГ, владеющие русским языком.

Спирос Маганиотис, директор по продажам сети семи дорогих отелей Divani, расположенных в Афинах, Метеоре, Ларисе и на Корфу, настроен мене оптимистично. «Наши отели ориентированы прежде всего на туристов с доходами выше среднего, - отметил он. – Но в последнее время в России активно развивался средний класс, который также стал ездить к нам. Именно по среднему классу кризис ударил сильнее всего, и боюсь, что на ближайшее время мы этот сектор рынка потеряем. А вот богатые россияне как были клиентами наших отелей, так и останутся ими в будущем».

Президент компании «Мегаполис Турс» Эдуард Кузнецов также оптимистичен в своих прогнозах. Он утверждает, что «... экономика увидела «зеленые ростки». Цены на нефть пошли вверх, биржевые индексы демонстрируют не очень устойчивый, но рост - и люди поехали. Нефтедоллары моментально попадают в экономику, улучшается экономический фон. Эти деньги доходят до клиента, покупательная способность растет. Плюс в ситуации активной стадии кризиса люди более бережливо относятся к деньгам, к получению кредитов. А сейчас возвращается наше родное «авось» - можно потратить все и ждать зарплаты следующего месяца. Таков наш российский менталитет. Потому мы и видим рост на 30-40% на ряде направлений».

«В этот новогодний сезон продажи, по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, в нашей компании выросли на 20-25%. При этом финансовые показатели увеличились не только за счет того, что постоянные клиенты покупали более длительные туры, но и благодаря тому, что произошел приток новых покупателей. Могу предположить, что в сегмент премиум-класса вновь вернулась та категория людей, которая в кризис не могла себе позволить дорогие люксовые отели, сменив их по тем или иным финансовым причинам на что-то более доступное», -

прокомментировала коммерческий директор турбюро «Ренессанс» Елена Протопопова.

Если в прошлом году покупатели зачастую бронировали туры за 1-2 месяца до поездки, то в этом новогоднем сезоне они начали покупать туры уже в конце августа – в начале сентября. При этом в этом году многие отправлялись в путешествие не только парами, но и с детьми и родителями. То есть тур на две недели для семьи из 4-6 человек – стало явлением достаточно распространенным в этом сезоне. «На 15% вырос спрос на Мальдивы и Сейшелы, где открылось много новых отелей. Таиланд у российских состоятельных туристов, по нашим расчетам, стал третьим по популярности местом, куда они отправлялись на новогодние каникулы. Но если в прошлом году выбор останавливался в пользу Пхукета и Бангкока, то в этом сезоне стал более востребованным остров Самуи, где открылось несколько роскошных отелей известных международных цепочек», - добавила Елена Протопопова.

В нынешнем новогоднем сезоне стали модны комбинированные туры. Например, среди состоятельной аудитории людей стали востребованы такие сочетания туров, как Япония и Австралия, Япония и Французская Полинезия, США и Французская Полинезия, Таиланд и Сингапур. «Мы продали большое количество комбинированных туров. Очень востребована была Япония в сочетании с расположенными недалеко от нее странами. Особенно активно здесь покупались туры в национальные отели, построенные в стиле рекана, где не всегда были созданы комфортабельные условия (вместо кровати, например, – татами на полу). Но это такой элемент экзотики, за которым как раз и ехали сюда, - горы, национальный колорит, горячие минеральные источники», - комментирует Елена Протопопова. Кроме того, достаточно легко комбинируются страны Юго-Восточной Азии, между которыми налажено транспортное сообщение. Также комбинировали туры не только между несколькими странами, но и в рамках одной страны. К примеру, в Италии комбинировали Рим и Флоренцию, во Франции – Париж и Бордо, в Германии – Берлин и Мюнхен и т.д. Но если раньше в каждом из городов тура останавливались по 2-3 дня, то в этом году количество проведенных там дней увеличилось до 5-6.

«При этом ценовая политика туристических компаний, работающих в премиум-сегменте, в этом сезоне практически не изменилась по сравнению с прошлым годом. Наоборот, с открытием новых отелей на популярных люксовых курортах и ростом конкуренции среди них, многие гостиницы предлагали многочисленные подарки и бонусы в виде бесплатных ночей, спа-процедур, ужинов и т.д. А постоянных клиентов всегда как-то дополнительно поощряли как сами отели, так и туристические компании, которые продали им туры», - подвела итог Елена Протопопова.

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

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

3.1.2.3. Другие тенденции в мире

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

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

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

Европа: консьерж-услуги

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

Азия: гольф-туризм

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

Латинская Америка: новый регион ВИП-туризма

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

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

3.1.2.4. Другие тенденции в России

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

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

Бывший президент компании «Натали Турс» Владимир Борисович Воробьев отметил, что «самые важные для туризма процессы происходят сейчас в российской политике и в мировой экономике». Среди примечательных событий рынка он отмечает сделку между Thomas Cook и «Интуристом». «Логика понятна: еще один западный гигант поглотил в России компанию с достаточно развитой собственной розницей. Это один из немногих активов, который в России не может быть потерян. Делайте с ним что угодно: проводите ребрендинг, меняйте вывески, даже увольте менеджеров, если хотите, все равно останется точка продаж, куда люди привыкли ходить, только какую-то часть объемов потеряете, а это поправимо. Вот именно на розничном рынке и будут иностранцы продвигаться в России. Многие по привычке ждут каких-то резких движений в туроперейтинге, и напрасно. Подобно всем, кто пришел до него, Thomas Cook поведет себя спокойно и осторожно, дождется, пока у нас разорятся все, для кого это неизбежно. Надеется потом взять нужную ему долю рынка наименьшими усилиями.

И здесь мы переходим к главному: рынок вступает в финальную стадию структуризации. Отнюдь не из-за чьих-то банкротств или сделок. Один из главных факторов, о котором тихо и робко сейчас говорят, – революционная ситуация в обществе. Рано или поздно закупки нашей нефти, стали и прочего опять пойдут на спад, по России ударит новая волна кризиса. И первой пострадает сфера услуг, в том числе туризм, а на фоне падения рынка конкуренция между туроператорами только усилится. Крупные туроператоры, несмотря ни на что, продолжат форсировать турпотоки. Они понимают, что последний бой – он вот сейчас идет, в данную минуту. Если конкуренты растут, а ты стоишь на месте или сокращаешься, то переходишь из высшей лиги в первую. И обратно, скорее всего, уже не вернешься. Избежать этого удастся тем, кто грамотно диверсифицирует бизнес, сможет компенсировать издержки аутгоинга прибылью собственных принимающих структур на курортах. Да, и уже сейчас надо осваивать новые рынки сбыта. Одной из самых перспективных территорий я считаю Украину, где туроператоры до сих пор зарабатывают даже на Турции и Египте.

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

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

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

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

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

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

Генеральный директор компании МИТС Валерий Шагин считает, что «единственное, что сложно или пока невозможно сделать, это онлайн-бронирование индивидуальных туров. Ведь практически ни одну ВИП-услугу нельзя забронировать в интернете. Ни частный самолет, ни яхту, ни люксовую виллу (обычную - можно), ни

даже президентский люкс в отеле. Это всегда переговоры с поставщиками и согласование с заказчиком».

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

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

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

3.1.3. Требования законодательства

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

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

3.1.3.1. Организация СРО

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

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

Кроме недоверия агентов, есть и объективное препятствие: закон предполагает обязательное страхование финансовой ответственности членов СРО. В СК вроде и

готовы предложить подобную услугу турагентам, но пока нет единого мнения, какие риски должны покрываться, чтобы не было дублирования с аналогичными обязательствами ТО.

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

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

3.1.3.2. Взаимодействие ТО и ТА

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

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

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

выборы в Думу, то можно предположить, что и осенью депутатам будет не до туризма.

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

3.1.3.3. Финансовые гарантии

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

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

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

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

Сегодня законодательных инициатив две. Министерством, а также АТОР предлагается следующая градация. Для ТО с годовым оборотом до 300 млн рублей все оставить, как прежде; от 300 до 500 млн установить «ФИГи» в размере 100 млн; до 1 млрд – 200 млн; до 1,5 млрд – 350 млн; и более 1,5 млрд – тоже 350 млн рублей, но плюс 10% от годового объема средств. Причем с какого оборота – миллиард или полтора – ввести процентные «надбавки», еще обсуждается.

РСТ предлагает: для туроператоров с годовым оборотом до 500 млн рублей сохранить существующую шкалу; для тех, у кого объем от 500 млн до 1 млрд, повысить «ФИГи» до 200 млн; для остальных – столько же и еще 5% с каждых

«лишних» 100 млн рублей. «У крупных туроператоров, похоже, остается один путь: дробить бизнес и делить обороты между несколькими его участками», – считает эксперт.

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

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

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

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

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

3.1.3.4. Сервисные сборы агентов

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

Этим документом в пункт 30 «Правил формирования и применения тарифов...» внесен абзац следующего содержания: «За оказание уполномоченным агентом пассажиру услуг по подбору оптимального маршрута перевозки, провозной платы за перевозку в соответствии с заданными пассажиром приоритетными параметрами условий перевозки и/или общими в отношении каждого перевозчика условиями перевозки и консультативных услуг уполномоченным агентом может взиматься дополнительная плата».

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

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

3.1.3.5. Сценарии развития рынка

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

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

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

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

Консервативный вариант 1b разработан в условиях сохранения рисков невысокого инвестиционного спроса, слабого роста потребительского спроса при сохранении заработной платы работников бюджетного сектора на уровне 2009 года, а также медленного восстановления кредитной активности. Годовые темпы роста экономики могут составить 2,6-3,1 процента.

Умеренно-оптимистичный вариант 2b отражает более быстрое восстановление экономики в результате наиболее полной реализации потенциала ее роста на основе повышения эффективности бизнеса, роста банковского кредитования, а также стимулирования экономического роста и модернизации. Рост ВВП в 2010-2013 годах прогнозируется на уровне 3,4-4,2 процента.

Предполагается, что последствия экономического кризиса в России исчерпают свое влияние в краткосрочной перспективе и с 2014 г. году Россия выйдет на темпы развития, заложенные в программе долгосрочного развития, то есть на 6,5% роста ВВП в год.

Источники:

• «Концепция долгосрочного социально – экономического развития Российской Федерации», МЭРТ, октябрь 2007 г.;

- «Основные параметры прогноза социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020-2030 годов» – Приложение к «Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации», МЭРТ, август 2008 г.;

- «Проект сценарных условий функционирования экономики Российской Федерации и основных параметров прогноза социально-экономического развития Российской Федерации на 2011 год и плановый период 2012 и 2013 годов», МЭР, июнь 2010г.

Представленные темпы роста по ВВП неплохо согласуются с разработанным ранее прогнозом этих показателей ЗАО «Центр управленческих и правовых инициатив «Стратегия». В зависимости от варианта развития экономики ЗАО «Стратегия» определило на 2020 г. интервал прироста ВВП от 3,1 до 6,7%, а прироста реальных располагаемых доходов – от 3,5 до 6,5%.

Динамика рынка РФ по трём сценариям развития представлена в таблице:

Потенциал VIP-рынка, млрд \$	2011	2012	2013	2014	2015
Оптимистический сценарий	1,95	2,08	2,23	2,38	2,55
Реалистический сценарий	1,89	1,97	2,06	2,19	2,33
Пессимистический сценарий	1,87	1,93	1,99	2,12	2,25

Таблица 3. Динамика рынка элитного туризма в РФ

3.1.4. Характеристика предлагаемых услуг

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Компания-инициатор оказывает на рынке следующий перечень услуг:

1. Бронирование номеров в отелях
2. Консультации по туризму и составление программ
3. Помощь в оформлении паспортов и виз
4. Бронирование авиа- и ж/д билетов
5. Чартер яхт
6. Чартер вертолетов
7. Чартер частных самолетов
8. Аренда шале, вилл, домов и апартаментов
9. Рассылка информационных писем и путеводителей.

3.1.5. Конкуренты

Как было указано в п. 3.1.4 в РФ VIP-туризмом профессионально занимается около 20 компаний. Однако, декларирует подобные услуги чуть ли не каждая туристическая компания. В рамках кабинетного исследования мы подробно ознакомились с деятельностью 4-х операторов, действующих в премиум-сегменте. Некоторые параметры их сайтов, отражающих размер бюджетов и способы продвижения в Интернете, сведены в таблицу:

	МИТС	«Ренессанс»	«Тур Парад»	«Атлантис Лайн Морские круизы»	Комментарий к параметру
Специализация ТО	Широкопрофильный	Широкопрофильный	По направлению	По типу отдыха	
URL	http://www.mits.ru	http://www.renaissance-tour.ru	http://www.tourparade.ru	http://www.atlantisline.ru	Адрес сайта
Титул	МИТС - VIP-путешествия	Мальдивы, Маврикий, Сейшелы, отдых на островах, индивидуальные туры по Франции и Италии, Тур Бюро Ренессанс	Туры в Италию, отели Италии, курорты Италии, отдых в Италии. Туроператор по Италии — Турпарад	Морские круизы - Атлантис Лайн Морские Круизы: по Средиземному морю, морские круизы по Европе, VIP круизы - морские круизы на любой вкус	Характеризует ключевые слова
ТИЦ	300	100	550	250	Авторитетность у Яндекса
PR	5	3	4	5	Авторитет

					етность у Google
Проиндек сировано в Яндекс, страниц	3760	2593	4477	3316	Размер сайта
Проиндек сировано в Рамблер, страниц	3000	3000	27000	1033	Размер сайта
Проиндек сировано в Google, страниц	1130	218	7840	2860	Размер сайта
Ссылки на сайт по данным Google	34	25	37	61	Продви жение в Google
Упомина ния сайта по данным Яндекс	4671	2653	5700	3881	Бюджет продви жение в Яндексе
Ссылки на сайт по данным Яндекс.Бл оги	12	0	98	29	Продви жение в Яндекс. Блоги
Найдено в Яндекс- каталоге	Есть	Есть	Есть	Есть	Продви жение в каталога х
Найдено в РТ100	Нет	Есть	Есть	Нет	Продви жение в каталога х
Найдено в Апорт- каталоге	Есть	Есть	Есть	Есть	Продви жение в каталога х
Посещаем ость за месяц	12 500	10 500	18 700	Нет информации	Продви жение в каталога х

Таблица 4. Параметры сайтов конкурентов

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

Для разработки бизнес-плана были также использованы штатное расписание компаний МИТС и «Тур Парад», а также значение выручки на одного сотрудника, которое установлено далее как целевое. К концу третьего года в случае оптимистического сценария развития событий штат компании ТА будет насчитывать 50 сотрудников, а выручка на одного работающего будет составлять 300 000\$ в год.

3.2. Цели по объёму продаж

3.2.1. План продаж

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

План продаж, тыс.\$	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Оптимистический сценарий	110	2550	9320	15000	16000	17000
Реалистический сценарий	110	1430	5730	13380	15370	16000
Пессимистический сценарий	110	500	4400	11710	14500	15530

Таблица 5. План продаж

Структура продаж компании в 2010 г. была следующей: 60% - бронирование отелей, 10% - оформление паспортов и виз, 30% - чартер самолётов, объём продаж прочих услуг был незначительный. В плане изменения структуры продаж компания будет руководствоваться двумя принципами:

1. Необходимо продавать своим клиентам «полный» пакет туристических услуг. Например, если клиент бронирует отель через компанию, а билет покупает самостоятельно, это нужно считать потерей для бизнеса компании.

2. Доля «прочих», нестандартных услуг должна увеличиваться, так их рентабельность может быть гораздо выше, чем рентабельность стандартного пакета.

Судя по материалам конкурентов, «типовая» структура выручки от VIP-туров близка к той, что ТА имеет сейчас. Однако, у лидеров рынка объём прочих, нестандартных услуг, имеющих гораздо более высокую рентабельность, составляет до 20% выручки, тогда как у ТА этого сегмента продаж практически нет. Этот резерв учтён в целевых показателях и структура продаж на будущий период планируется следующим образом:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Помещения	62%	55%	50%	48%	48%	48%
Документы	9%	9%	8%	8%	8%	8%
Транспорт	29%	27%	25%	24%	24%	24%
Прочее	0%	5%	15%	20%	20%	20%

Таблица 6. План продаж по услугам

3.2.2. Ценообразование

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

По этой причине существенные наценки на тарифы отелей, авиакомпаний и других операторов рынка чреваты потерей бесценных клиентов, а туроператоры туристического рынка, включая люкс-сегмент, работают на скидке контрагентов, а не наценке. Исключение составляют эксклюзивные услуги, наценка на которые может составлять сотни процентов.

По информации президента компании «Мегаполис Турс» Эдуарда Кузнецова у международных туроператоров прибыль составляет 10-15% после выплаты комиссии, а у российских туроператоров массового туризма - только 3-5%.

Однако, как отмечает аналитик УК "Финам Менеджмент" Максим Клягин, luxury-сегмент более маржинален. Сами продавцы туров с этим не согласны. "Наценка - это миф, который мы уже устали опровергать. Какой бы был смысл бронировать отель или билеты у нас, если бы напрямую они стоили дешевле? Прибыль туроператора складывается за счет комиссии - авиабилеты (в среднем 2 - 3%), отель (4 - 10%), дополнительные услуги", - добавляет Александр Шагин. Однако при этом эксперт признает, что туроператор зарабатывает в районе 10% от стоимости тура.

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

Поддерживать наценку TA позволяет франшиза от Quintessentially Travel. По этим договорам комиссия составляет в среднем 20% от стоимости бронирования. Однако, за эту комиссию приходится платить. Quintessentially Travel получает 2000 фунтов при подписании договора франшизы и 10% от суммы комиссии, если TA обслуживает клиентов Quintessentially на территории России и 15% от суммы заработанной комиссии, если обслуживает не Quintessentially клиента.

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

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Комиссия	15%	17%	20%	24%	25%	25%

Таблица 7. Планы по проценту комиссии

3.3. Анализ клиентов

3.3.1. Сегментация

Компании - производители предметов роскоши считают, что их традиционная потребительская аудитория состоит из двух частей: покупатели преклонного возраста и молодые люди, причем перевес явно на стороне последних. Молодым нравится познавать роскошь на практике, а не покупать "впрок" предметы роскоши. Предпочтение отдается сектору путешествий класса люкс. Молодое поколение богатых людей охотно ездит куда-нибудь на выходные или на несколько дней. Многие из них стремятся как можно быстрее добраться до места отдыха, а потому заказывают самолет, арендуют вертолет или судно. Они начинают тратить деньги, едва пустившись в путешествие. Отдыхая на широкую ногу, они чувствуют себя представителями избранного круга.

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

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

3.3.2. Поведенческие особенности

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

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

Предпочтения состоятельной публики остаются неизменными, считает Елена Протопопова. По словам эксперта, эта аудитория круглый год предана Мальдивам.

Кроме того, зимой остается востребованной горнолыжная Франция. На весенние каникулы данная публика предпочитает отправляться в Дубай, который удобен своими комфортабельными прямыми рейсами и небольшой продолжительностью полета. Также весной выбирают Италию и Францию. С мая оживает Лазурный берег. Летом особенно популярна Европа.

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

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

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

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

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

- Принимают решения быстро, но «тянут» до последнего момента
- Осведомлены о самых лучших и модных местах
- Желают всегда иметь самое лучшее
- Отправляются в поездки обычно большими группами – семьи и/или друзья.

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

3.4. Программа продвижения.

3.4.1. Концепция маркетинга

Инициаторы проекта полагают своими конкурентными преимуществами следующие:

1. Наличие пула клиентов, в том числе потенциальных
2. Наличие договоров с примерно 500 ведущими отелями на получение комиссий.

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

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

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

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

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

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

3.4.2. Каналы продаж

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

Путешествия по индивидуальным маршрутам с каждым годом становятся все более востребованными не только в Москве, но и в других регионах РФ, в частности, у петербуржцев. Растущий спрос на такой туристический продукт обуславливает и новую маркетинговую стратегию туристических операторов. Так студия Путешествий "Вилегия", одна из ведущих компаний на рынке индивидуальных путешествий luxe

класса в Санкт-Петербурге, объявила о запуске партнерской программы для туристических агентств города. "До недавнего времени мы сами реализовывали свои туры через наш офис — студию путешествий,- говорит руководитель компании Юлия Базанова. — Выбирая дальнейшую стратегию развития бизнеса, мы остановились на сотрудничестве с независимыми турагентами. Этот позволит предложить наши туры большему числу путешественников, а нам — сосредоточиться на создании новых интересных авторских программ".

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

- Начиная с 2011 года развивать сеть партнёров из числа компаний, работающих на том же клиентском сегменте,
- Начиная с 2012 года развивать сеть туристических агентств, продающих продукт компании.

3.4.2. Средства продвижения туристических услуг

Продвижение туристического продукта может осуществляться в следующих направлениях:

- рекламная кампания;
- стимулирование сбыта (продаж);
- персональные продажи;
- связи с общественностью.

Основные средства рекламы следующие:

1. Каталоги путешествий.
2. Брошюры.
3. Письма потенциальным клиентам.
4. Реклама в средствах массовой информации.
5. Наружная реклама.
6. Реклама в пункте продажи.

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

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

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

Персональные продажи представляют устные презентации товаров.

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

Средствами продвижения турпродукта с помощью Public relations являются:

1. Информация для прессы предоставляется газетам, журналам и другим изданиям.
2. Пресс-конференции.

3. Статьи.
4. Ярмарки, выставки и другие организационные мероприятия.
5. Спонсорства и благотворительность.

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

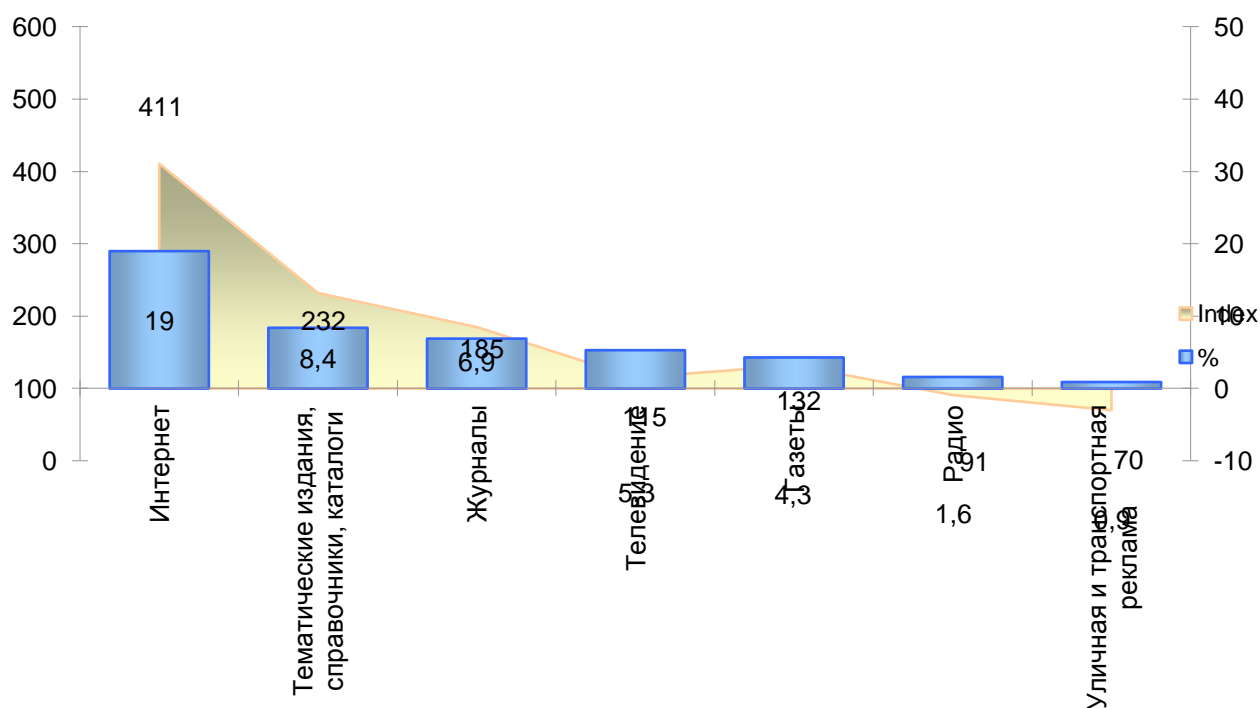


Рисунок 1. Источники информации для планирования отпуска и путешествий

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

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

зато оборот каждого партнера вырос и может достигать 20 миллионов рублей в год, это очень хороший показатель».

План мероприятий

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

Мероприятия	2011	2012	2013	2014	2015
Разработка фирменного стиля	100				
Производство рекламно-информационных материалов в полиграфическом виде	1000	1100	1200	1300	1400
Наружная реклама	200	100	300	150	150
Участие в выставках	500	500	500	500	500
PR-деятельность	300	300	300	300	300
Разработка и развитие сайта	220	120	120	120	120
Продвижение услуг компании в Интернете, в том числе					
~контекстная реклама,	300	300	300	300	300
~SEO-продвижение,	400	200	200	200	200
~баннерное продвижение,					
~SMO, естественное продвижение,	150	150	150	150	150
~платное размещение информации	300	300	300	300	300
Реклама в СМИ	1200	1200	1200	1200	1200
Почтовая рассылка	150	170	200	220	250
Запуск и поддержание «сарафанного» радио	300	100	100	100	100
Посещение выставок	300	300	300	300	300
Ознакомительные туры	300	300	300	300	300
Расходы на	6020	6340	7270	6990	7020

продвижение, всего:					
------------------------	--	--	--	--	--

Таблица 8. План мероприятий

4. Организационный план

4.1. Помещения

К третьему году работы центральный офис компании должен занимать помещение в престижном районе Москвы площадью 400 кв. м. Стоимость аренды такого помещения составляет на сегодняшний день около 25 000 руб./м. кв./год.

4.2. Оборудование

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

Наименование	Количество	Затраты на единицу	Затраты, в руб.
Компьютер	50	18000	900000
Принтер	10	8400	84000
Факс	2	7000	14000
Ксерокс	3	7000	21000
Шкаф	5	4000	20000
Стол	50	4000	200000
Стулья	50	2000	100000
Тумбочка	30	600	18000
Диван	2	10000	20000
Стеллаж	5	1500	7500
Сейф	1	3000	3000
Кресла	10	2600	26000
Телефон	50	350	17500
Кондиционер	1	10 000	10000
Чайник	2	500	1000
Микроволновая печь	1	5000	5000
Чайный сервиз	1	5000	5000
Кофеварка	1	1000	1000
Холодильник	1	7000	7000

Лампы	50	300	15000
Бра	10	500	5000
Гардероб	1	5000	5000
Журнальный столик	3	1000	3000
Стойка ресепшн	1	5000	5000
декоративные пальмы	5	500	2500
Контрольно-кассовый аппарат	1	7000	7000
Мини-АТС	1	50000	50000
Итого			1552500

Таблица 9. Список оборудования

4.3. План развития

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

1. 2011 год

- Чёткая формулировка ассортимента услуг компании, Уникального Торгового Предложения,
- Разработка и продвижение Интернет-сайта,
- Разработка и производство каталога по всем услугам и листовок по направлениям,
- Начало работы с партнёрами – компаниями, оказывающими неконкурентные услуги на том же клиентском сегменте,
- Найм персонала с учётом целевого штатного расписания (см. п. 5.1) и оперативной обстановки,
- Внедрение учётной системы и CRM.

2. 2012 год

- Завершение формирования продукта компании,
- Кампания по привлечению к сотрудничеству турагентств – розничных продавцов продукта компании.

3. 2013 год

- Аренда нового офиса с учётом целевого штатного расписания,
- Окончательное комплектование штатного расписания, оборудование офиса, проведение связанной с этим событием PR-кампании.

4. 2014 год

Вывод продукта компании в регионы:

- поиск турагентств-партнёров,
- отладка взаимодействия,
- обучение сотрудников турагентств,
- организация ознакомительных туров,
- реклама в региональных СМИ и на выставках.

5. 2015 год

Поиск возможностей развития продукта:

- Посещение международных выставок,

- Переговоры с потенциальными партнёрами,
- Ознакомительные туры.

4.4. Административные расходы

Название	Сумма (руб.)	Сумма (GBP)	Платежи
Управление			
Rents	0,00	879 610,00	По сложной схеме
Представительские расходы	0,00	33 043,48	По сложной схеме
Logo Production	0,00	42,00	По сложной схеме
Phones & Internet	0,00	56 357,00	По сложной схеме
Touroperator insurance	0,00	23 494,00	По сложной схеме
CRM и учётная система	0,00	32 608,70	По сложной схеме
Транспорт	0,00	19 021,74	По сложной схеме
Канцелярия	0,00	17 826,09	По сложной схеме
Лицензия на бронирование	0,00	400,00	Ежемесячно, с 10 по 69 мес.
Лицензия на он-лайн заказ	0,00	1 000,00	Ежемесячно, с 10 по 69 мес.
Производство			
Аудитор	0,00	7 270,00	По сложной схеме
Адвокат	0,00	512,00	По сложной схеме
IT	0,00	775,00	По сложной схеме
Маркетинг			
Комиссии от продаж	0,00	3 952,00	По сложной схеме
Расходы на продвижение	0,00	731 304,35	По сложной схеме

Таблица 10. Административные расходы

4.5. Операционные затраты

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

	Сумма валовой прибыли	Переменные затраты (ФОТ)	Затраты на единицу оказанных услуг (GBP)
Помещение	4 216 207	188 739	0,04
Документы	697 587	63661	0,09
Транспорт	2 105 445	203951	0,10

Таблица 11. Операционные затраты

5. План по трудовым ресурсам

5.1. Организационная структура, штатное расписание, ФОТ

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

Подразделение	Должности	Кол-во	ЗП, руб	ЗП всего, руб
Руководство компании	Президент	1	150000	150000
	Генеральный директор	1	120000	120000
Отдел бронирования и продаж	Руководитель отдела продаж	1	90000	90000
	Заместитель руководителя отдела продаж	1	70000	70000
	Менеджер отдела бронирования и продаж	5	50000	250000
Отдел по работе с частными клиентами	Старший менеджер	1	70000	70000
	Менеджер	4	50000	200000
Отдел по работе с агентствами	Руководитель отдела	1	90000	90000
	Менеджер отдела по работе с агентствами	2	50000	100000
Отдел по работе с партнёрами	Руководитель отдела	1	90000	90000
	Менеджер отдела по работе с партнёрами	3	50000	150000
Транспортный отдел	Руководитель транспортного отдела	1	90000	90000
	Менеджер транспортного отдела	5	50000	250000
Отдел MICE	Ведущий менеджер отдела M.I.C.E.	1	70000	70000
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	1	90000	90000
	Заместитель главного бухгалтера (отчеты агентов)	1	70000	70000
	Бухгалтер	2	40000	80000
	Кассир	1	30000	30000
Клиентский сервис	Руководитель отдела	1	90000	90000
	Менеджер	2	50000	100000
Визовый отдел	Менеджер визового отдела (прием документов)	1	50000	50000
	Менеджер визового отдела (выдача документов)	1	50000	50000
Маркетинг	Начальник отдела	1	90000	90000
	Менеджер	1	50000	50000
	Аналитик	1	40000	40000
IT-отдел	Менеджер IT-отдела	2	50000	100000
Администрация офиса	Администратор офиса	1	50000	50000
PR и реклама	Руководитель отдела рекламы и PR	1	90000	90000
	Графический дизайнер	1	40000	40000
	Менеджер	1	40000	40000
	Юрист	1	70000	70000
	Курьер	2	20000	40000
Итого		50		2960000

Таблица 12. Штатное расписание и ФОТ

6. Финансовый план

6.1. Налогообложение

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

Название налога	База	Период	Ставка
Единый налог УСН	Прибыль	Квартал	15 %
НДФЛ	Зарплата	Месяц	13 %
ПФ РФ	Зарплата	Месяц	26 %
ФСС	Зарплата	Месяц	2.9 %
Федеральный ФОМС	Зарплата	Месяц	3.1 %
Территориальный ФОМС	Зарплата	Месяц	2 %

Таблица 13. Ставки налогов

6.2. Прочие допуски и предположения

Объект	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год
Сбыт	0,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Прямые издержки	0,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Общие издержки	0,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Зарплата	0,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Недвижимость	0,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00

Таблица 14. Инфляция(Рубли)

Инфляция(Фунт)

Объект	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год
Сбыт	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Прямые издержки	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Общие издержки	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Зарплата	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Недвижимость	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Таблица 15. Инфляция(Фунт)

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

Прибыли-убытки (GBP)

Строка	4.2010	5.2010	6.2010	7.2010	8.2010	9.2010	10.2010	11.2010	12.2010	1.2011	2.2011
Валовый объем продаж	11 872	9 535	7 594	4 659	2 955	6 226	6 643	7 653	9 272	1 758	9 508
Потери											
Налоги с продаж											
Чистый объем продаж	11 872	9 535	7 594	4 659	2 955	6 226	6 643	7 653	9 272	1 758	9 508
Материалы и комплектующие											
Сдельная зарплата											
Суммарные прямые издержки											
Валовая прибыль	11 872	9 535	7 594	4 659	2 955	6 226	6 643	7 653	9 272	1 758	9 508
Налог на имущество											
Административные издержки	1 121	1 558	5 289	1 316	1 270	1 372	991	1 106	1 073	3 603	3 603
Производственные издержки	731	887	1 053	987	729	693	693	677	693	707	707
Маркетинговые издержки	860	455	221	152	150	498	450	354	572	10 906	11 146
Зарплата административного персонала	2 273	2 256	2 201	3 616	458	453	453	453	452	463	450
Зарплата производственного персонала	1 024	977	957	526	526	521	521	521	519	519	519
Зарплата маркетингового персонала	2 256	1 818	1 702	1 789	1 870	1 877	2 723	2 915	2 907	2 713	2 781
Суммарные постоянные издержки	8 265	7 951	11 423	8 386	5 003	5 414	5 831	6 026	6 216	18 911	19 206
Амортизация	42	174	186	241	247	250	254	260	260	260	260
Проценты по кредитам											
Суммарные непроизводственные издержки	42	174	186	241	247	250	254	260	260	260	260
Другие доходы											
Другие издержки		1 210	1 755	421	332	248	325	348	426	861	799
Убытки предыдущих периодов										5 086	
Прибыль до выплаты налога	3 565	200	-5 770	-4 389	-2 627	314	233	1 019	2 370	-18 274	-10 757
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль											
Прибыль от курсовой разницы											
Налогооблагаемая прибыль	3 565	200									
Налог на прибыль	535	30									
Чистая прибыль	3 030	170	-5 770	-4 389	-2 627	314	233	1 019	2 370	-18 274	-10 757

Прибыли-убытки (GBP)

Строка	3.2011	4.2011	5.2011	6.2011	7.2011	8.2011	9.2011	10.2011	11.2011	12.2011	1.2012
Валовый объем продаж	21 109	21 109	21 127	21 145	21 162	21 180	21 197	21 215	21 232	21 250	93 354
Потери											
Налоги с продаж											
Чистый объем продаж	21 109	21 109	21 127	21 145	21 162	21 180	21 197	21 215	21 232	21 250	93 354
Материалы и комплектующие											
Сдельная зарплата											
Суммарные прямые издержки											
Валовая прибыль	21 109	21 109	21 127	21 145	21 162	21 180	21 197	21 215	21 232	21 250	93 354
Налог на имущество											
Административные издержки	2 831	3 598	3 599	3 600	3 602	3 603	3 604	3 605	3 606	3 607	22 986
Производственные издержки											
Маркетинговые издержки	10 906	10 906	10 906	10 906	10 906	10 906	10 906	10 906	10 906	10 906	11 486
Зарплата административного персонала	6 855	6 855	6 855	6 855	6 855	6 855	6 855	6 855	6 855	6 855	5 870
Зарплата производственного персонала	519	435	435	435	435	435	435	435	435	435	2 405
Зарплата маркетингового персонала	1 277	4 348	4 348	4 348	4 348	4 348	4 348	7 840	11 776	13 750	15 728
Суммарные постоянные издержки	22 388	26 142	26 143	26 144	26 145	26 147	26 148	29 641	33 578	35 553	58 474
Амортизация	260	260	260	260	270	270	270	307	344	362	400
Проценты по кредитам											
Суммарные непроизводственные издержки	260	260	260	260	270	270	270	307	344	362	400
Другие доходы											
Другие издержки											
Убытки предыдущих периодов											98 195
Прибыль до выплаты налога	-1 538	-5 292	-5 276	-5 259	-5 253	-5 237	-5 221	-8 733	-12 689	-14 665	34 480
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль											
Прибыль от курсовой разницы						0			0		
Налогооблагаемая прибыль											
Налог на прибыль											
Чистая прибыль	-1 538	-5 292	-5 276	-5 259	-5 253	-5 237	-5 221	-8 733	-12 689	-14 665	34 480

Прибыли-убытки (GBP)

Строка	2.2012	3.2012	4.2012	5.2012	6.2012	7.2012	8.2012	9.2012	10.2012	11.2012	12.2012
Валовый объем продаж	93 431	93 509	93 586	93 664	93 742	93 819	93 897	93 975	94 053	94 131	94 209
Потери											
Налоги с продаж											
Чистый объем продаж	93 431	93 509	93 586	93 664	93 742	93 819	93 897	93 975	94 053	94 131	94 209
Материалы и комплектующие											
Сдельная зарплата											
Суммарные прямые издержки											
Валовая прибыль	93 431	93 509	93 586	93 664	93 742	93 819	93 897	93 975	94 053	94 131	94 209
Налог на имущество											
Административные издержки	22 988	22 989	22 990	22 991	22 992	22 994	22 995	22 996	22 997	22 998	22 999
Производственные издержки											
Маркетинговые издержки	11 486	11 486	11 486	11 486	11 486	11 486	11 486	11 486	11 486	11 486	11 486
Зарплата административного персонала	5 870	5 870	5 870	5 870	5 870	5 870	5 870	5 870	5 870	5 870	5 870
Зарплата производственного персонала	2 406	3 505	5 703	5 708	5 712	5 716	5 721	7 267	7 272	7 278	7 284
Зарплата маркетингового персонала	15 737	15 746	20 805	20 819	20 832	25 029	29 008	31 233	35 669	40 112	42 129
Суммарные постоянные издержки	58 486	59 596	66 854	66 873	66 892	71 094	75 079	78 851	83 294	87 744	89 768
Амортизация	479	498	622	627	131	140	146	153	168	180	182
Проценты по кредитам											
Суммарные непроизводственные издержки	479	498	622	627	131	140	146	153	168	180	182
Другие доходы											
Другие издержки											
Убытки предыдущих периодов											
Прибыль до выплаты налога	34 466	33 416	26 110	26 164	26 718	22 586	18 672	14 971	10 591	6 207	4 259
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль											
Прибыль от курсовой разницы	0	0									
Налогооблагаемая прибыль		4 166	26 110	26 164	26 718	22 586	18 672	14 971	10 591	6 207	4 259
Налог на прибыль		625	3 917	3 925	4 008	3 388	2 801	2 246	1 589	931	639
Чистая прибыль	34 466	32 791	22 194	22 239	22 711	19 198	15 871	12 725	9 003	5 276	3 620

Прибыли-убытки (GBP)

Строка	1.2013	2.2013	3.2013	4.2013	5.2013	6.2013	7.2013	8.2013	9.2013	10.2013
Валовый объем продаж	185 816	185 970	186 125	186 279	186 434	186 588	186 743	186 898	187 053	187 208
Потери										
Налоги с продаж										
Чистый объем продаж	185 816	185 970	186 125	186 279	186 434	186 588	186 743	186 898	187 053	187 208
Материалы и комплектующие										
Сдельная зарплата										
Суммарные прямые издержки										
Валовая прибыль	185 816	185 970	186 125	186 279	186 434	186 588	186 743	186 898	187 053	187 208
Налог на имущество										
Административные издержки	22 097	22 098	22 099	22 100	22 101	22 103	22 104	22 105	22 106	22 107
Производственные издержки										
Маркетинговые издержки	13 170	13 170	13 170	13 170	13 170	13 170	13 170	13 170	13 170	13 170
Зарплата административного персонала	5 870	5 870	5 870	5 870	5 870	5 870	5 870	5 870	5 870	5 870
Зарплата производственного персонала	7 951	9 505	11 286	11 295	11 304	11 313	11 322	11 331	11 340	11 795
Зарплата маркетингового персонала	43 267	43 299	43 331	43 364	46 725	46 761	46 796	46 831	46 866	46 901
Суммарные постоянные издержки	92 354	93 942	95 757	95 799	99 171	99 216	99 262	99 307	99 353	99 844
Амортизация	187	189	193	196	203	203	209	209	215	215
Проценты по кредитам										
Суммарные непроизводственные издержки	187	189	193	196	203	203	209	209	215	215
Другие доходы										
Другие издержки										
Убытки предыдущих периодов										
Прибыль до выплаты налога	93 275	91 840	90 175	90 284	87 060	87 169	87 272	87 382	87 485	87 149
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль										
Прибыль от курсовой разницы										
Налогооблагаемая прибыль	93 275	91 840	90 175	90 284	87 060	87 169	87 272	87 382	87 485	87 149
Налог на прибыль	13 991	13 776	13 526	13 543	13 059	13 075	13 091	13 107	13 123	13 072
Чистая прибыль	79 284	78 064	76 649	76 741	74 001	74 094	74 181	74 275	74 362	74 076

Прибыли-убытки (GBP)

Строка	11.2013	12.2013	1.2014	2.2014	3.2014	4.2014	5.2014	6.2014	7.2014	8.2014
Валовый объем продаж	187 363	187 519	208 527	208 700	208 873	209 047	209 220	209 394	209 567	209 741
Потери										
Налоги с продаж										
Чистый объем продаж	187 363	187 519	208 527	208 700	208 873	209 047	209 220	209 394	209 567	209 741
Материалы и комплектующие										
Сдельная зарплата										
Суммарные прямые издержки										
Валовая прибыль	187 363	187 519	208 527	208 700	208 873	209 047	209 220	209 394	209 567	209 741
Налог на имущество										
Административные издержки	22 108	22 110	22 574	22 575	22 576	22 577	22 578	22 579	22 581	22 582
Производственные издержки										
Маркетинговые издержки	13 170	13 170	12 663	12 663	12 663	12 663	12 663	12 663	12 663	12 663
Зарплата административного персонала	5 870	5 870	5 870	5 870	5 870	5 870	5 870	5 870	5 870	5 870
Зарплата производственного персонала	11 805	11 814	11 823	11 833	11 842	11 852	11 861	11 871	11 880	11 890
Зарплата маркетингового персонала	46 937	46 972	47 007	47 043	47 078	47 114	47 149	47 185	47 220	47 256
Суммарные постоянные издержки	99 890	99 936	99 937	99 983	100 030	100 076	100 122	100 168	100 214	100 260
Амортизация	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222
Проценты по кредитам										
Суммарные непроизводственные издержки	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222
Другие доходы										
Другие издержки										
Убытки предыдущих периодов										
Прибыль до выплаты налога	87 252	87 361	108 368	108 495	108 622	108 749	108 877	109 004	109 131	109 259
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль										
Прибыль от курсовой разницы										
Налогооблагаемая прибыль	87 252	87 361	108 368	108 495	108 622	108 749	108 877	109 004	109 131	109 259
Налог на прибыль	13 088	13 104	16 255	16 274	16 293	16 312	16 331	16 351	16 370	16 389
Чистая прибыль	74 164	74 257	92 113	92 221	92 329	92 437	92 545	92 653	92 762	92 870

Прибыли-убытки (GBP)

Строка	9.2014	10.2014	11.2014	12.2014	1.2015	2.2015	3.2015	4.2015	5.2015	6.2015
Валовый объем продаж	209 915	210 089	210 264	210 438	223 776	223 961	224 147	224 333	224 519	224 705
Потери										
Налоги с продаж										
Чистый объем продаж	209 915	210 089	210 264	210 438	223 776	223 961	224 147	224 333	224 519	224 705
Материалы и комплектующие										
Сдельная зарплата										
Суммарные прямые издержки										
Валовая прибыль	209 915	210 089	210 264	210 438	223 776	223 961	224 147	224 333	224 519	224 705
Налог на имущество										
Административные издержки	22 583	22 584	22 585	22 587	23 178	23 179	23 180	23 181	23 183	23 184
Производственные издержки										
Маркетинговые издержки	12 663	12 663	12 663	12 663	12 717	12 717	12 717	12 717	12 717	12 717
Зарплата административного персонала	5 870	5 870	5 870	5 870	5 870	5 870	5 870	5 870	5 870	5 870
Зарплата производственного персонала	11 899	11 909	11 918	11 928	11 937	11 947	11 956	11 966	11 975	11 985
Зарплата маркетингового персонала	47 291	47 327	47 363	47 398	47 434	47 470	47 506	47 541	47 577	47 613
Суммарные постоянные издержки	100 307	100 353	100 399	100 446	101 137	101 183	101 230	101 276	101 323	101 369
Амортизация	222	222	222	222	222	222	222	222	180	
Проценты по кредитам										
Суммарные непроизводственные издержки	222	222	222	222	222	222	222	222	180	
Другие доходы										
Другие издержки										
Убытки предыдущих периодов										
Прибыль до выплаты налога	109 387	109 514	109 642	109 770	122 418	122 557	122 696	122 835	123 017	123 336
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль										
Прибыль от курсовой разницы										
Налогооблагаемая прибыль	109 387	109 514	109 642	109 770	122 418	122 557	122 696	122 835	123 017	123 336
Налог на прибыль	16 408	16 427	16 446	16 466	18 363	18 383	18 404	18 425	18 453	18 500
Чистая прибыль	92 979	93 087	93 196	93 305	104 055	104 173	104 292	104 410	104 564	104 836

Прибыли-убытки (GBP)

Строка	7.2015	8.2015	9.2015	10.2015	11.2015	12.2015
Валовый объем продаж	224 892	225 078	225 265	225 452	225 639	225 826
Потери						
Налоги с продаж						
Чистый объем продаж	224 892	225 078	225 265	225 452	225 639	225 826
Материалы и комплектующие						
Сдельная зарплата						
Суммарные прямые издержки						
Валовая прибыль	224 892	225 078	225 265	225 452	225 639	225 826
Налог на имущество						
Административные издержки	23 185	23 186	23 187	23 189	23 190	23 191
Производственные издержки						
Маркетинговые издержки	12 717	12 717	12 717	12 717	12 717	12 717
Зарплата административного персонала	5 870	5 870	5 870	5 870	5 870	5 870
Зарплата производственного персонала	11 995	12 004	12 014	12 023	12 033	12 043
Зарплата маркетингового персонала	47 649	47 685	47 721	47 757	47 793	47 829
Суммарные постоянные издержки	101 416	101 463	101 509	101 556	101 603	101 650
Амортизация						
Проценты по кредитам						
Суммарные непроизводственные издержки						
Другие доходы						
Другие издержки						
Убытки предыдущих периодов						
Прибыль до выплаты налога	123 476	123 616	123 756	123 896	124 036	124 176
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль						
Прибыль от курсовой разницы						
Налогооблагаемая прибыль	123 476	123 616	123 756	123 896	124 036	124 176
Налог на прибыль	18 521	18 542	18 563	18 584	18 605	18 626
Чистая прибыль	104 954	105 073	105 192	105 311	105 431	105 550

Таблица 16. Прибыли-убытки (GBP)

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

Кэш-фло (GBP)

Строка	4.2010	5.2010	6.2010	7.2010	8.2010	9.2010	10.2010	11.2010	12.2010	1.2011	2.2011
Поступления от продаж	11 872	9 535	7 594	4 659	2 955	6 226	6 643	7 653	9 272	1 758	9 508
Затраты на материалы и комплектующие											
Затраты на сдельную заработную плату											
Суммарные прямые издержки											
Общие издержки	2 712	2 900	6 563	2 455	2 149	2 563	2 134	2 137	2 338	15 216	15 456
Затраты на персонал	5 553	5 051	4 860	5 931	2 854	2 851	3 697	3 889	3 878	3 695	3 750
Суммарные постоянные издержки	8 265	7 951	11 423	8 386	5 003	5 414	5 831	6 026	6 216	18 911	19 206
Вложения в краткосрочные ценные бумаги											
Доходы по краткосрочным ценным бумагам											
Другие поступления											
Другие выплаты		1 210	1 755	421	332	248	325	348	426	861	799
Налоги				565							
Кэш-фло от операционной деятельности	3 607	374	-5 584	-4 713	-2 380	564	487	1 279	2 630	-18 014	-10 497
Затраты на приобретение активов	3 353	713	474	1 394	154	75	94	136			
Другие издержки подготовительного периода											
Поступления от реализации активов											
Приобретение прав собственности (акций)											
Продажа прав собственности											
Доходы от инвестиционной деятельности											
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-3 353	-713	-474	-1 394	-154	-75	-94	-136			
Собственный (акционерный) капитал	3 110	3 110	3 110	3 110	3 110						
Займы									0	12 593	10 497
Выплаты в погашение займов											
Выплаты процентов по займам											
Лизинговые платежи											
Выплаты дивидендов											
Кэш-фло от финансовой деятельности	3 110	3 110	3 110	3 110	3 110				0	12 593	10 497
Баланс наличности на начало периода		3 364	6 135	3 187	190	766	1 255	1 648	2 791	5 421	0
Баланс наличности на конец периода	3 364	6 135	3 187	190	766	1 255	1 648	2 791	5 421	0	0

Кэш-фло (GBP)

Строка	3.2011	4.2011	5.2011	6.2011	7.2011	8.2011	9.2011	10.2011	11.2011	12.2011	1.2012
Поступления от продаж	21 109	21 109	21 127	21 145	21 162	21 180	21 197	21 215	21 232	21 250	93 354
Затраты на материалы и комплектующие											
Затраты на сдельную заработную плату											
Суммарные прямые издержки											
Общие издержки	13 737	14 504	14 505	14 506	14 507	14 509	14 510	14 511	14 512	14 513	34 472
Затраты на персонал	8 651	11 638	11 638	11 638	11 638	11 638	11 638	15 130	19 066	21 040	24 002
Суммарные постоянные издержки	22 388	26 142	26 143	26 144	26 145	26 147	26 148	29 641	33 578	35 553	58 474
Вложения в краткосрочные ценные бумаги											
Доходы по краткосрочным ценным бумагам											
Другие поступления											
Другие выплаты											
Налоги											
Кэш-фло от операционной деятельности	-1 278	-5 032	-5 016	-5 000	-4 983	-4 967	-4 951	-8 426	-12 346	-14 303	34 880
Затраты на приобретение активов					260			1 072	1 072	536	1 137
Другие издержки подготовительного периода											
Поступления от реализации активов											
Приобретение прав собственности (акций)											
Продажа прав собственности											
Доходы от инвестиционной деятельности											
Кэш-фло от инвестиционной деятельности					-260			-1 072	-1 072	-536	-1 137
Собственный (акционерный) капитал											
Займы	1 278	5 032	5 016	5 000	5 243	4 967	4 951	9 498	13 418	14 839	
Выплаты в погашение займов											33 743
Выплаты процентов по займам											
Лизинговые платежи											
Выплаты дивидендов											
Кэш-фло от финансовой деятельности	1 278	5 032	5 016	5 000	5 243	4 967	4 951	9 498	13 418	14 839	-33 743
Баланс наличности на начало периода	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Баланс наличности на конец периода	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Кэш-фло (GBP)

Строка	2.2012	3.2012	4.2012	5.2012	6.2012	7.2012	8.2012	9.2012	10.2012	11.2012	12.2012
Поступления от продаж	93 431	93 509	93 586	93 664	93 742	93 819	93 897	93 975	94 053	94 131	94 209
Затраты на материалы и комплектующие											
Затраты на сдельную заработную плату											
Суммарные прямые издержки											
Общие издержки	34 473	34 474	34 475	34 477	34 478	34 479	34 480	34 481	34 483	34 484	34 485
Затраты на персонал	24 013	25 121	32 378	32 396	32 414	36 615	40 599	44 370	48 811	53 260	55 283
Суммарные постоянные издержки	58 486	59 596	66 854	66 873	66 892	71 094	75 079	78 851	83 294	87 744	89 768
Вложения в краткосрочные ценные бумаги											
Доходы по краткосрочным ценным бумагам											
Другие поступления											
Другие выплаты											
Налоги			625			11 849			8 434		
Кэш-фло от операционной деятельности	34 945	33 913	26 108	26 791	26 850	10 877	18 818	15 124	2 325	6 387	4 441
Затраты на приобретение активов	2 545	536	3 581	305	695	2 144	1 608	2 338	2 557	2 370	536
Другие издержки подготовительного периода											
Поступления от реализации активов											
Приобретение прав собственности (акций)											
Продажа прав собственности											
Доходы от инвестиционной деятельности											
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-2 545	-536	-3 581	-305	-695	-2 144	-1 608	-2 338	-2 557	-2 370	-536
Собственный (акционерный) капитал											
Займы											
Выплаты в погашение займов	32 400	26 191	0								
Выплаты процентов по займам											
Лизинговые платежи											
Выплаты дивидендов											
Кэш-фло от финансовой деятельности	-32 400	-26 191	0								
Баланс наличности на начало периода	0	0	7 186	29 713	56 199	82 354	91 086	108 297	121 082	120 850	124 868
Баланс наличности на конец периода	0	7 186	29 713	56 199	82 354	91 086	108 297	121 082	120 850	124 868	128 773

Кэш-фло (GBP)

Строка	1.2013	2.2013	3.2013	4.2013	5.2013	6.2013	7.2013	8.2013	9.2013	10.2013
Поступления от продаж	185 816	185 970	186 125	186 279	186 434	186 588	186 743	186 898	187 053	187 208
Затраты на материалы и комплектующие										
Затраты на сдельную заработную плату										
Суммарные прямые издержки										
Общие издержки	35 267	35 268	35 269	35 270	35 272	35 273	35 274	35 275	35 276	35 278
Затраты на персонал	57 088	58 674	60 487	60 529	63 899	63 944	63 988	64 032	64 076	64 567
Суммарные постоянные издержки	92 354	93 942	95 757	95 799	99 171	99 216	99 262	99 307	99 353	99 844
Вложения в краткосрочные ценные бумаги										
Доходы по краткосрочным ценным бумагам										
Другие поступления										
Другие выплаты										
Налоги	3 159			41 293			39 677			39 321
Кэш-фло от операционной деятельности	90 303	92 028	90 368	49 186	87 263	87 372	47 804	87 591	87 700	48 043
Затраты на приобретение активов	1 224	840	1 620	196	1 608		1 608		1 760	11
Другие издержки подготовительного периода										
Поступления от реализации активов										
Приобретение прав собственности (акций)										
Продажа прав собственности										
Доходы от инвестиционной деятельности										
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-1 224	-840	-1 620	-196	-1 608		-1 608		-1 760	-11
Собственный (акционерный) капитал										
Займы										
Выплаты в погашение займов										
Выплаты процентов по займам										
Лизинговые платежи										
Выплаты дивидендов										
Кэш-фло от финансовой деятельности										
Баланс наличности на начало периода	128 773	217 852	309 040	397 788	446 779	532 433	619 805	666 002	753 592	839 533
Баланс наличности на конец периода	217 852	309 040	397 788	446 779	532 433	619 805	666 002	753 592	839 533	887 565

Кэш-фло (GBP)

Строка	11.2013	12.2013	1.2014	2.2014	3.2014	4.2014	5.2014	6.2014
Поступления от продаж	187 363	187 519	208 527	208 700	208 873	209 047	209 220	209 394
Затраты на материалы и комплектующие								
Затраты на сдельную заработную плату								
Суммарные прямые издержки								
Общие издержки	35 279	35 280	35 237	35 238	35 239	35 240	35 241	35 243
Затраты на персонал	64 611	64 656	64 701	64 746	64 791	64 835	64 880	64 925
Суммарные постоянные издержки	99 890	99 936	99 937	99 983	100 030	100 076	100 122	100 168
Вложения в краткосрочные ценные бумаги								
Доходы по краткосрочным ценным бумагам								
Другие поступления								
Другие выплаты								
Налоги			39 264			48 823		
Кэш-фло от операционной деятельности	87 473	87 583	69 326	108 717	108 844	60 148	109 098	109 226
Затраты на приобретение активов	1 608							
Другие издержки подготовительного периода								
Поступления от реализации активов								
Приобретение прав собственности (акций)								
Продажа прав собственности								
Доходы от инвестиционной деятельности								
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-1 608							
Собственный (акционерный) капитал								
Займы								
Выплаты в погашение займов								
Выплаты процентов по займам								
Лизинговые платежи								
Выплаты дивидендов								
Кэш-фло от финансовой деятельности								
Баланс наличности на начало периода	887 565	973 430	1 061 013	1 130 339	1 239 056	1 347 900	1 408 048	1 517 146
Баланс наличности на конец периода	973 430	1 061 013	1 130 339	1 239 056	1 347 900	1 408 048	1 517 146	1 626 372

Кэш-фло (GBP)

Строка	7.2014	8.2014	9.2014	10.2014	11.2014	12.2014	1.2015	2.2015
Поступления от продаж	209 567	209 741	209 915	210 089	210 264	210 438	223 776	223 961
Затраты на материалы и комплектующие								
Затраты на сдельную заработную плату								
Суммарные прямые издержки								
Общие издержки	35 244	35 245	35 246	35 247	35 249	35 250	35 895	35 896
Затраты на персонал	64 970	65 016	65 061	65 106	65 151	65 196	65 241	65 287
Суммарные постоянные издержки	100 214	100 260	100 307	100 353	100 399	100 446	101 137	101 183
Вложения в краткосрочные ценные бумаги								
Доходы по краткосрочным ценным бумагам								
Другие поступления								
Другие выплаты								
Налоги	48 994			49 167			49 339	
Кэш-фло от операционной деятельности	60 359	109 481	109 608	60 570	109 864	109 992	73 300	122 778
Затраты на приобретение активов								
Другие издержки подготовительного периода								
Поступления от реализации активов								
Приобретение прав собственности (акций)								
Продажа прав собственности								
Доходы от инвестиционной деятельности								
Кэш-фло от инвестиционной деятельности								
Собственный (акционерный) капитал								
Займы								
Выплаты в погашение займов								
Выплаты процентов по займам								
Лизинговые платежи								
Выплаты дивидендов								
Кэш-фло от финансовой деятельности								
Баланс наличности на начало периода	1 626 372	1 686 731	1 796 211	1 905 820	1 966 390	2 076 254	2 186 246	2 259 546
Баланс наличности на конец периода	1 686 731	1 796 211	1 905 820	1 966 390	2 076 254	2 186 246	2 259 546	2 382 324

Кэш-фло (GBP)

Строка	3.2015	4.2015	5.2015	6.2015	7.2015	8.2015	9.2015	10.2015
Поступления от продаж	224 147	224 333	224 519	224 705	224 892	225 078	225 265	225 452
Затраты на материалы и комплектующие								
Затраты на сдельную заработную плату								
Суммарные прямые издержки								
Общие издержки	35 898	35 899	35 900	35 901	35 902	35 904	35 905	35 906
Затраты на персонал	65 332	65 377	65 423	65 468	65 514	65 559	65 605	65 650
Суммарные постоянные издержки	101 230	101 276	101 323	101 369	101 416	101 463	101 509	101 556
Вложения в краткосрочные ценные бумаги								
Доходы по краткосрочным ценным бумагам								
Другие поступления								
Другие выплаты								
Налоги		55 151			55 378			55 627
Кэш-фло от операционной деятельности	122 918	67 907	123 197	123 336	68 098	123 616	123 756	68 269
Затраты на приобретение активов								
Другие издержки подготовительного периода								
Поступления от реализации активов								
Приобретение прав собственности (акций)								
Продажа прав собственности								
Доходы от инвестиционной деятельности								
Кэш-фло от инвестиционной деятельности								
Собственный (акционерный) капитал								
Займы								
Выплаты в погашение займов								
Выплаты процентов по займам								
Лизинговые платежи								
Выплаты дивидендов								
Кэш-фло от финансовой деятельности								
Баланс наличности на начало периода	2 382 324	2 505 242	2 573 149	2 696 345	2 819 681	2 887 779	3 011 395	3 135 150
Баланс наличности на конец периода	2 505 242	2 573 149	2 696 345	2 819 681	2 887 779	3 011 395	3 135 150	3 203 419

Кэш-фло (GBP)

Строка	11.2015	12.2015
Поступления от продаж	225 639	225 826
Затраты на материалы и комплектующие		
Затраты на сдельную заработную плату		
Суммарные прямые издержки		
Общие издержки	35 907	35 908
Затраты на персонал	65 696	65 742
Суммарные постоянные издержки	101 603	101 650
Вложения в краткосрочные ценные бумаги		
Доходы по краткосрочным ценным бумагам		
Другие поступления		
Другие выплаты		
Налоги		
Кэш-фло от операционной деятельности	124 036	124 176
Затраты на приобретение активов		
Другие издержки подготовительного периода		
Поступления от реализации активов		
Приобретение прав собственности (акций)		
Продажа прав собственности		
Доходы от инвестиционной деятельности		
Кэш-фло от инвестиционной деятельности		
Собственный (акционерный) капитал		
Займы		
Выплаты в погашение займов		
Выплаты процентов по займам		
Лизинговые платежи		
Выплаты дивидендов		
Кэш-фло от финансовой деятельности		
Баланс наличности на начало периода	3 203 419	3 327 455
Баланс наличности на конец периода	3 327 455	3 451 631

Таблица 17. Кэш-фло (GBP)

6.5. БАЛАНС 2011 – 2015 (на конец года)

Строка	4-12.2010	2011 год	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год
Денежные средства	5 421	0	128 773	1 061 013	2 186 246	3 451 631
Счета к получению						
Сырье, материалы и комплектующие						
Незавершенное производство						
Запасы готовой продукции						
Банковские вклады и ценные бумаги						
Краткосрочные prepaid расходы						
Суммарные текущие активы	5 421	0	128 773	1 061 013	2 186 246	3 451 631
Основные средства	8 958	11 898	11 122	13 528	13 528	
Накопленная амортизация	1 915	5 296	3 052	5 514	8 175	
Остаточная стоимость основных средств:	6 838	4 617	5 245	3 728	1 067	
Земля						
Здания и сооружения						
Оборудование	4 652	2 935	4 068	3 055	899	
Prepaid расходы						
Другие активы	2 187	1 682	1 177	673	168	
Инвестиции в основные фонды						
Инвестиции в ценные бумаги						
Имущество в лизинге						
СУММАРНЫЙ АКТИВ	12 259	4 617	134 018	1 064 741	2 187 313	3 451 631
Отсроченные налоговые платежи			3 159	39 264	49 339	55 816
Краткосрочные займы		92 333				
Счета к оплате						
Полученные авансы						
Суммарные краткосрочные обязательства		92 333	3 159	39 264	49 339	55 816
Долгосрочные займы						
Обыкновенные акции						
Привилегированные акции						
Капитал внесенный сверх номинала	15 550	15 550	15 550	15 550	15 550	15 550
Резервные фонды						
Добавочный капитал	2 360	580	-15 417	-24 947	-24 947	-24 947
Нераспределенная прибыль	-5 651	-103 846	130 727	1 034 874	2 147 371	3 405 212
Суммарный собственный капитал	12 259	-87 716	130 860	1 025 477	2 137 974	3 395 815
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	12 259	4 617	134 018	1 064 741	2 187 313	3 451 631

Таблица 18. Баланс (GBP)

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

1. Федеральный Закон «ОБ ОСНОВАХ ТУРИСТСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РФ» № 132ФЗ от 24.11.96 г. (в ред. Федеральных законов от 10.01.2003 N 15ФЗ, от 22.08.2004 N 122ФЗ, от 05.02.2007 N 12ФЗ, от 30.12.2008 N 309ФЗ, от 28.06.2009 N 123ФЗ, от 27.12.2009 N 365ФЗ)

2. «ПРАВИЛА ОКАЗАНИЯ УСЛУГ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ТУРИСТСКОГО ПРОДУКТА»

Утверждены Постановлением Правительства Российской Федерации от 18 июля 2007 г. N 452

3. «ПРАВИЛА СТРАХОВАНИЯ (СТАНДАРТНЫЕ) ГРАЖДАНСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА НЕИСПОЛНЕНИЕ ИЛИ НЕНАДЛЕЖАЩЕЕ ИСПОЛНЕНИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ ПО ДОГОВОРУ О РЕАЛИЗАЦИИ ТУРИСТСКОГО ПРОДУКТА»

Утверждены Всероссийским союзом страховщиков, согласованы Федеральной службой страхового надзора (письмо от 16.04.2007 г. №2210/0203)

4. Закон Российской Федерации «О ЗАЩИТЕ ПРАВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ»
(в ред. Федеральных законов от 09.01.1996 N 2ФЗ, от 17.12.1999 N 212ФЗ, от 30.12.2001 N 196ФЗ, от 22.08.2004 N 122ФЗ, от 02.11.2004 N 127ФЗ, от 21.12.2004 N 171ФЗ, от 27.07.2006 N 140ФЗ, от 16.10.2006 N 160ФЗ, от 25.11.2006 N 193ФЗ, от 25.10.2007 N 234ФЗ, от 23.07.2008 N 160ФЗ, от 03.06.2009 N 121ФЗ, от 23.11.2009 N 261ФЗ)

5. «О ПРИНЯТИИ МЕР ПО ЗАЩИТЕ ПРАВ АВИАПАССАЖИРОВ, ПОСТРАДАВШИХ В РЕЗУЛЬТАТЕ ЗАДЕРЖЕК АВИАРЕЙСОВ»

Письмо РОСПОТРЕБНАДЗОРА от 26 августа 2008 г. № 01/9311832(д)

6. «ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ НАЛИЧНЫХ ДЕНЕЖНЫХ РАСЧЕТОВ И (ИЛИ) РАСЧЕТОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ПЛАТЕЖНЫХ КАРТ БЕЗ ПРИМЕНЕНИЯ КОНТРОЛЬНОКАССОВОЙ ТЕХНИКИ»

Утверждено Постановлением Правительства Российской Федерации от 6 мая 2008 г. N 359

7. «ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ФОРМЫ БЛАНКА СТРОГОЙ ОТЧЕТНОСТИ»

Приказ Министерства Финансов Российской Федерации от 09.07.2007 № 60н

8. «О ПОРЯДКЕ УТВЕРЖДЕНИЯ ФОРМ БЛАНКОВ СТРОГОЙ ОТЧЕТНОСТИ»

Информационное письмо Министерства Финансов Российской Федерации от 22.08.2008 г

9. «ОБЩЕРОССИЙСКИЙ КЛАССИФИКАТОР УСЛУГ НАСЕЛЕНИЮ.

Russian Classification of Services Provided to People» Извлечение: «ОБ ТУРИСТСКИЕ И ЭКСКУРСИОННЫЕ УСЛУГИ» ОК 00293. Утвержден Постановлением Госстандарта РФ от 28 июня 1993 г. N 163, дата введения 19940101

10. Федеральный Закон «О ПОРЯДКЕ ВЫЕЗДА ИЗ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ВЪЕЗДА В РОССИЙСКУЮ ФЕДЕРАЦИЮ»

№ 114ФЗ от 15.08.96 г. (в ред. Федеральных законов от 18.07.1998 N 110ФЗ, от 24.06.1999 N 118ФЗ, от 10.01.2003 N 7ФЗ, от 30.06.2003 N 86ФЗ, от 29.06.2004 N 58ФЗ, от 15.06.2006 N 89ФЗ, от 18.07.2006 N 121ФЗ, от 30.12.2006 N 266ФЗ, от 10.01.2007 N 4ФЗ, от 01.12.2007 N 310ФЗ, от 04.12.2007 N 327ФЗ, от 06.05.2008 N 60ФЗ, от 13.05.2008 N 65ФЗ, от 22.07.2008 N 127ФЗ, от 23.07.2008 N 160ФЗ, от 03.12.2008 N 237ФЗ, от 03.12.2008 N 250ФЗ, от 09.02.2009 N 4ФЗ, от 28.06.2009 N 125ФЗ, от 21.12.2009 N 331ФЗ, от 21.12.2009 N 337ФЗ, от 27.12.2009 N 374ФЗ, от

09.03.2010 N 24ФЗ, от 07.04.2010 N 60ФЗ, с изм., внесенными Постановлением Конституционного Суда РФ от 15.01.1998 N 2П, Федеральным законом от 30.12.2008 N 322ФЗ)

11. «О ПОРЯДКЕ ПРЕБЫВАНИЯ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ИНОСТРАННЫХ ГРАЖДАН И ЛИЦ БЕЗ ГРАЖДАНСТВА, ПРИБЫВАЮЩИХ В РОССИЙСКУЮ ФЕДЕРАЦИЮ В ТУРИСТИЧЕСКИХ ЦЕЛЯХ НА ПАРОМАХ, ИМЕЮЩИХ РАЗРЕШЕНИЯ НА ПАССАЖИРСКИЕ ПЕРЕВОЗКИ»

Постановление Правительства Российской Федерации от 7 мая 2009 г. N 397

12. «ПЕРЕЧЕНЬ ПОРТОВ, ЧЕРЕЗ КОТОРЫЕ ДОПУСКАЕТСЯ ВЪЕЗД В РОССИЙСКУЮ ФЕДЕРАЦИЮ ИНОСТРАННЫХ ГРАЖДАН И ЛИЦ БЕЗ ГРАЖДАНСТВА, ПРИБЫВАЮЩИХ В РОССИЙСКУЮ ФЕДЕРАЦИЮ В ТУРИСТИЧЕСКИХ ЦЕЛЯХ НА ПАРОМАХ, ИМЕЮЩИХ РАЗРЕШЕНИЯ НА ПАССАЖИРСКИЕ ПЕРЕВОЗКИ»

Утвержден Постановлением Правительства Российской Федерации от 7 мая 2009 г. N 397

13. «ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ПОЛОЖЕНИЯ О ПРЕБЫВАНИИ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ИНОСТРАННЫХ ГРАЖДАН ПАССАЖИРОВ КРУИЗНЫХ СУДОВ»

Постановление Правительства Российской Федерации от 28 августа 2003 г. N 532

14. «ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ПОЛОЖЕНИЯ ОБ УСТАНОВЛЕНИИ ФОРМЫ ВИЗЫ, ПОРЯДКА И УСЛОВИЙ ЕЕ ОФОРМЛЕНИЯ И ВЫДАЧИ, ПРОДЛЕНИЯ СРОКА ЕЕ ДЕЙСТВИЯ, ВОССТАНОВЛЕНИЯ ЕЕ В СЛУЧАЕ УТРАТЫ, А ТАКЖЕ ПОРЯДКА АННУЛИРОВАНИЯ ВИЗЫ»

Постановление Правительства Российской Федерации от 9 июня 2003 г. N 335 (в ред. Постановлений Правительства РФ от 04.10.2007 N 635, от 24.12.2008 N 1021, от 08.05.2009 N 398)

15. «ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ПОЛОЖЕНИЯ О ПРЕДОСТАВЛЕНИИ ПОМОЩИ В ВОЗВРАЩЕНИИ В РОССИЙСКУЮ ФЕДЕРАЦИЮ ГРАЖДАНАМ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, ОКАЗАВШИМСЯ НА ТЕРРИТОРИИ ИНОСТРАННОГО ГОСУДАРСТВА БЕЗ СРЕДСТВ К СУЩЕСТВОВАНИЮ»

Постановление Правительства Российской Федерации от 31 мая 2010 г. N 370