Судьба программиста

После знакомства с гендиректором туркомпании PAC GROUP Ильей Иткиным большинство собеседников не удерживаются от вопроса о его возрасте. Сослуживцы охотно удовлетворяют любопытство, отвечая, что Иткину 30 лет и фирмой он руководит 11 лет. Сейчас PAC GROUP входит в десятку крупнейших компаний на рынке.



Будущий генеральный директор PAC GROUP познакомился с будущим президентом компании Александром Сорокиным в 1983 году. Илья Иткин тогда был учеником третьего класса математической школы № 179, а Сорокин преподавал историю, военное дело и организовал там туристический клуб. Начиная с пятого класса Иткин стал активно ходить в походы. Вскоре он оказался лидером отряда и начал отвечать за решение организационных вопросов по маршруту. После завершения среднего образования, как и положено выпускнику математической школы, Илья поступил в МЭИ на отделение прикладной математики и на год забыл о походах. Однако, когда Александр Сорокин решил создать туристическую компанию, в качестве сотрудников он привлек своих бывших учеников. Иткина он пригласил одним из первых, вспомнив о его проявившихся еще в пятом классе организационных способностях.

Приключения с итальянцами

Туристическая фирма Александра Сорокина занималась организацией поездок по России для иностранных туристов. Президент PAC GROUP в конце 1980-х установил контакты с итальянской туркомпанией, которая была готова отправлять своих клиентов в Россию. Первые маршруты разрабатывались для групп экстремальных туристов — сплавы по рекам, походы. «Сорокин позвал меня в компанию в июне, а в августе я должен был везти группу на Дальний Восток», — рассказывает Иткин. Предполагалось, что до поездки будущий генеральный директор будет «что-то делать в офисе». В итоге решение организационных вопросов — приема и размещения иностранцев в Москве — настолько затянуло Иткина, что на Дальний Восток он не поехал. Организация маршрутов оказалась не менее сложным делом, чем сопровождение группы по стране. «Итальянцы — это вовсе не те люди, у которых путешествие запланировано за три месяца; иногда мы за неделю узнавали, когда и чем они прилетают и куда потом хотят попасть», — добавляет генеральный директор PAC GROUP.

РЕЗЮМЕ ИЛЬИ ИТКИНА
Год рождения: 1974
Образование: 1991 — 1996 — Московский энергетический институт
1998 — 2000 — Высшая школа экономики
Профессиональный опыт:
1992 — 2004 — PAC GROUP, генеральный директор с 1993-го

В начале 1990-х в компании работали около 10 энтузиастов (сейчас от старой команды помимо Иткина и Сорокина осталось лишь два человека), а на летние месяцы дополнительно привлекались около 20 сотрудников — в другие сезоны иностранцы не ехали в Россию. Трех месяцев активной работы хватало для относительно безбедного существования до следующего сезона. «В 1990 — 1993 годах было очень благодатное время для развития въездного туризма: до этого страну мало посещали, поэтому она вызывала интерес. К тому же сложилось благоприятное соотношение рубля и доллара. Здесь все услуги стоили очень дешево, а продавать их можно было на европейском уровне», — говорит Иткин. Рентабельность одного тура иногда доходила до 200%, количество туристов постоянно росло: в первый год отправили путешествовать 10 групп, а на следующий год приехали уже 30 групп.

Сначала Илья Иткин особенно не задумывался ни о развитии, ни о рекламе, ни о внутренней структуре компании. Конкурентов тогда практически не было, к тому же студент МЭИ видел себя программистом и не связывал дальнейшую карьеру с туристическим бизнесом,

воспринимая ее лишь как студенческий заработок. Тем более что все решения по бизнесу в первые годы принимал владелец PAC GROUP — Александр Сорокин. Однако к 1993 году отношение Иткина к туризму изменилось, и по предложению Сорокина он занял кресло генерального директора компании.

ЧТО ТАКОЕ PAC GROUP
Год создания — 1990
Оборот за 2003 год — $57,6 млн.
Количество туристов в 2003 году— 68 000
Основные направления — Италия, Франция, Австрия, Швейцария, Великобритания, Северная Европа
Основные конкуренты — «Мондо Турс», DSBW, «Лабиринт».

Москва — Рим

В 1993 — 1994 годах количество итальянцев, желающих посмотреть Россию, стало стремительно падать. На имидже страны сказались события октября 93-го, а затем и чеченская война. Иностранные путешественники решили, что поездка будет небезопасной. К тому же соотношение рубля и доллара перестало их привлекать. В результате групп стало меньше, доходы фирмы упали, часть старых сотрудников занялись поисками новой работы. А основатель компании задумался о смене профиля PAC GROUP — с въездного туризма на выездной. К тому моменту достаточное число россиян могли позволить себе поездку за границу хотя бы раз в году. Первым направлением стала Италия, где какие-то связи уже были (к тому же Сорокин знал итальянский).

Сейчас Илья Иткин считает, что решение сконцентрироваться на одной стране было верным. «Тогда было модно делать абсолютно все направления, разделения агент — оператор в первые годы не было, турфирмы сами организовывали поездки в две-три страны, а все остальное перекупали у партнеров. Мы же работали только с Италией и ни у кого ничего не перекупали», — говорит Иткин. Приверженность одному государству помогла компании сформировать имидж знатока направления.

Середина 1990-х считается «золотым» периодом на рынке выездного туризма. По словам главы PAC GROUP, конкурентов в это время было немного, а спрос превышал предложение. Однако, несмотря на благоприятную ситуацию в туротрасли, компания, работающая на выезд, не могла обходиться без рекламы и без четкой внутренней структуры с распределением обязанностей. Всеми организационными вопросами пришлось заниматься Иткину, обладающему системным мышлением и свойственной математикам склонностью к порядку. К тому моменту он вовсе оставил мечты о карьере программиста и целиком отдался туристическому бизнесу. «Как только мы начали работать на выезд, оказалось, что нужно все делать по-другому. Одно дело — принимать туристов: тебе не нужна реклама, а нужен один партнер, который по заданному графику будет присылать группы туристов. Совсем другое — здесь искать туристов, а в Италии — партнеров. Нужно печатать каталоги, участвовать в туристических выставках», — говорит глава PAC GROUP.

Одноклассник Ильи Иткина — финансовый директор компании «Продо Менеджмент» Сергей Бузланов вспоминает, что сначала тот руководил фирмой по наитию. «Он всегда был неконфликтным человеком, мог четко аргументировать собственную идею и всегда добивался своего. Но после школы он учился в техническом вузе, и иногда чувствовалось, что ему не хватает экономических знаний. Правда, потом он получил второе высшее экономическое образование, и все пробелы были заполнены», — говорит Бузланов.

Встали на лыжи

Летние сезоны 1994 — 1995 годов компания отработала только в Италии. Но после второго «выездного» сезона стало очевидно, что для развития турфирмы необходимы новые направления: Италия была в основном летним направлением. Для сглаживания сезонности Иткин решил организовывать туры на горнолыжные курорты.

Освоение сегмента горных лыж фактически стало первым крупным бизнес-решением Ильи Иткина. Базировалось оно не на знании рынка, а на хобби генерального директора — Иткин катается с 1987 года. Александр Сорокин не был против, но относился к затее скептически. В 1995 году место главного национального вида спорта занимал теннис, до начала лыжной эпохи оставалось еще пять лет. «Все идеи мы просчитывали, а горные лыжи Илья угадал. Это начинание базировалось не столько на аргументированных доказательствах, сколько на его

личном увлечении. Я же просто никогда не был заядлым горнолыжником, на Кавказ не ездил, а то, что видел в Подмосковье, меня не очень впечатляло», — говорит Сорокин.

Первыми горнолыжными курортами PAC GROUP стали Кавказ и Словакия. Споры внутри компании о состоятельности горнолыжного направления привели к тому, что Иткин сам с одним из своих одноклассников распространял рекламные листовки на рынке около «Автозаводской». Тогда это было единственное место, где можно было купить горнолыжное снаряжение, соответственно там и собирались потенциальные клиенты туркомпании. По итогам зимнего сезона оказалось, что Кавказ как направление был неудачным, а Словакия продавалась очень хорошо. Иткин объясняет это тем, что в поездках на Кавказ горнолыжникам не нужны посредники в лице туркомпаний, поскольку туристы сами могут добраться и разместиться. А в Словакию боялись ехать самостоятельно, даже несмотря на то, что в тот момент она была безвизовой. На следующий зимний сезон PAC GROUP уже предложила лыжникам Францию в сегменте дорогих курортов, Италию — в среднеценовом сегменте, а Словакию — для небогатых.

В дальнейшем развитии компании Иткин базировался уже не на собственных интересах, а на расчетах. «Я не стану заниматься направлением, если предварительные исследования покажут, что оно убыточно. Думаю, что и лыжами мы прекратили бы заниматься, если бы они не пользовались спросом», — рассказывает Иткин.

Нелли Ионкина, глава компании Ital Travel, считает, что решение главы PAC GROUP о расширении направлений было правильным, поскольку заниматься только одной страной рискованно. «Представьте, если в стране что-то случится и клиенты перестанут туда ехать, компания понесет убытки. А когда направлений несколько, всегда есть шанс возместить потери», — говорит Ионкина.

Финская румба


Уходя, Сорокин всегда оставляет Иткина за старшего

В 1998 году Илья Иткин стал совладельцем PAC GROUP. По его словам, сейчас у них с Александром Сорокиным примерно равные доли акций. В том же году компания потеряла более полумиллиона долларов после августовского кризиса. «К моменту кризиса мы уже были практически «белой» компанией с большим количеством безналичных платежей. В одном только «Российском кредите» у нас безвозвратно застряло $400 000, а были и другие банки», — рассказывает Иткин. Зиму 1998/99 года спасли горнолыжники — их поток на курорты не уменьшился, а увеличился. Но зимний и летний сезоны так и не были сбалансированы, и поэтому генеральный директор PAC GROUP продолжал расширять компанию. Его работу в последние пять лет можно сравнить с игрой SimCity: необходимо постоянно что-то достраивать, но при этом не нарушать уже существующую структуру внутри компании. Чтобы уравновесить высокие сезоны, в компании начали открывать новые зимние направления. Сначала туристам предложили Финляндию, а потом и всю Северную Европу. «В компании было принято, что для старта нового направления набиралась новая команда людей. Это очень затратное решение по бизнесу. Проще на одни и те же плечи добавлять несколько стран, но такая тактика не позволила бы достигать хороших результатов по каждому направлению в отдельности. Был взят курс на создание самостоятельных бизнес-единиц — итальянской, турецкой, испанской и т.д. Своя команда, своя стратегия, свой бизнес-результат», — рассказывает генеральный директор компании.

Главной задачей Ильи Иткина в тот момент стал поиск людей. Поскольку туризм как бизнес существует около 14 лет, то подбор персонала всегда идет методом проб и ошибок. В 1999

году началось послекризисное «гуляние менеджеров по рынку», и глава PAC GROUP выбирал, пробовал и уговаривал людей перейти к нему. В результате в компанию почти в полном составе влилась фирма «Лето», которая до этого была одним из лидеров финского направления. Нашли менеджеров по Великобритании. В 2000 году Иткину удалось пригласить сильного менеджера по Турции, и компания предложила на рынке отдых в Кушадасах — на тот момент это было оригинальное предложение.

«Можно, конечно, утверждать, что я уговаривал менеджеров, но я бы сказал, что я предлагал людям условия для работы. Ведь в любом случае сначала надо выстроить систему: от банального места, где новые сотрудники будут сидеть, до технологии их адаптации. Мне всегда нравилось этим заниматься», — рассказывает Иткин.

Переехав в 1997 году из полуподвала на Шаболовке в офис на Лубянском проезде, глава PAC GROUP стал постоянно заниматься расширением жилплощади компании. Если сразу после переезда турфирма занимала 100 кв. м, то сейчас сотрудники работают на 750 кв. м. Руководство компании постоянно «следило» за соседями по зданию и старалось перекупить освобождающиеся площади.

Александр Сорокин считает, что сложнее всего его бывшему ученику пришлось в период с 2000 по 2003 год. Президент PAC GROUP в это время работал в департаменте туризма Минэкономразвития, а Иткин запустил еще два сложных направления — Латинскую Америку и круизы по норвежским фьордам. «Илья впервые попробовал, что такое быть «крайним». Настоящий руководитель всегда в ответе за все», — говорит Сорокин.

На туристическом рынке Иткина, несмотря на возраст, уважают. «Для меня PAC GROUP ассоциируется с корректным и интеллигентным стилем работы, который воплощен в образе руководителя компании, — отмечает Инна Бельтюкова, генеральный директор фирмы «Капитал Тур». — Главное, что хотелось бы отметить в их развитии в последние несколько лет — переход к многопрофильности. Мы считаем, что это наиболее перспективный вариант развития туристической компании. Они заметны на большинстве направлений, с которыми работают».

По словам Иткина, после запуска горнолыжного направления он перестал заниматься каким-либо направлением сам, основная работа заключалась в расчетах экономической целесообразности той или иной страны и в поисках команды. Сейчас же для генерального директора PAC GROUP наиболее актуален вопрос выращивания в компании топ-менеджеров, поскольку туристических направлений стало много и руки до всех не доходят. Подчиненные расти готовы — пример руководителя показывает, что быстрая карьера в компании возможна.

Текст: Полина Зверева, Фото: Дмитрий Борко
журнал "Компания", № 33 от 30 августа 2004 г.
Материал публикуется с разрешения редакции