

Destination Management Organisations:

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ И СОТРУДНИЧЕСТВО КАК ОСНОВА УСПЕХА



Бенжамин Кэри
Управляющий директор
компании Dunira Strategy

О том, что тысячу лет назад Киев был самым важным городом в Европе, большинство жителей континента уже забыли, а то, что Ялта является побратимом с Маргейт (британский морской курорт – прим. ред.), это вероятно, еще не формула успеха на британском рынке. Дебаты о варяжском происхождении и новости последних лет о коррупции и политических интригах важны, но представляют ограниченный интерес для основной массы туристов. Одна из главных задач на сегодня – донести информацию об Украине и ее богатом наследии как можно большему количеству потенциальных туристов. Если средний британец знает об Украине что-нибудь конкретное, то это Атака легкой кавалерии в 1854 году, Ялтинская конференция в 1945 году, авария на Чернобыльской АЭС в 1986 году или Оранжевая революция в 2004. EURO2012, безусловно, поможет узнавать Украину на карте, но страна не сможет пожинать плоды туризма, если не будет долгосрочной перспективы сотрудничества заинтересованных сторон. Именно они должны

Тот факт, что царские солдаты в Одессе на самом деле не расстреливали гражданских лиц на Потемкинской лестнице, не снижает привлекательность этого места как одной из наиболее знаковых достопримечательностей Украины.

выполнить главное задание – работать вместе и создавать интегрированные продукты, которые являются жизнеспособными и востребованными на рынке.

Несколько лет назад моя компания Dunira создала модель для устойчивого развития туризма на местах, которая включает в себя создание «Destination Management Organisation» – организации по управлению дестинацией (DMO). Это задача может быть выполнена очень формально или совсем неофициально, но и в том и в другом случае требует широкого вовлечения и конкретного участия заинтересованных сторон. Применяются одинаковые подходы, идет ли речь об отдельном городе, регионе или сети сельских населенных пунктов. Различные заинтересованные стороны из государственного и частного сектора и организаций гражданского общества должны собраться вместе, чтобы сформировать кластер, деятельность которого будет отвечать потребностям посетителей. Крайне редко кто-то выбирает пункт назначения из-за конкретного отеля, отдельной достопримечательности или очередного события в культурном календаре. Если кто-то из моих соотечественников решит поехать в Донецк летом следующего года, то основным мотивом, скорее всего, будет игра на EURO2012, а не перспектива посещения Святогорска. Кластер

предполагает наличие критической массы, достаточного выбора и диапазона предложений. Посетители должны знать, что у них будет достаточно возможностей интересно провести время. Отправляясь в поездку, они должны чувствовать себя свободными в выборе и неограниченными в возможностях. Для того, чтобы достичь этого, все заинтересованные стороны, производящие комплексный продукт дестинации, должны работать вместе.

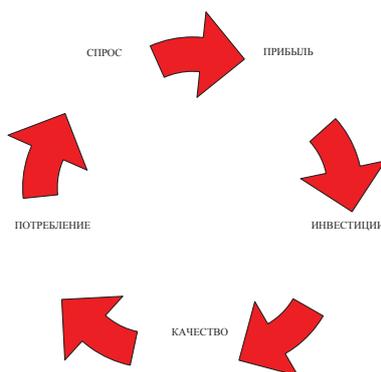
Классический пример такой проблемы мы обнаружили в сельских регионах Шотландии. В этот удивительно красивый район с богатым наследием приезжает мало посетителей – и из них еще меньше остаются на ночевку. Поскольку около 70% затрат туриста в дестинации – это затраты на ночевку и ужин, то регион терял деньги даже тех немногих визитеров, которые приезжали сюда за впечатлениями. И тот факт, что люди стремились приехать только на экскурсию, означал, что местные отели и рестораны не смогли достичь высокого уровня загрузки и, следовательно, редко способны предложить привлекательную работу с полной занятостью. Что, в свою очередь, означает, что владельцы были не в состоянии инвестировать в персонал и качество услуг, а молодые люди уезжали из этих краев из-за отсутствия рабочих мест. Когда же посетители спрашивали, почему они, как правило,

приезжают только на однодневную экскурсию или, в лучшем случае, остаются на одну – две ночи, их ответ был всегда один. Туристы не знали, что в этих краях можно так много увидеть и сделать, а поскольку поездка была спланирована заранее – было уже слишком поздно реорганизовать их маршрут. Вместе с тем, они отмечали, что качество жилья их не удовлетворяло полностью, и, что зачастую было трудно найти хорошую еду и напитки в вечернее время. Отели и рестораны особо не утруждали себя предложением блюд, из-за малого количества постояльцев. Это привело к возникновению порочного круга упадка. Весь бизнес вел конкуренцию за малый круг клиентов – и абсолютно все проиграли.

Для самых неразвитых дестинаций, решение было простым, особенно в низкий сезон. Создать маршрут. Обеспечить, чтобы по меньшей мере, один местный отель предлагал гостям вечером полное меню и развлечения, и чтобы все гостиницы были открыты по выходным. Это привело к улучшению обслуживания клиентов, повышению уровня занятости и устойчивого роста местной туристической экономики, появления новых предприятий в этой сфере, включая прокат велосипедов, пешие экскурсии с гидом и генеалогические исследования, как ответ на дополнительные запросы туристов. Все почувствовали себя лучше, в том числе и посетители.

Но, хотя решение было простым, его нельзя назвать тривиальным. Потребовались особые усилия и вера в развитие туризма, чтобы собраться вместе, создать кластер и сформировать DMO с общим видением. Новая организация затем может планировать более серьезные мероприятия и события, которые смогут улучшить позицию дестинации на рынке. Инвестируя в свой продукт (и жизнь местной общины в целом), они могут предложить продукт более высокого качества, что приведет к повышению спроса, позволит им увеличить прибыль, обеспечивая резерв для дальнейших инвестиций, тем самым, формируя

ДОБРОДЕТЕЛЬНЫЙ КРУГ РАЗВИТИЯ.



То же самое во всем мире применяется и ко всему туристическому бизнесу, в равной степени как для крупных гостиниц, городов и курортов, так и для небольших сельских гостевых домов в менее освоенных и более отдаленных районах. Участники туристического рынка слишком часто боятся конкуренции и не могут оценить по достоинству тот факт, что их собственный продукт и бизнес будет усиливаться за счет объединения и сотрудничества с другими участниками рынка. Туристический бизнес как дестинация является гораздо более мощным и привлекательным для посетителей, чем дестинация сама по себе. Как писал английский поэт Джон Донн:

«Ни один человек не является островом».

Но ключевым аргументом для объединения отдельных заинтересованных сторон является обеспечение получения постоянных доходов для данного сообщества. Таким образом, успех кластера обеспечивает:

«Использование природного и культурного наследия и ресурсов на территории данного сообщества для привлечения посетителей, иногда привязывая эти достопримечательности к уже известным туристическим маршрутам, используя географические и тематические ассоциации. Ресурсы как естественные так и рукотворные, разумно управляемые и работающие на благо настоящего и будущего туристов, индустрии туризма, принимающего

сообщества и окружающей среды.» [Dunira Strategy]

В условиях неустойчивого экономического климата, когда пытаются найти финансовую поддержку общественного сектора, DMO имеет особый смысл, более эффективный и менее рискованный для общественного сектора, поддерживающего индустрию туризма.

Любая страна в мире признает значение туризма. В секторе с оборотом девять триллионов долларов в год, в котором работает двести пятьдесят миллионов людей, даже в Афганистане и Ираке существуют министерства туризма. Но наиболее эффективными являются не министерства с самыми большими бюджетами и количеством сотрудников. Наиболее эффективными департаментами туризма, будь то на национальном или местном уровне, являются те, которые поддерживают частный сектор в создании эффективного мульти-сектора DMO, который охватывает все заинтересованные стороны.

Обеспечивая устойчивое развитие экологического туризма, Dunira работает во всех уголках мира – от Фарерских островов до Южной Африки, от Сьерра-Леоне до Ирака, от Индии до Лаоса. В последние годы мы работали в странах Центральной и Восточной Европы, а также в Армении, Хорватии, Грузии, Польши, России, Сербии и Словении, и мы надеемся работать в Украине в будущем.

Украина имеет огромный потенциал для развития туризма, особенно в сельской местности. Если постоянно развивать туризм, в том числе и экологический, это может принести огромную пользу, включая такие аспекты как охрана окружающей среды и ее обустройство. Развитие туризма способствует развитию экономики в целом, включая создание рабочих мест для молодежи. И, в отличие от соседней России, это еще и безвизовый режим для большинства европейцев... да еще и вареники. О чем еще может мечтать турист?!

benjamin@dunira.com ■