

И
Д
Е
А
Л

Ольга Байбакова | Ольга Низовая

от отдельных
инициатив
к целостной
системе

ЛЬНЫЙ сервис

Москва
2023

УДК 658.818
ББК 65.42
Б61

Байбакова, Ольга.

Б61 И.Д.Е.А.Л.ьный сервис: от отдельных инициатив к целостной системе / Ольга Байбакова, Ольга Низовая. — Москва, 2023. — 256 с.

ISBN 978-5-600-03751-9

Как повысить качество обслуживания в ресторанах, гостиницах, клубах и увеличить доход? С помощью авторской методики И.Д.Е.А.Л. Она основана на международных стандартах качества. Все описанные в книге техники мы используем и проверяем на прочность каждый день. Именно благодаря этой методике бизнес-процессы в сфере услуг и по развитию сервиса будут работать как часы.

Ольга Байбакова — руководитель группы по развитию сервиса игровой зоны «Красная Поляна», бизнес-тренер

Ольга Низовая — руководитель хозяйственного управления игровой зоны «Красная Поляна».

УДК 658.818
ББК 65.42

*Практика превосходного сервиса в методиках и инструментах
Русского Лас-Вегаса – игровой зоны «Красная Поляна»*

ОБ АВТОРАХ:

Меня зовут Ольга, я руководитель группы по развитию сервиса игровой зоны «Красная Поляна». Всю профессиональную жизнь я посвятила менеджменту качества: внедряла международные стандарты в разных отраслях, в том числе в сервисных компаниях. Последние лет десять я еще и фасилитатор, выступаю в качестве бизнес-тренера, имею образование коуча. Моя миссия – сделать мир чуточку лучше через улучшение опыта проживания жизни в целом или опыта пользователя, Гостя.

Мой соавтор – человек, посвятивший жизнь сервису, гуру управления гостеприимством (хаускипинг) и моя тезка – Ольга Низовая. Последние шесть лет Ольга руководит хозяйственным управлением игровой зоны «Красная Поляна». У нее есть опыт работы в отелях от трех до пяти звезд как мировых (Fairmont, Radisson, Tulip), так и российских брендов. Ольга внесла огромный вклад в подготовку и проведение XXII зимних Олимпийских игр и XI Паралимпийских зимних игр в 2014 году.

О КНИГЕ:

Столы для покера, разноцветные фишки, полумрак, блеск цветомузыки, охрана с оружием на поясе и строгий голос крупье: «Делайте ваши ставки!» Пожалуй, примерно такую картинку вызывает слово «казино» у человека, не знакомого с игорным бизнесом. В нашей стране четыре игорные зоны, в которых на первом месте стоят совсем не выигрыши и рулетка, а культурный отдых, приятное времяпрепровождение, интеллигентный досуг, гостеприимный сервис. Все это обеспечивает четкая, понятная система управления бизнесом, которая легко подстраивается под любое заведение, даже если оно не имеет отношения к казино. Повысить качество обслуживания в ресторанах, гостиницах, клубах, а также увеличить их доход поможет И.Д.Е.А.Л. Эта авторская система, основанная на международных стандартах, позволяет наладить основные бизнес-процессы в сфере услуг и сервиса как часы.

Зачем мы решили написать эту книгу? Во-первых, нам хотелось больше рассказать об игорном бизнесе и закулисье казино, ведь в современном обществе очень много предубеждений относительно игорного бизнеса. Во-вторых, мы часто выступаем на конференциях, рассказывая о нашей системе сервиса, и постоянно слышим одни и те же вопросы о том, на чем мы основываемся при выборе тех или иных инструментов управления сервисом, и вот мы решили обобщить этот опыт в книге. Ну и главное, эта книга — способ рассказать немного о нашей команде, преданных фанатах отрасли, мечтающих и делающих, не видящих преград и границ. Это своеобразное «спасибо» тем людям, которые за тридцать лет существования игорного бизнеса в России так трансформировали отрасль, что стало возможно использовать практики управления игорной деятельностью как лучший опыт в других сервисных и туристических компаниях.

Эта книга не вышла бы в свет, если бы в декабре прошлого года наш генеральный директор Павел Перов не сказал: «У меня есть для тебя проект — будешь писать книгу о нашем сервисе, а еще особенно важно рассказать правдиво о нашей игорной зоне!» Наши лидеры любят ставить интересные задачи. Эта книга рождалась в поездках и самолетах, дополнялась новыми методиками и иллюстрациями из моего собственного опыта и опыта нашей компании. Казалось, ее невозможно закончить, потому что каждый день в нашей работе появлялось что-то новое, о чем хотелось

написать. Но в какой-то момент все же нужно было остановиться, так эта книга вышла в печать.

Что получилось в итоге, решать вам. Но вне зависимости от того, насколько глубоко вам удастся проникнуть в процессы сервиса, читая главы этой книги, мы призываем вас не верить нам на слово, а приехать и проверить, насколько наш сервис И.Д.Е.А.Л.ен на практике. Мы ждем вас в гости, дорогие читатели!

ОГЛАВЛЕНИЕ

Об авторах.....	5
О книге.....	6
Азарт в игре, точность в бизнесе	11
ЧАСТЬ 1. ФИЛОСОФИЯ И.Д.Е.А.Л.ЬНОГО СЕРВИСА	
1.1 Международные стандарты сервиса	17
1.2 Принципы системы качества сервиса	22
1.3 Уровни развития сервиса и непрерывное совершенствование.....	25
1.4 Описание системы И.Д.Е.А.Л.....	28
ЧАСТЬ 2. ЭЛЕМЕНТ «И»	
2.1 Пирамида сервиса.....	32
2.2 Честные и своевременные коммуникации с Гостем – базис сервиса.....	41
2.3 Дизайн-мышление и исследования опыта Гостя.....	57
2.4 Бережливое гостеприимство	82
ЧАСТЬ 3. ЭЛЕМЕНТ «Д»	
3.1 Почему без стратегии и анализа трендов нет И.Д.Е.А.Л.ьного сервиса	92
3.2. Нет измерителя – нет системы!.....	100
3.3 Метрики сервиса.....	103
ЧАСТЬ 4. ЭЛЕМЕНТ «Е»	
4.1 Связь системы качества сервиса с процессами развития персонала.....	108
4.2 Корпоративная культура как основа сервисного поведения сотрудников.....	115
4.3 Работа со сложными категориями персонала	126
4.4 Процессы, которые мы не замечаем.....	143
4.5 СОПы не горят!.....	147
ЧАСТЬ 5. ЭЛЕМЕНТ «А»	
5.1 Точки контакта и «факторы негатива»: выявлять и управлять!.....	152
5.2 Методы мониторинга сервиса.....	154
ЧАСТЬ 6. ЭЛЕМЕНТ «Л»	
6.1 Лидерство: внешнее и внутреннее.....	164

Заключение.	170
Приложение 1. ГЛОССАРИЙ.	171
Приложение 2. Пример исследования SUM и SUPR-Q для сайта ресторана	179
Приложение 3. Чек-лист «Тайный гость»	180
Приложение 4. Пример составления Карты пути и Карты сервиса при проведении экскурсий в заведения-партнеры	188
Приложение 5. Пример стандартизированной работы (выдержка – уборка гостевого санузла).	192
Приложение 6. Программа «Тренер – тренеру».	200
Приложение 7. Матрица взаимозаменяемости (пример для хаускипинга).	202
Приложение 8. Пример РІР.	208
Приложение 9. Карта адаптации нового сотрудника (пример для горничной).	211
Приложение 11. Пример чек-листа перекрестного аудита для игрового зала.	217
Приложение 12. Модель самооценки системы сервиса.	228
Приложение 13. Список литературы	250
Список используемых стандартов.	252

АЗАРТ В ИГРЕ, ТОЧНОСТЬ В БИЗНЕСЕ

Игорный бизнес в России окутан огромным количеством мифов и страшилок. Непосвященным кажется, что казино — место, где только стоят игровые столы и автоматы, где царит мошенничество и люди проявляют пороки. На самом же деле — это не способ заработка или инвестирования, а вид досуга, который позволяет развлечься, отдохнуть и получить удовольствие в комфортной атмосфере.

Сейчас в мире происходит укрупнение объектов игорного бизнеса. Это серьезный управленческий механизм большой компании, работающий, как швейцарские часы. Теперь эта сфера включает целые мегакомплексы, которые предоставляют широкий спектр развлекательных программ: от всевозможных шоу и ярких концертных событий до спортивных состязаний и даже киберсоревнований крупного масштаба.

Игорная зона «Красная Поляна» в Сочи — единый культурно-развлекательный центр с полным спектром вариантов отдыха и развлечений. Здесь не только казино, но и лучшие рестораны юга России, спортивно-развлекательная площадка RED ARENA, собственный апарт-отель «Бонус» и даже театр «В игре».

У нас работает более 1400 сотрудников, мы регулярно вкладываем приличный бюджет в их развитие, применяем лучшие управленческие практики и разрабатываем собственные. А наш департамент маркетинга непрерывно генерирует огромное количество креатива, который каждый день вы можете увидеть в наших заведениях.

Игорная зона «Красная Поляна» — лидер игорного рынка в Российской Федерации. Уникальное расположение и высочайшие стандарты сервиса манят к нам туристов со всей страны и, конечно, из-за рубежа. За шесть лет нас посетили свыше 3,6 млн человек из 170 стран. Отметим, что на долю нашей игорной зоны (ИЗ) приходится около 55% трафика от всех четырех игорных зон России.

Многие люди, далекие от игорного бизнеса, удивляются, когда узнают, что мы проводим концерты, международные покерные турниры, ледовые шоу, гастрономические ужины, спортивные и кибертурниры, театральные постановки, выступаем организаторами корпоративных и деловых событий (MICE-мероприятия).

Как неоднократно отмечал генеральный директор ИЗ «Красная Поляна» Павел Перов: «Главный тренд в нашем развитии – увеличение доли неигровых доходов, становление кластера развлечений точкой притяжения туристов со всей России».

Наверняка вы знаете, что игорная деятельность в России – отрасль, строго регламентируемая законодательством. Но помимо обязательных требований, определяемых законом, мы первые в стране ввели и строго придерживаемся Политики ответственной игры¹. Она заключается в соблюдении правил, которые позволяют контролировать азарт Гостя. Например, если мы замечаем, что игра перестала для него быть забавой, мы поможем сделать рациональный выбор или остановиться. Или, по желанию Гостя, будем напоминать ему про необходимость сделать перерыв. Также мы готовы установить лимит на снятие денег или на время исключить посетителя из списков Гостей.

Ведь наша главная задача – комфортный и безопасный отдых Гостей. Возможно, вас удивляет написание с большой буквы слова «гость». Но такова традиция в сфере гостеприимства: посетители для нас больше, чем просто клиенты. Мы стремимся не просто уважительно и доброжелательно взаимодействовать с каждым, кто приехал в наши заведения. Мы оказываем радушный прием, чтобы человек почувствовал себя по-настоящему значимым.

В игровой зоне «Красная Поляна» перед нами стояла амбициозная задача. За счет того, что наши заведения разноплановые, нам было важно разработать и внедрить универсальную систему качества сервиса, инструменты которой легко применить к любому направлению: как к игровым процессам, так и ресторанной, гостиничной сферам и даже площадкам для мероприятий.

Контролирующие органы приходят к нам, пожалуй, даже чаще, чем в детские сады, а каждый игровой автомат регулярно проходит поверку в Центре стандартизации и метрологии. А еще наша компания – один из крупнейших налогоплательщик региона.

Часто аудиторы, заглянувшие в наши бизнес-процессы, изумленно отмечают, как причудливо переплетены в компании признаки обычного крупного бизнеса и уникальность сферы. К слову, именно поэтому мы и готовы делиться опытом и работками. Ведь практики, которые мы используем, применимы в любом направлении гостевого сервиса, работаете ли вы

¹ <https://krasnayapolyana.game/responsibility-game>

в крупном сетевом бизнесе или владеете небольшим атмосферным заведением.

Эта книга может стать настольным пособием, если вы, как собственник бизнеса, мечтаете о создании превосходного и даже, не побоимся этого слова, И.Д.Е.А.Л.ьного сервиса.

Почему И.Д.Е.А.Л.?

В основу модели положен цикл непрерывного улучшения Э. Деминга. Его основная идея, которую мы трансформировали под свою систему: «Мы все стремимся к И.Д.Е.А.Л.у и совершенству, но это непрерывный процесс. Ведь совершенству предела нет!» Элементы сервиса И.Д.Е.А.Л. складываются из:

- ✓ И – исследования опыта Гостя;
- ✓ Д – достижения целей в области сервиса;
- ✓ Е – единства команды (основные операционные подразделения + функция развития сервиса + вспомогательные процессы);
- ✓ А – анализа по итогам мониторинга;
- ✓ Л – лидерства.

Этот код мы разработали, внедрили и верифицировали в международном органе по сертификации TUV Austria. Вот уже несколько лет успешно применяем его в ИЗ «Красная Поляна», а теперь готовы поделиться им с вами.

Конечно же, результаты, которых достигает компания – это вклад каждого сотрудника. Поэтому, говоря о системе сервиса, мы должны упомянуть обо всех коллегах: о нашем лучшем линейном персонале; и творческом, креативном маркетинге; о строгих, но справедливых, финансистах; скрупулезных бухгалтерах и юристах; целеустремленных закупщиках; о надежном управлении техэксплуатации; заботливом хаускипинге¹; добросовестном F&B² и, конечно же, менеджменте компании, формирующем общую стратегию развития.

В книге мы расскажем о модели сервиса И.Д.Е.А.Л. на примере русского Лас-Вегаса, игровой зоны «Красная Поляна». Но не будем перегружать текст мотивирующими историями сервисного поведения сотрудников, потому что частные ситуации не отражают системные действия персонала. Наша задача – показать механизмы

¹ Хаускипинг – управление гостеприимством, поддержание всех жилых и нежилых помещений в порядке, чистоте и технической исправности.

² F&B (от Food and Beverage – еда и напитки) – все, что связано с организацией питания для гостей.

управления сервисом как системой, а не уповать на личностные качества сотрудников.

Поэтому мы предоставим в книге работающие бизнес-инструменты. «Берись — и делай!», как говорил Ричард Брэнсон. Они будут полезны как собственникам сервисных компаний (рестораны, гостиницы, фитнес-центры, медклиники, турагентства и др.), так и директорам по сервису и маркетинговым, которые хотят управлять бизнесом комплексно.

Вы, уважаемые читатели, получите уникальную возможность заглянуть за «кулисы» казино. А главное, благодаря нашей системе повысите конкурентоспособность своей компании на рынке, в разы улучшите качество сервиса и увеличите поток клиентов, которые захотят возвращаться к вам снова и снова.

В приложениях вы найдете реальные примеры и работающие инструменты, применимые на практике документы и подходы к их разработке. Все это вы легко адаптируете под свои бизнес-задачи.

Чтобы наш общий путь к совершенству сервиса в гостеприимстве был максимально простым, предлагаем придерживаться ряда правил. Помните, что мы даем «удочку», а «ловить рыбу» придется вам самим.

Главы книги выстроены в логике модели И.Д.Е.А.Л., и потому советуем придерживаться последовательного чтения. Чтобы мы могли говорить на одном языке, в начале каждой главы опубликован перечень терминов, которые в ней используются. Определения вы найдете в приложении 1, в разделе «Глоссарий».

Конечно же, мы уделим время теории. Обещаем, что не будем заумничать. Мы помним, что все люди разные: некоторые любят читать тексты, одним важна картинка, а другие хорошо воспринимают схемы. Мы учли это в структуре книги.

Самая «соль» каждой главы — наш практический опыт внедрения элементов системы сервиса И.Д.Е.А.Л. Мы постараемся показать, где спрятаны те или иные грабли, расскажем, что получилось хорошо и как этот опыт поможет вам. Поделится универсальными инструментами и примерами.

Мы будем рады, если вы поделитесь инсайтами и мыслями по итогам прочтения книги. Отправляйте письма, делитесь впечатлениями и задавайте вопросы на личный электронный адрес одного из авторов, мы вам обязательно ответим: baybakova@yandex.ru.

И конечно же, ждем вас в игровой зоне «Красная Поляна», чтобы пройти собственный путь. Путь Гостя.

1

ЧАСТЬ

ФИЛОСОФИЯ И.Д.Е.А.Л.ЬНОГО СЕРВИСА

Термины, которые вам пригодятся: *сервис, качество обслуживания, превосходный сервис, удовлетворенность клиента, видение, миссия и стратегия превосходного сервиса.*

Нашей команде всегда мало достигнутого, мы хотим и стремимся двигаться вперед. Мы стартовали с высокого уровня сервиса в нашем проекте, но уже сейчас понимаем, что никогда не остановимся на пути к совершенству.

Лет 15 назад я занималась внедрением системы качества в коммерческом вузе и поехала с коллегами на профильную конференцию. Там выступал профессор Академии проблем качества Юрий Павлович Адлер – российский гуру в этой профессиональной сфере. Имя ученого мне было известно еще с университетской скамьи. Настольный журнал студентов по специальности «Управление качеством» – «Стандарты и качество», а ни один его выпуск не проходил без статей Юрия Павловича.

И вот, когда выступления закончились, в фойе одной из башен «Москва-Сити» я оказалась рядом с легендарной личностью. И, конечно, помимо прочего спросила, верным ли путем иду в профессии... Завязался разговор, растянувшийся почти на час. Ни приглашение на фуршет, ни более статусные