



# Книга Золотой стандарт гостиничного бизнеса

## Принципы безупречного обслуживания клиентов в отелях Ritz-Carlton

Джозеф Мичелли

McGraw-Hill, 2008

Также есть на следующих языках: Английский

## Рецензия BooksInShort

Даже человек, никогда не останавливавшийся в роскошных отелях Ritz-Carlton, наверняка слышал о том, что эти отели славятся непревзойденным качеством обслуживания. Едва ли найдется много компаний, чей бренд был бы столь узнаваемым. Как это ни странно, до Джозефа Мичелли никто не попытался написать историю этой гостиничной сети и раскрыть секреты ее безупречного сервиса. В своей книге автор подробно описывает пять основных принципов корпоративной культуры Ritz-Carlton, благодаря которым у клиентов остается неповторимое впечатление от обслуживания. Мичелли рассказывает, как руководители отелей обучают “дам и господ” из числа персонала воплощать в реальности миссию и ценности компании. Каждое наблюдение автор подкрепляет цитатами и примерами, после чего читателю остается лишь безоговорочно с ним согласиться. В итоге получилась книга, содержащая ценнейший анализ факторов успеха всемирно известной компании. По мнению *BooksInShort*, знакомство с этим анализом будет в высшей степени полезным для любого бизнесмена.

## Основные идеи

- Основатели сети отелей Ritz-Carlton заложили стандарты высочайшего качества обслуживания.
- Эти стандарты состоят из кредо, девиза и трех правил обслуживания.
- Кредо – краткое изложение миссии компании, состоящей в безусловной ориентации на интересы клиента.
- Девиз компании подчеркивает взаимное уважение между клиентами и персоналом: “Дамы и господа к услугам дам и господ”.
- Сотрудники Ritz-Carlton обязаны приветствовать каждого клиента по имени, предвосхищать любые его потребности и вежливо с ним прощаться.
- Любой контакт с персоналом сети отелей должен оставлять у клиента превосходное впечатление.
- Ritz-Carlton тщательно отбирает кадры, занимаясь поиском талантливых людей, которые станут гордиться работой в сфере обслуживания.
- Все новые сотрудники проходят инструктаж о ценностях компании.
- Компания постоянно совершенствует процедуры оказания услуг клиентам.
- В структуре Ritz-Carlton работают Глобальный учебный центр и Центр подготовки руководителей.

## Краткое содержание

### История Ritz-Carlton

Мог ли кто-нибудь представить, что сын бедного швейцарского пастуха станет основателем всемирной сети отелей, а его имя станет синонимом элегантности, роскоши и безупречного сервиса? Свою карьеру юный Цезарь Ритц начал с работы в лучших гостиницах Франции, Англии и Швейцарии. Постепенно изучив все премудрости гостиничного бизнеса, он дослужился до должности управляющего отелем Savoy в Лондоне, а в 1898 году открыл собственный – Ritz Paris. К тому времени Ритц уже владел контрольными пакетами лондонского отеля Carlton и нескольких фешенебельных ресторанов.

“Вопреки любым невзгодам и трудностям руководство Ritz-Carlton твердо придерживается курса на безупречный сервис и высочайшее

качество”.

Ритц умер в 1918 году, и его жена Мари продала торговую марку Ritz-Carlton предпринимателю Альберту Келлеру. В 1927 году Келлер открыл отель Ritz-Carlton в Бостоне, а позднее аналогичные отели появились в Нью-Йорке, Бока-Ратоне, Атлантик-Сити, Питтсбурге и Филадельфии. Однако из-за экономического спада, начавшегося в 1929 году, Келлер вынужден был закрыть все свои отели, кроме бостонского. После Второй мировой войны сеть отелей вновь стала расти. Сегодня владельцем The Ritz-Carlton Hotel является компания Marriott International, которой принадлежат 69 гостиниц в разных странах мира. Процветающая гостиничная сеть намерена расширить свое присутствие в Китае, Египте, России, Южной Корее и других странах, к 2011 году планируя увеличить количество отелей до ста.

“В отношении «золотых стандартов» все сотрудники Ritz-Carlton от руководителя до уборщика кажутся фанатиками – во всяком случае, с точки зрения стороннего наблюдателя”.

В основе тщательно продуманной корпоративной культуры Ritz-Carlton лежат принципы, обеспечивающие высочайший уровень лояльности персонала, безупречное обслуживание и искреннюю заинтересованность компании в удовлетворении нужд клиента. Рассмотрим эти основополагающие принципы подробнее.

## Принцип первый: следовать правилам

Принципы корпоративной культуры сети отелей Ritz-Carlton называются “золотыми стандартами”. Многие справедливо полагают, что своим непреходящим успехом компания обязана именно этим стандартам, отражением которых стали корпоративное кредо, девиз и правила обслуживания.

1. **Кредо.** Сотрудник компании обязан иметь при себе “кредо-карту”, в которой написано: “В отеле Ritz-Carlton на первом месте стоит забота о комфорте клиента. Наши гости всегда окружает теплая и непринужденная атмосфера. Наш отель дарит гостям незабываемые ощущения, выполняя даже невысказанные пожелания!”.
2. **Девиз.** Он звучит так: “Дамы и господа к услугам дам и господ”. В этой старомодной формуле заложена мысль о том, что принципы безупречного обслуживания не подвластны времени, а персонал и гости должны относиться друг к другу с уважением.
3. **Три правила обслуживания.** Первокласный сервис, на который ориентирована вся корпоративная культура Ritz-Carlton, основан на выполнении трех непреложных правил: тепло приветствовать каждого клиента по имени, предвосхищать любые его желания, вежливо попрощаться с каждым гостем, также обращаясь к нему по имени.

“В какой бы отрасли ни работала компания, перед ее руководством всегда стоит задача воплотить на практике видение своего бизнеса”.

В повседневной работе сотрудники Ritz-Carlton руководствуются следующими “Двенадцатью заповедями обслуживания”.

1. Налаживайте личные отношения с гостями, чтобы те предпочитали останавливаться только в отелях Ritz-Carlton.
2. Чутко реагируйте на любые пожелания гостей – высказанные и невысказанные.
3. Используйте все возможности компании для того, чтобы у гостей оставались незабываемые впечатления об отеле.
4. Поддерживайте атмосферу доброжелательности и “загадочного обаяния”.
5. Постоянно ищите, как можно повысить качество обслуживания клиентов.
6. Будьте готовы мгновенно решить любую проблему клиента.
7. При обслуживании клиентов оказывайте помощь и поддержку коллегам.
8. Стремитесь обогащать свой опыт и профессионально развиваться.
9. Играйте активную роль в планировании своих должностных обязанностей.
10. Гордитесь своим внешним видом, изысканностью манер и умением беседовать.
11. Строго соблюдайте конфиденциальность информации, касающейся гостей и сотрудников; заботьтесь об их личной безопасности.
12. Оборудование в отеле должно содержаться в исправном состоянии и чистоте.

“Подлинный талант лидера проявляется не в словах, а в конкретных поступках людей, на которых возложена задача двигать компанию вперед”.

Чтобы проконтролировать соблюдение этих правил, ежедневно перед началом каждой смены весь персонал подразделения участвует в собраниях-“летучках”. На них сотрудники обсуждают вопросы, связанные с соблюдением изложенных принципов, анализируют случаи из собственной практики и делятся с коллегами полезной информацией.

“Если руководитель предельно внимателен к нуждам своих подчиненных, он может быть уверен в том, что столь же внимательное отношение гарантировано и клиентам”.

Компания стремится идти в ногу со временем и регулярно изучает, какие именно услуги ожидают получать клиенты элитных отелей. Этих клиентов можно условно разделить на две категории. К первой относятся люди с классическим вкусом – их привлекает традиционная элегантность, ассоциирующаяся с брендом Ritz-Carlton. Вторая категория – “разборчивые миллионеры”. Для них предметы роскоши не ассоциируются с той или иной торговой маркой напрямую – они не станут покупать “Мерседес” только потому, что это “Мерседес”. Такие люди любят произвести впечатление и блеснуть оригинальностью; они стремятся жить интересной жизнью и получать яркие впечатления. Ritz-Carlton старается завоевать симпатии обеих категорий, ни на шаг не отступая от своих корпоративных ценностей.

## Принцип второй: доверять и наделять полномочиями

Качество обслуживания в отелях Ritz-Carlton зависит прежде всего от сотрудников – тех самых “дам и господ”. Подбор кадров компания проводит

особенно тщательным образом. Менеджеры заняты поиском талантливых людей, которые способны гордиться работой в сфере обслуживания. Каждый кандидат проходит несколько собеседований и этапов отбора. В результате этих усилий текучесть кадров в Ritz-Carlton не превышает 20%, тогда как в среднем по отрасли она составляет 60%.

“Руководитель должен участвовать в создании творческой атмосферы, которая помогает оперативно реагировать на запросы отдельных категорий клиентов”.

Нового сотрудника вначале направляют на двухдневный инструктаж об особенностях корпоративной культуры компании. Затем новички под контролем опытных наставников приступают к изучению основных аспектов работы и готовятся к аттестации, которая проводится на двадцать первый день работы в компании. На ней новички делятся положительными и отрицательными впечатлениями от первых трех недель работы. Кроме того, в компании существует традиция празднования “триста шестьдесят пятого дня” – первой годовщины с момента принятия человека на должность.

“Оказавшись в отеле Ritz-Carlton, невольно начинаешь чувствовать себя так, будто тебя окружают любимые родственники и добрые друзья”.

Ritz-Carlton делает ставку на тщательный отбор кадров, уделяя большое внимание наставничеству и тренингу сотрудников. Компания стремится обеспечить их всем необходимым для качественного обслуживания гостей отеля. Сотрудники могут по своему усмотрению расходовать до \$2000 в день на одного гостя, если необходимо решить какие-то его проблемы или сделать его пребывание в отеле более комфортным.

## Прибыльная обаятельность

Президент компании Саймон Купер в свое время заявил: “Мы не стесняемся говорить о том, что хотим зарабатывать деньги. Никто из сотрудников Ritz-Carlton не видит ничего плохого в слове «прибыль»”. Компания стремится к полной прозрачности всего, что касается финансовых аспектов своего бизнеса. Любой сотрудник может ознакомиться с текущим положением дел в компании по параметрам, отражающим пять факторов успеха Ritz-Carlton. В 2008 году эти факторы выглядели следующим образом.

1. **Обаяние отелей Ritz-Carlton.** Персонал должен стремиться к тому, чтобы у клиентов оставались неповторимые впечатления от пребывания в отеле. Внутренняя атмосфера отелей должна быть максимально притягательной.
2. **Интерес персонала к работе.** Если поощрять инициативу сотрудников, то будет легче удерживать ценные кадры и обеспечивать их профессиональный рост.
3. **Лояльность клиентов.** К клиентам отеля следует искать индивидуальный подход.
4. **Безупречное обслуживание.** Соблюдение “золотых стандартов” и постоянное стремление превзойти эталонные критерии обслуживания.
5. **Финансовые показатели.** Это показатели роста выручки и прибыли.

## Принцип третий: работать для других

Руководители Ritz-Carlton используют различные методы изучения предпочтений клиентов, сотрудников, менеджеров, поставщиков и акционеров компании. За успехи в этой области в 1992 году Ritz Carlton получила престижную премию Болдриджа, а в 1999 году компания стала единственным представителем своей отрасли, удостоенным этой премии дважды. Руководство Ritz-Carlton активно изучает опыт других фирм, стремясь перенять самые передовые приемы работы. Например, в 2007 году один из топ-менеджеров сети обратил внимание на методы внедрения инноваций в компаниях Cisco и Corning. На основе этих методов был разработан четырехэтапный процесс внедрения инноваций в Ritz-Carlton: “Поощрять воображение; создать благоприятные условия; стимулировать выдвижение идей; проверять идеи на практике”.

“Любой человек начинает таять от восторга, увидев, насколько искренне окружающие заботятся о нем”.

Чтобы определить, насколько сотрудники заинтересованы в работе, руководство Ritz-Carlton совместно с агентством Gallup разработало “Опросник Gallup Q12”. При его заполнении сотрудники должны согласиться или не согласиться с рядом утверждений, например: “Я знаю, чего от меня ждут на работе” или “Другие считают с моим мнением”. Дополнительно была составлена “Анкета лояльности клиента” с аналогичным принципом заполнения. Результаты этих опросов помогли компании закрепить достигнутые успехи и выявить недостатки.

## Принцип четвертый: создавать неповторимые впечатления

Каждый сотрудник Ritz-Carlton стремится к тому, чтобы у клиента оставалось превосходное впечатление на всех этапах общения – начиная от бронирования номера и заканчивая прощанием. В течение всего пребывания в отеле клиент должен “таять от восторга”, а по окончании у него должны остаться самые приятные воспоминания. Вот как описал свои впечатления один из клиентов, который прожил в отеле Ritz-Carlton в Сан-Франциско целый месяц: “Войдя в номер, я с изумлением обнаружил, что для меня приготовлено все, что только можно пожелать. Сотрудники отеля изучили все мои предпочтения и выяснили, какие закуски, журналы, фильмы и музыка мне нравятся. В номере было буквально все. На столике стояла ваза с моими любимыми фруктами, рядом лежала коробка шоколадных конфет, на каждой из которых было написано мое имя. Там были даже визитные карточки с моими координатами в отеле Ritz-Carlton — они оказались очень кстати”.

“Даже обыкновенный стакан воды может произвести незабываемое впечатление... если в нужный момент протянуть его человеку, страдающему от жажды”.

Иногда именно какая-нибудь проблема или оплошность дает прекрасный шанс произвести на клиента благоприятное впечатление. Сегодня отзывы клиентов мгновенно распространяются по всему Интернету, и поэтому персонал отелей в обязательном порядке владеет навыками оперативного решения любых проблем. Любые претензии урегулируются в отелях Ritz-Carlton с предельной аккуратностью. Первым делом

сотрудник выражает искреннее сожаление, затем приносит извинения и обязуется незамедлительно решить проблему. “Дамы и господа” Ritz-Carlton улаживают ситуацию и не допускают ее повторения в будущем. Наконец, персонал делает все возможное, чтобы компенсировать гостю причиненные неудобства.

“Ни одна компания не может угодить всем людям на свете, но каждая способна угодить своим клиентам”.

В стремлении сделать более строгим соблюдение стандартов обслуживания руководители Ritz-Carlton ввели в компании традицию обмениваться опытом создания у клиентов превосходного впечатления. Каждую неделю менеджер по внутренним связям записывает рассказы сотрудников и публикует лучшие из них в корпоративной газете. Линейные руководители обсуждают эти рассказы на “летучках”, а сотрудники, чьи истории попали в газету, получают премию в \$100. Вот одна из таких историй. Однажды в отеле Ritz-Carlton в Дубаи помощник менеджера разговорился с одним из постояльцев. В разговоре тот посетовал, что вечером он и его супруга не могли добраться до пляжа и полюбоваться закатом, так как инвалидная коляска жены застревала в песке. На завтра менеджер вместе с плотником выложили дорожку к морю из деревянных щитов, и супружеская чета смогла поужинать прямо на берегу, наблюдая за садящимся солнцем.

**Принцип пятый: сохранять равнодушие к чужим проблемам**

В структуре компании Ritz-Carlton имеется два учебных комплекса. Глобальный учебный центр занимается переподготовкой и повышением квалификации действующих сотрудников, а в Центре подготовки руководящего состава проходят обучение управляющие кадры других компаний из разных стран мира.

“В конечном итоге любой бизнес – это прежде всего взаимоотношения людей”.

Сеть отелей Ritz-Carlton никогда не оставалась безучастной к социальным проблемам, и эта позиция нашла отражение в формулировке ее корпоративной миссии. В 2002 году компания приступила к осуществлению программы поддержки местных благотворительных инициатив по борьбе с голодом и бедностью, улучшению условий жизни детей в малоимущих семьях и охране окружающей среды. В рамках этой программы Ritz-Carlton финансирует благотворительные мероприятия и осуществляет волонтерскую деятельность. В 2007 году компания пожертвовала на благотворительность более \$7 млн в виде денежных средств, продуктов и услуг, а ее сотрудники потратили в общей сложности свыше 40 тысяч часов на волонтерскую работу. По словам бывшего президента Ritz-Carlton Хорста Шульце, “если вас не интересует ничего, кроме прибыли, после смерти о вас не вспомнит никто, кроме инвесторов”.

**Об авторе**

**Джозеф Мичелли** – автор бестселлера “Пять составляющих успеха Starbucks”. Всемирно известный бизнес-консультант, лектор, ведущий передачи “Про деньги” на телеканале CNBC (США), радиоведущий.

---

---