

Андрей ВОРОНИН.

Инвестиции в команду и технологии – фундамент для роста

Компания ATH American Express GBT любит удивлять рынок неожиданными решениями, интересными проектами и почти невероятными слияниями. О том, как им это удается, как использовать Big Data для оптимизации трэвел-бюджетов, что лежит в основе корпоративной культуры компании и как можно регулярно дарить мечту, рассказывает председатель совета директоров компании Андрей ВОРОНИН.

Беседовала Александра ЗАГЕР

□ С чего началась ваша работа в сфере делового туризма?

Все началось 25 лет назад. Окончив в МГУ факультет вычислительной математики и кибернетики, я уехал на три месяца в Швецию, где и сколотил первоначальный капитал, торгуя цветами в ресторанах. Две тысячи долларов по тем временам были суммой, достаточной для того, чтобы нам с другом открыть свое дело. Компанию назвали Andrews Consulting. Мы решили заняться оформлением виз. Во время учебы в университете я работал в компании, которая этим занималась, и уже имел некоторый опыт в этой области. А в те времена как раз упал «железный занавес» и появился круг компаний, которым требовалась виза в Россию, то есть наши услуги оказались востребованы. Офиса у нас не было, и клиентов мы принимали прямо в той квартире на Выхино, которую снимали для жилья. Удивительно, но клиентов это тогда совершенно не смущало. У меня до сих пор хранится печатная машинка, на которой был напечатан наш первый контракт. Мы занимались только визами и по сути создали тогда рынок визовых услуг.

Четырнадцать лет назад мы слились с компанией Travel House. Это был для нас первый такой опыт. Слияние проходило в пропорции «пятьдесят на пятьдесят», а в связи с тем, что сегменты бизнеса у нас были разные – трэвел и визы, – никого не пришлось увольнять и оба владельца остались на своих местах. Новую компанию хотели назвать Travel House, чтобы не делать ребрендинг, но мои сотрудники настояли на том, чтобы в названии было слово Andrews. Так появилась компания Andrews Travel House, или ATH.

Пять лет назад мы прошли второе слияние, став членом большой семьи American Express. На очень многих рынках компания работает через партнеров, через франчайзинг. Мы стали обслуживать глобальных клиентов American Express в России.



Андрей ВОРОНИН,
председатель совета директоров
ATH American Express GBT

Недавно компания American Express выделила трэвел в отдельный бизнес и 50% продала инвестиционному фонду Certares. И это главная наша новость 2016 г. – фонд Certares стал нашим акционером. Очевидно, что это является гарантией нашей финансовой стабильности. Я рад и горд отметить, что наша компания стала первой на российском business travel рынке компанией, куда была сделана такая инвестиция. Я считаю это высокой оценкой нашего потенциала и успехом всей команды. Инвестиции от Certares будут использованы на развитие инновационных технологий, сделок по слиянию.

□ Расскажите, пожалуйста, о структуре компании.

Наш головной офис находится в Москве, есть филиалы в Санкт-Петербурге, Самаре, Нижнем Новгороде, Южно-Сахалинске. Самару мы сейчас развиваем как главный хаб. И если четыре года назад там было семь человек, то сейчас в этом офисе работает сто сотрудников. Мы перенесли туда call-центр, да и в принципе много функционала туда переехало. Помимо того, что там все дешевле, мы – один из лучших работодателей в отрасли с известным брендом, развитой корпоративной культурой, с хорошим отношением к людям, с хорошими 100% «белыми» зарплатами. Стало быть, нам проще искать людей и приглашать на работу действительно лучших. При этом самарский офис обслуживает всех наших клиентов, независимо от географии. Бизнес устроен таким образом, что мы легко можем двигать объемы обслуживания клиентов между офисами, что дает ему, кстати, дополнительную устойчивость. Клиент иногда даже не знает, где именно находится сотрудник, который его обслуживает.

□ **Совсем недавно American Express Global Business Travel (GBT) приобрела компанию KDS, международного поставщика интегрированных технологий для путешественников. Что дало компании это приобретение?**



В августе 2016 года инвестиционный фонд Certares стал акционером ATN American Express GBT. Фонд Certares – крупнейший мировой инвестор в travel-отрасль. Год назад после инвестиции \$900 млн Certares стал владельцем 50% доли в American Express Global Business Travel и сейчас осуществляет операционное управление в этой крупнейшей мировой TMC

Это была глобальная сделка American Express GBT. Пока нам в России это еще ничего не дало, кроме большого технологического потенциала. Вряд ли кто-то будет спорить с тем, как в современном трэвеле важны технологии. KDS – один из лидеров рынка в плане технологий. У них очень много функционала, удобного и понятного как нам, так и клиентам. В будущем на этой платформе American Express GBT и мы, соответственно, будем обслуживать весь мир дальше. Эта платформа включает в себя и online booking tool, и систему авторизации, и программу постотчетности, там огромный функционал на связке трэвела и финансовой отчетности.

□ **Ваша компания первой в России предложила клиентам инструменты и технологии для контроля и сокращения расходов. Что это за инструменты?**

В 2006 г., будучи на очередном профессиональном форуме по business travel в Америке, я услышал в одном из докладов более чем верную мысль – будущее за теми, кто научится управлять деньгами. Выписывать билеты и бронировать отели могут все или почти все, но сейчас этого уже мало. Главная роль TMC – увидеть и показать клиенту, на что он тратит деньги и как их потратить меньше и эффективнее. TMC нужно научиться анализировать данные, которых очень много на самом деле, понять все зависимости, которые не всегда бывают очевидны, и сделать правильные выводы. Я тогда вернулся очень воодушевленным, и мы постепенно начали это внедрять. Объясняли и показывали клиентам, опираясь на данные отчетов, где удалось сэкономить, а где экономия была упущена. Первые два года реакция рынка была почти нулевой, зато сразу после кризиса 2009 г. интерес резко взлетел. И это сразу стало всем нужно. За счет таких услуг в следующие два года у нас был рост 35–45%. Сейчас уже все ведущие TMC в той или иной степени этим занимаются, но мы были пионерами.

За последние два года мы полностью переделали аналитическую отчетность. Все это время у нас работали два математика и два программиста, которые анализировали данные и писали алгоритмы. Потом мы выбрали платформу для показа этих данных, она удобная и легко настраивается под клиента, как в виде мобильного приложения, так и на компьютере. У нас это называется Sympulse, платформа выполнена на базе Microsoft Power BI. К платформе у нас прилагается экспертиза, то есть наши менеджеры знают, как это лучше применить, как, в зависимости от отрасли, работают механизмы экономии.

Сейчас мы уже на этапе тендера можем провести экспертизу и сказать, где можно сэкономить. Клиенту достаточно дать табличку данных в нашем формате и получить детальный анализ того, как и сколько они могут экономить. Это позволяет сразу вести предметный разговор с потенциальным клиентом. Сейчас пришло время профессионалов. Бюджеты на трэвел стали большими, и для того, чтобы ими управлять, нужно иметь соответствующую квалификацию. У нас на рынке пока сохраняется иллюзия, что управлять трэвелом просто – забронировал билет и отель, да и все. А на самом деле, повторюсь, основная наша задача сейчас – управлять деньгами. Кстати, качественно бронировать трэвел тоже надо уметь.

□ **На вашем сайте сказано, что вы постоянно проводите независимый аудит сервиса. В чем заключается и что вам дает эта процедура?** У American Express GBT есть глобальный контракт с компанией Medallia – одним из мировых лидеров аудита сервиса. По 95 рынкам, где работает American Express GBT, они по специальным алгоритмам рассылают клиентам опросник. Он создается под компанию, число и содержание вопросов варьируется, но на всех рынках есть четыре-пять одинаковых, чтобы их работу можно было сравнить. Ни American Express GBT, ни мы на результаты влиять

никак не можем. Три адресата – мы, глобальный офис American Express GBT и клиент еженедельно одновременно получают отчет с результатами по качеству. Это позволяет получать независимый аудит сервиса. По состоянию на октябрь мы были на втором месте среди 95 рынков по уровню качества. И отрыв от лидера у нас минимальный, буквально доли процента. Среди вопросов есть такой: «Дал ли сотрудник полезный совет?» У нас раньше этот показатель был 72–73%, а стандарт – 85%. И мы решили поэкспериментировать и стали говорить клиентам про разницу во времени с точкой назначения и про погоду. И этот показатель у нас сразу подскочил до 87%. Оказалось, люди эти, казалось бы, очевидные вещи очень ценят. У нас есть номинация «wow-сервис» для сотрудников, которые делают больше, чем ожидает клиент. Так, наш сотрудник при выписке билета самостоятельно забронированного клиентом, обратил внимание, что пересадка у него в Лондоне в разных аэропортах, и клиент был счастлив, что его об этом предупредили.

Кроме того, такие наглядные результаты работы сильно мотивируют сотрудников, и они понимают, что конкретно нужно делать, чтобы стать лучшими по уровню сервиса.

□ **Вы – организатор Business Travel Innovation Forum. Когда мероприятие пройдет в следующий раз и чего от него стоит ожидать участникам?** Мы задумывали этот форум как инвестицию в отрасль и хотим принести в российскую отрасль лучшие мировые практики. Есть тренды, которые еще не дошли до нас, но уже успешно работают на западных рынках. Или еще не пришли в business travel, но уже отлично работают в ритейле. Кроме того, мы говорим и о российской действительности, о том, что сейчас актуально. И становится понятно, что придет сюда через пять лет, что – через два года, и до некоторой степени стараемся влиять на рынок business travel, делая его лучше. В следующий раз форум пройдет 11 апреля 2017 г., мы уже сейчас формируем пул спикеров и тем, подбираем площадку.

□ **ATN American Express GBT регулярно проводит большой благотворительный аукцион «Дарим мечту». Как появилась такая идея? Какую мечту и кому вы дарите?**

В детстве я жил в маленьком городке в Саратовской области, и однажды меня пригласили на математическую олимпиаду в Саратов. Вернее, это был экзамен в одну из лучших московских физико-математических школ. Я этот экзамен сдал, начал учиться в этой школе, поступил и окончил МГУ. То есть моя жизнь в корне изменилась после этого, я не знаю, какой бы она была, если б я тогда не поехал и не сдал этот экзамен.

Когда я понял, что могу кому-то помочь, мне захотелось вот так же дать какому-то ребенку шанс круто и в лучшую сторону изменить свою жизнь. При этом моя цель, пусть в далеком будущем, сделать этот проект самороботающим, по принципу Нобелевского комитета. И в будущем, я надеюсь, люди, которым мы помогли сейчас, помогут следующему поколению.

Сейчас мы выбираем талантливых детей, тех, кому интересно учиться и у кого горят глаза, из небогатых семей и даем им возможность получить хорошее образование.

Когда мы только начинали, мы пообщались с некоторым количеством детей, выбрали одну девочку из Казани и ее отправили учиться в Англию на два года. Сейчас она уже вернулась, она видела другую жизнь, свободно говорит по-английски и, скорее всего, свою жизнь она построит успешно. Потом я сам поехал в Псковскую область, в город Дно, пообщался с детьми, выбрал группу из 12 ребят, для которых мы сделали двухдневную программу. Они ходили в «Экспериментариум», видели роботов, приходили к нам в офис, смотрели, как мы работаем. То есть мы попытались показать им другую жизнь, изменить мировосприятие.

Следующим этапом, уже после аукциона этого года, мы хотим выбрать уже из них несколько человек и отправить их учиться в летний лагерь при серьезном вузе. Это даст им и образовательный толчок, и новые связи.

□ **Надо сказать, что и к сотрудникам вы относитесь по-отечески. Достаточно поговорить на то, как вы с ними общаетесь, и почитать тезисы вашей корпоративной культуры L'OMUR. На чем она основана и как вы решили ее внедрить?**

Идея пришла на очередной конференции American Express в США. Один из докладчиков из компании Zappos, рассказывая про свой бизнес-кейс, отметил, что их успех основан на уникальной и работающей корпоративной культуре. Нам подарили книжки «Доставляя счастье», я ее там же прочитал, написал всем директорам, мол, читайте срочно, будем обсуждать, когда вернусь. Мы решили попробовать запустить такой проект, чтобы вовлечь людей, чтобы им хотелось здесь работать и менять себя к лучшему. Всем сотрудникам мы задали один вопрос: «Как сделать так, чтоб было круто?» В том плане, чтобы мы были успешным бизнесом, и вам хотелось здесь работать. Получился список из 100 с лишним пунктов. После этого мы собрали 35 самых активных сотрудников, уехали на два дня, разбились на группы и думали, как создать три-четыре принципа, которые станут основой для корпоративной культуры. Так и получилось L'OMUR: L – Люби и Влюбляйся, O – Открывай и Открывайся, M – Меняй и Меняйся, U – Удивляй и Удивляйся, R – Расти и Расти.

ATN American Express GBT стала первой российской TMC, полностью отменившей все виды штрафов сотрудников, включая начеты авиакомпаний на агентов. Штрафы в принципе не совмещаются с нашей корпоративной культурой, и если нет штрафов ни для кого, кроме агентов, то почему агентов они должны быть? Это было большим и сложным решением, и мы опасались, что после отмены штрафов количество ошибок увеличится, но напрасно. Наши сотрудники оценили доверие.

□ **Постоплата – большая тема для нашего рынка. Тем не менее вы предоставляете клиентам отсрочку платежа за счет ВТА – виртуальной карты American Express. Как это работает?**

Мы были одним из пилотных агентств, которые запускали этот инструмент. В позапрошлом году, когда начались скачки курсов, а банки стали одновременно отменять овердрафты для TMC, мы донесли до клиентов идею, что это удобно и не страшно, и всем выгодно в конце концов. Кредитованием мы теперь в принципе не занимаемся.

ВТА работает и в рублях, работает прекрасно и позволяет избегать многих финансовых неприятностей. Следующий этап – показать, что с ним можно работать и в сегменте MICE.

□ **Кстати, о MICE. Какой его сегмент и какие направления сейчас пользуются большим спросом у клиентов?**

Сейчас однозначно произошла переориентация на российские направления. Тем не менее остается ряд компаний, которые организуют мероприятия за рубежом для групп до тысячи человек. Это в первую очередь фармацевтические, IT-компании и экспортеры. При этом клиенты сейчас очень внимательно оценивают финансовую стабильность TMC. Это одна из причин двукратного роста нашего оборота по MICE в этом году.

□ **Поделитесь, пожалуйста, планами компании.**

Мы сейчас в два раза увеличили инвестиции – в команду и в технологии. В ближайшие пять лет мы планируем вырасти в три-четыре раза и войти в топ-100 лучших работодателей России. Мы планируем развиваться как за счет естественного роста, ведь несмотря на то, что рынок сейчас падает, мы в этом году на 20% растем и надеемся сохранить этот темп. Мы также планируем расти за счет сделок слияния.