

# Ресурсы

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# Информация

# Снабжение

# Конкуренция

В номере:

- Материально-техническое снабжение ремонтов на предприятии: особенности автоматизации
- Лизинг автотранспорта, железнодорожного транспорта, авиатехники и судов
- Выбор показателей эффективности в интегрированной цепи поставок
- Интеграционные тенденции развития региональной логистики
- Логистический подход к развитию сетевого ритейла в России
- Карта сбалансированных показателей МТО ОАО «РЖД»
- Логистика инновационной деятельности
- Понятие логистического поля

ISSN 0130-3848

III-2010

июль — сентябрь

[www.risk-online.ru](http://www.risk-online.ru)

**Э.Тарасенко,**

РЭА им. Г.В.Плеханова,

соискатель

Региональный офис Rocco Forte

Collection в России и СНГ

(ЗАО ГК «Астория»,

Санкт-Петербург),

директор по продажам

и маркетингу

## Создание стратегических конкурентных преимуществ нового высококлассного курорта, выводимого на рынок в период экономического кризиса

*Аннотация:* В статье даются рекомендации и рассматриваются успешные решения по поиску конкурентной стратегии нового высококлассного курорта, открытого во время экономического кризиса. Рассматривается позиционирование курорта по сравнению с конкурентами, проводятся поиски нестандартных решений по укреплению конкурентной позиции без затрачивания дополнительных финансовых и материальных ресурсов

*Ключевые слова:* Высококлассный курорт, стратегические конкурентные преимущества, конкурентный гольф-клуб, курортные отели, открытие нового курорта

*Annotation:* An advise is given on how to open a new luxury resort during the world economic recession, how to succeed by creating unique competitive advantages and by positioning the resort in the market without any high spending

*Keywords:* Luxury resort. Strategic competitive advantages, competitive golf club, launch of a new resort

**К**оллекция отелей Rocco Forte (старое название Rocco Forte Hotels) – это коллекция отелей из тринадцати пятизвездочных отелей класса де-люкс, названная по имени владельца сэра Рокко Форте. Штаб-квартира находится в Лондоне. В то же время, региональные офисы компании отвечают за продвижение, маркетинг, продажи (работу с туристическими агентствами и операторами, корпоративными клиентами) в соответствии с региональной спецификой. На настоящий момент действуют региональные офисы в Москве (Россия, СНГ и страны Балтии), Мадриде (Испания и Южная Америка), Париже (Франция и Бенилюкс), Нью-Йорке (США) и Риме (Италия и некоторые страны южной Европы). Все отели уникальны и неповторимы, несмотря на общие черты в дизайне: находятся только в центре, располагают отличными конференц-возможностями, ресторанами и барами (включая мишленовские), а также спа-центрами и зонами для отдыха и занятий спортом. Большое внимание при разработке гостиничного проекта уделяется эргономике и свободному пространству, удобству и функциональности. Компания была основана в 1996 г. как коллекция городских отелей в ключевых городах Европы.

Одна из важнейших характеристик бренда Rocco Forte Collection — наличие профессиональных спа-центров в этих отелях, управляющихся отельным руководством, а не отданных на аутсорсинг. Благодаря этому все гости отелей могут бесплатно пользоваться бассейном, сауной, хамамом, посещать тренажерные залы, оборудованные по последнему слову техники. А при необходимости могут всегда найти время для спа-процедур — по уходу за кожей лица, антистрессо-

вых, для мужчин и для женщин. В спа-меню отелей есть даже специальные услуги для маленьких детей — детский маникюр и педикюр с клубничкой и взбитыми сливками в качестве угощения и программы для путешественников, прилетевших из другого часового пояса.

Доступны разнообразные виды массажа, услуги стилиста и т.д. Отели работают на различных косметических брендах, выбор бренда делается с учетом конкурентной среды в городе.

Так, женевский отель Le Richemond специализируется на гармонии духа и тела. Это знаменитая философия японского спа-бренда Shiseido. Этот эксклюзивный косметический бренд почти не представлен в спа-центрах мира; чтобы получить разрешение на использование косметики при открытии спа-центра, надо пройти целый конкурс, суть которого — понимание философии компании и совпадение целевых аудиторий. В отеле Balmoral в Эдинбурге находится спа-центр Espa, который получал несколько наград подряд как «Лучший городской спа-центр Шотландии».

Поэтому не случайно стратегический выбор дальнейшей экспансии компании пал на развитие именно курортов сегмента «пять звезд де люкс», причем не только в Европе, но и в других регионах мира. Имея за плечами опыт управления роскошными спа-центрами в отелях, зная пожелания и предпочтения постоянных гостей коллекции, сэр Рокко решает открывать спа-курорт Verdura Golf and Spa Resort на юго-западном побережье Сицилии.

Стратегия руководства компании по отношению к корпоративному бренду The Rocco Forte Collection и к новому курорту была «fixed endorsed» — строго принудительной в рамках «архитектуры бренда»<sup>1</sup>: необходимо было подчеркнуть четкую дифференциацию между разными продуктами — городскими отелями и курортами компании,

<sup>1</sup> Brand warriors (1999), edited by Fiona Gilmore, HarperCollinsBusiness, London

но сделать акцент на единый бренд The Rocco Forte Collection.

Влияние на выбор развития в курортном сегменте оказала и растущая популярность бренда The Rocco Forte Collection в России — постоянные клиенты городских отелей коллекции были готовы воспользоваться услугами нового курорта, в котором были бы внедрены все стандарты качества и принципы бренда Rocco Forte.

По данным Visit Britain<sup>2</sup> к категории luxury traveler — состоятельного путешественника, останавливающегося в высококлассных отелях и пользующегося услугами и продуктами премиум-класса, можно отнести около 100 000 россиян, преимущественно молодых бизнесменов (средний возраст 44 года<sup>3</sup>), ведущих активный возраст жизни, и членов их семей. Большинство из них постоянно живет в Москве, они отправляются в зарубежные поездки не менее 4-6 раз в год с семьей и друзьями, тратя в сутки около 1000 фунтов на размещение и предпочитая эксклюзивные услуги во время всей поездки — лимузины представительского класса, персональных шоппинг-ассистентов, гидов. Любое времяпрепровождение — спорт, шопинг, светская жизнь. Жены и подруги путешествуют с ними и проводят свое время за шопингом и посещением спа-центров.

По мнению Джильдо Дзенья, исполнительного директора Ermenegildo Zegna<sup>4</sup>, одного из лидеров в производстве мужской одежды класса люкс, из кризиса можно выйти сравнительно легко, если понимать, как продвигаться на рынках, как сосредоточиться на продукте, не поступившись столь ценной преданностью клиенту.

Поэтому несмотря на кризис, в июле 2009 г. курорт Verdura был открыт. При открытии курорта учитывались следующие конкурентные преимущества:

1. Возможность открыть две профессиональные и одну учебную площадку для гольфа.

Этот вид спорта очень популярен в США, Великобритании и Европе и набирает популярность в России.

В Verdura — одном из немногих пологих мест на холмистом острове Сицилия — калифорниец Кайл Филлипс создал два чемпионских поля на 18 лунок и одно поле на 9 лунок. Среди проектов Филлипса — великолепные гольф-поля Kingsbarns Golf Links, расположенные в нескольких милях от города St. Andrew's, Шотландия, идеальные зеленые гольф-поля в Grove, графство Хертфордшир, а также многочисленные проекты в США. Он прославился тем, что сохраняет и подчеркивает характер места, используя естественные и искусственные формы рельефа.

Директор гольф-клуба — Найл Камерон, член группы экспертов по мировому гольф-рейтингу журнала *Golf Digest*, бывший участник Европейского кубка, возглавлявший соревнования по гольфу в Lyford Cay на Багамских островах и в Royal St George's в графстве Кент, Англия, отмечает конкурентные преимущества площадки, то, что площадь ее вызывает замечательное ощущение полного уединения и неразрывной связи с природой, то, что Кайл Филлипс создал еще один шедевр, который, несомненно, станет обязательным пунктом программы для игроков в гольф. Восточное поле — 7 221 ярдов в длину, Западное поле — в 7 474 ярдах от чемпионских меток; небольшое поле на 9 лунок пар-3 — 1 056 ярдов в длину. Кроме того, есть смешанное чемпионское поле, которое состоит из лунок западного и восточного полей, которое должно стать в будущем профессиональным чемпионским полем, — 7 458 ярдов. У каждой лунки на западном и восточном поле есть пять меток, из которых можно выбирать: минимальная длина восточного поля 5 505 ярдов, длина восточного — 5 753 ярдов.

В здании гольф-клуба располагается специализированный магазин, в котором продается оборудование и одежда элитных марок, ресторан и бар с видом на поля, мужская и женская раздевалки с душевыми и шкафчиками для хранения одежды и кафе-мороженое. Найл Кэмерон возглавит команду квалифицированных тренеров PGA, которые смогут давать частные уроки или тренировать команды; есть также планы сделать школу для юных гольфистов. Здесь ждут спортсменов всех возрастов и уровней подготовки.

2. Уникальное сочетание на территории курорта и спа-комплекса площадью 400 кв м, а также возможность наряду с гольфом заниматься другими видами спорта-серфингом, теннисом, йогой, пилатесом и т.д.

3. Местоположение на юго-западе Сицилии. Пологий рельеф и приватный пляж протяженностью около двух километров выгодно отличает курорт от других проектов на севере Сицилии, где отель, как правило, располагается на «высоком берегу», а к пляжу ведет канатная дорога.

4. Заимствованные у городских отелей компании стандарты в оформлении и планировке номеров с учетом курортной специфики — стандартные комнаты отличаются площадью от 45 кв. м, все категории номеров можно соединять друг с другом, что удобное для семейного отдыха, в номерах находятся пляжные коврики и полотенца. А за счет того, что все 220 номеров курорта занимают 2 линии коттеджей и за счет того, что одна линия расположена чуть выше другой, все номера имеют вид на море. Это позволило решить проблему отсутствия «вида на моря» в горячий сезон и получить еще одно неопределимое

<sup>2</sup> Visit Britain, Russia. Market&Trade Profile. 2009.

<sup>3</sup> Forbes

<sup>4</sup> Алберто Кавалли, "Ведомости" 26 февраля.