

Ritz-Carlton
ЗОЛОТОЙ СТАНДАРТ
ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА
НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

Подготовили студенты группы
И-185

П Р И Н Ц И П 1

Отделять зерна
от плевел

Закладываем ОСНОВЫ

«Золотые стандарты» и устоявшаяся практика деловых отношений создают основу достижений нашей компании в самых разных областях. Этот базис делает нас привлекательными для тех, кто ищет работу, обеспечивает нам признание за преданность качеству в деле обслуживания клиентов и создает репутацию безукоризненного сервиса по всему миру.

— президент компании Саймон Ф. Купер

Закладываем ОСНОВЫ

Признание и безупречная репутация компании → тяжелейшая психологическая нагрузка для руководителей и сотрудников → страх подвести коллектив, ошибиться или не соответствовать высокому уровню компании → страх рисковать, внедрять новшества → отставание компании → проведение непродуманных перемен ради одних только перемен, что для успешной компании является неразумным шагом.

Закладываем ОСНОВЫ

- Прежде чем проводить стратегические изменения, которые должны способствовать эволюции и росту компании, руководитель должен определить те опоры бизнеса, которые призваны оставаться неизменными и обеспечить компании успех и долголетие.
- Для руководства компании Ritz-Carlton основа ее успеха заключается в четком определении и неукоснительном соблюдении «золотых стандартов» всеми дамами и господами компании.

КульТ и культура

- Важно провести четкую разделительную черту между искренней преданностью своему делу и фанатизмом.
- Все сотрудники компании всегда носят при себя карточку, на которой записаны «золотые стандарты».

«Если уж моя организация записала эти принципы, подчеркнув их важность и актуальность, то я, как один из руководителей компании, должна уважать их и разделять в полной мере.

"Золотые стандарты" записаны для тех, кто нуждается в напоминании и не хочет заучивать эти правила наизусть. Если же вы не хотите носить с собой эту карточку, можете этого не делать. Важно искренне верить в записанные на ней принципы»

— вице-президент по вопросам благотворительных инициатив в рамках программы "Community Footprints" Сью Стефенсон

«Золотые стандарты»

Искренняя вера в «золотые стандарты» позволила руководителям компании Ritz-Carlton превратить их в обязательный атрибут своих сотрудников.

Вам вряд ли удастся найти в стенах компании хоть одного сотрудника, который бы не смог даже посреди ночи повторить как «Отче наш» *кредо, девиз и три этана обслуживания Ritz-Carlton.*

Кредо

ОСНОВЫ ОТНОШЕНИЯ К КЛИЕНТУ

1. Нашей основной задачей в отеле Ritz-Carlton является искренняя забота о клиенте и его комфорте.
2. Мы обязуемся организовать самое лучшее персональное обслуживание и прикладывать все усилия, чтобы наши гости всегда ощущали наше тепло и находили обстановку в отеле расслабляющей и в то же время изысканной.
3. В отеле Ritz-Carlton оживают чувства, появляется ощущение благополучия и выполняются даже невысказанные желания и потребности гостей.

Обобщенные здесь принципы помогают работающим в компании людям понять, какими могут и должны быть идеальные отношения между клиентом и сотрудником. Действительно успешным кредо можно считать только в том случае, если с его помощью клиент сможет физически ощутить, что здесь действительно «оживают чувства», «возникает ощущение благополучия» и «выполняются даже невысказанные желания и потребности гостей».

Девиз: «Мы – дамы и господа – к услугам дам и господ»

В этой фразе четко изложено понимание идеальных отношений, в которых уважение в равной степени проявляется как к клиентам, так и к сотрудникам компании.

Гости отеля – очень важные люди. Однако значительность сотрудника отеля как профессионала высочайшего класса не меньше, чем постояльцев. Все мы в любой момент можем стать дамами или господами, такими же как наши гости.

Эта фраза стала девизом компании. Она определила ряд качеств, необходимых профессионалу в сфере услуг, характер отношений между сотрудниками (которые будут относиться друг к другу как дамы и господа), а также указала на то, что компания будет защищать своих дам и господ от клиентов, которые не будут проявлять к ним должного уважения.

Вперед, к «Золотому стандарту»!

«Максимально возможное упрощение стратегии обязательно для каждого бизнеса. Это ключевой момент, закладывающий основы успеха любой компании» (Рон Ашкенас, партнер компании из фирмы Robert H. Schajfer & Associates)

3 этапа обслуживания:

- Теплое и искреннее приветствие. Называйте клиента по имени.
- Предугадывание и удовлетворение всех потребностей гостей.
- Радушное прощание. Проводите клиента тепло и называйте его по имени.

Эти этапы обслуживания получают не только клиенты компании, но и ее партнеры, поставщики и все, кому доводится иметь дело с компанией Ritz-Carlton. Это относится и к новым сотрудникам компании, которых очень радушно принимают, и к тем сотрудникам, которые выходят на пенсию, переводятся в другой отель или просто увольняются: их провожают не менее тепло.

Для поддержания высоких стандартов качества обслуживания клиентов компанией «Ritz-Carlton» сформулированы «20 основных правил»:

1. В кредо компании отражены принципы ее деятельности, сотрудники должны их знать и применять в работе.
2. Девиз компании: «Мы, дамы и господа, к услугам дам и господ». Он олицетворяет отношение к гостям и друг к другу с должным уважением и почтением.
3. При каждом взаимодействии следует придерживаться трех этапов обслуживания, заложенных компанией, чтобы удовлетворить потребности гостя, сделать его постоянным клиентом и приверженцем компании.
4. Работа в Ritz-Carlton начинается с обещания придерживаться кредо компании.
5. Все сотрудники ежегодно проходят аттестацию.
6. Цели и задачи компании известны каждому сотруднику, их достижение – дело чести каждого из них.
7. Сотрудники могут участвовать в планировании действий, которые непосредственно их касаются.
8. Сотрудники должны выявлять существующие недостатки в работе компании.
9. Сотрудники должны создавать рабочую атмосферу, обеспечивающую наиболее полное удовлетворение потребностей клиентов и других сотрудников.
10. Каждый сотрудник наделен широким спектром полномочий. Если у клиента есть проблема, решение которой требует от сотрудника отставить выполнение своих прямых обязанностей, он принимает решение самостоятельно.

11. За безукоризненный уровень чистоты отвечают все сотрудники без исключения.
12. Сотрудники должны отмечать и записывать особенности и предпочтения гостей, с которыми они работают.
13. Каждый сотрудник ответственен за комфорт и спокойствие гостей. Рассмотреть жалобу и решить ее в пользу гостя обязан именно тот сотрудник, который ее принял.
14. Нужно всегда смотреть в глаза клиенту, в общении с клиентами и друг с другом использовать подобающий лексикон.
15. Сотрудники представляют отель на своем рабочем месте и за его пределами. Нужно быть позитивно настроенным и любые возникающие вопросы и просьбы доводить до ведома руководства.
16. Иногда лучше не рассказывать гостю, где находится нужное ему место, а проводить его туда.
17. Нужно снимать телефонную трубку до того, как телефон прозвонит трижды, и отвечать всегда с хорошим настроением. Если это возможно, называйте гостя по имени. Не игнорируйте звонки, старайтесь их не переадресовывать и придерживайтесь стандартов голосовой почты.
18. Каждый сотрудник должен следить за своим внешним видом.
19. Всегда нужно помнить о безопасности своих коллег и гостей.
20. Ответственность за сохранность собственности компании лежит на каждом сотруднике.

- Важно не слепо выполнять эти правила, а проявлять творческий подход к работе.
- Сотрудники должны не только придерживаться правил, но и пользоваться своими собственными суждениями, в случае необходимости отступать от правил.
- Сотрудники должны уметь адаптироваться к возникающим ситуациям и при существующих условиях мочь наиболее полно удовлетворять потребности гостей.

Постоянное соблюдение «золотых стандартов»:

- Важно регулярно напоминать сотрудникам о целях и позиции компании. Ежедневно проводятся небольшие собрания, чтобы напомнить каждому сотруднику, в чем состоит его миссия. Эти собрания призваны мотивировать сотрудников и давать им заряд энергии.
- Каждый должен чувствовать себя частью огромного коллектива, напоминать себе и другим о ценностях своей компании.
- Руководство компании также присутствует на таких собраниях наравне со всеми сотрудниками, демонстрируя своим подчиненным поддержку своим активным участием в этих мероприятиях. В этом случае руководство собственными действиями подает пример своим подчиненным.

Принципы нового «Золотого стандарта»:

1. При постановке целей в успешных компаниях учитываются ценности компании и интересы клиентов и сотрудников.
2. Нельзя допускать, чтобы цели и ценности компании неправильно истолковывались сотрудниками.
3. Важно не только импровизировать и привносить новое, но и не забывать о тех стандартах, которые установила компания Ritz-Carlton в области роскошного гостеприимства.
4. Важно серьезно и сознательно подходить к традициям компании и основным аспектам бизнеса, которые необходимо оберегать даже в самых неблагоприятных экономических условиях.
5. Каждого, с кем вы встречаетесь в вашем бизнесе, следует рассматривать как ценного клиента.
6. Разговоры о ценностях компании не могут быть лишними.
7. Лидеры организации должны подавать пример остальным не словом, а делом, чтобы компания была успешной.
8. Хорошо подобранные слова – мощнейший инструмент создания неповторимой культуры организации.

Глава 3. Перемены в духе времени.



«Я ожидаю превосходного обслуживания. Но , кроме этого, я ожидаю, что я войду в их мир, а не они — в мой».

- Так, один из гостей Ritz-Carlton выразил ощущение о пользования услугами компании.
- Это обозначило для сети новую задачу: необходимость динамики и мониторинга меняющихся потребностей гостей, а так же регулярной критической переоценки стандартов, чтобы быть уверенным, что гости не уйдут к конкурентам.

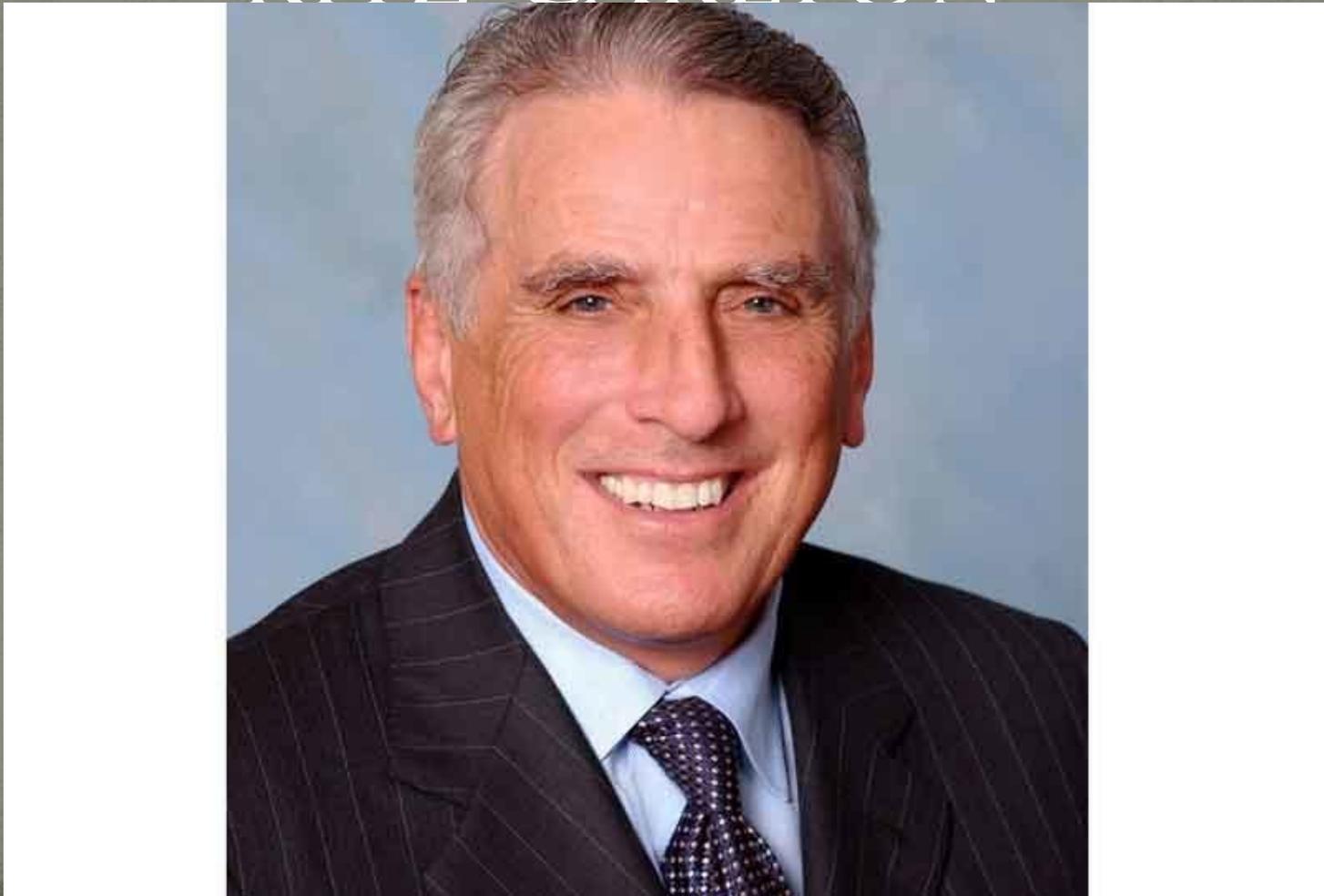
настоящего? Или как старые стандарты отворачивают новых клиентов.

- На курортах во Флориде от гостей требуют ужинать в деловом костюме, что крайне не удобно, исходя из климатических условий курорта. Что в итоге привело к тому, что гости не ужинают в отеле, а уходят по вечерам.

Жизнь по-новому или смерть по-старому?

- Раньше были другие клиенты и другое представление о сервисе, нынешние стандарты расположения отелей, оформления, правила поведения, все это сделано в соответствии с теми потребностями, которые были актуальны тогда. Но те времена ушли вместе со старыми гостями.
- Жизнь меняется, меняются гости, если сеть хочет по-прежнему оставаться успешной и востребованной, то она должна меняться под потребности гостей настоящего.

САЙМОН Ф. КУПЕР —
ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИ И
RITZ-CARLTON



Кто он и откуда?

- Саймон Ф. Купер родился и получил образование в Англии. В университете Торонто в Канаде он получил степень магистра экономики управления. Свою карьеру в области гостиничного бизнеса Купер начал в 1972 году после эмиграции в Канаду, где он начал работать в компании Canadian Pacific Hotels & Resorts. В 1995 году он стал почетным членом Политехнического университета Райерсона. В 1996-м организация Council of Hotel and Restaurant Trainers (CHART) вручила Саймону Ф. Куперу награду «1995 Commitment to People Award*» за преданность делу личного развития его подчиненных. В 1999 году его назначили главой совета управляющих Университета города Гвалф (лучший университет Канады по версии журнала Maclean в 1999 и 2002 годах) сроком на три года. В 2004 году Саймон Купер был направлен в Международный научный центр Вудро Вильсона. В 2005 году он вошел в совет директоров компании First Horizon National Corporation.

Работа на сеть Marriott International

- В Ritz-Carlton Саймон Ф. Купер перешел из компании Marriott International, где проработал три года и занимал должности президента отделения Marriott Lodging Canada и старшего вице-президента Marriott Lodging International, отвечая за деятельность в Канаде и Новой Англии.

Его достижения.

- С момента появления в компании в 2001 году Купер сумел предвидеть существенное расширение сети отелей Ritz-Carlton, разработал стратегию усиления бренда, стал инициатором существенных изменений в дизайне отелей и начал процесс целенаправленного улучшения подхода компании к обслуживанию клиентов.
- Под его руководством Ritz-Carlton продолжает идти к новым вершинам. Она уже завоевала первое место за удовлетворение потребностей клиентов в фешенебельных отелях класса «люкс» по данным исследования «J.D. Power and Associates 2007 North America Hotel Guest Satisfaction Study S M». В период с 2007 по 2009 год Купер со своей командой менеджеров планируют открыть 33 отеля, 24 резиденции, 7 клубов и 3 апартамента в разных уголках мира, включая Дублин, Пекин, Санта Лючию и Денвер.

Как правильно меняться?

- Лучше спросить, чем сделать неправильно.

Сеть начала искать партнера, который помог бы ей в актуализации. Организовала проект по обмену опытом среди ведущих фешенебельных брендов «Luxury Industry Panel». Таким партнером была выбрана компания Team One.

Какими же бывают богатые гости?

- Классические ценители статуса. Для них важна сама статусность вещи, не ее польза, а демонстрация вещи, как предмета роскоши. (Те на кого сеть была ориентирована изначально.)
- Проницательные богачи. Для них важна полезность вещи. Дорогое потому, что лучшее по качеству, а не дорогое потому, что этим можно выделиться.

Особенности принципиальных богачей.

- Желание оставить след в этом мире, будь то в бизнесе или в личной жизни.
- Уверенно идут по жизни, выбирая собственные пути, а не следуя за толпой.
- Стремятся разнообразить жизнь, чтобы накопить истории, богатые самыми мельчайшими деталями:

Самые выгодные вложения-вложения в отдых. Так как эти люди больше всего на свете ценят свое время.

Собирая истории, которые нельзя купить на полке в книжном магазине, они наполняют свою жизнь эксклюзивными переживаниями и воспоминаниями. Таким образом, они живут, не тратя время попусту».

Проницательных богачей на
рынке в 2 раза больше и это не
освоенный поток клиентов!

Сдуть пыль со льва и короны, но не потревожить ни льва, ни корону.

- Принимая во внимание открывшиеся перспективы компания начала обновление, чтобы удовлетворять потребностям всех богачей, способных оплатить услуги данной компании.

Стагнация для компании- смерть.

- Крупнейшая компания по розничной продаже мебели в США-Levitz разорилась из-за нежелания меняться.
 - «Проблемы фирмы Levitz связаны не только с восприятием покупателей этой торговой марки и даже не с ассортиментом ее товаров. Все дело в том, что за долгие годы демографическая ситуация существенно изменилась, а магазины компании — нет» .

ВПЕРЁД К ЗОЛОТОМУ СТАНДАРТУ !!!

- 1) Уникальность интерьера
- 2) Подготовка сцены
- 3) Стандарты и местный колорит

Уникальность интерьера

- Атмосфера в каждом отеле одной сети должна быть совершенно разная, это немаловажный фактор
- Менеджеры компании стараются смотреть на каждый отель глазами их завсегдатаев
- Дизайн отелей сегодня разрабатывается в соответствии с особенностями местности, в которой он построен
- Многих нынешних руководителей корпораций беспокоит вопрос о том, как остаться востребованными на рынке
- Определить актуальность компании можно по текущему состоянию дел
- Востребованность своих услуг можно оценить, прислушиваясь к отзывам клиентов
- Чтобы сохранять актуальность, нужно постоянно увеличивать ценность товаров и услуг для своих покупателей

Подготовка сцены

- С целью организации максимально запоминающегося впечатления от помещений отелей, руководство компании внедрило новую дизайнерскую концепцию, которую они сами называют «сценографией». В буквальном смысле это название означает «искусство создания особого впечатления в первую очередь за счет оформления и дизайна окружающей обстановки»
- «Сценография» заключается в понимании того, что у каждого бизнеса есть своя тема и место действия. И мы хотим, чтобы в наших отелях вы почувствовали эти два элемента.
- Данное ощущение усиливается массой мелочей, таких как цветы в вестибюле или печенье с запиской, предсказывающей будущее, которые предлагают посетителям прямо у стойки администратора. Потребители очень быстро замечают такого рода детали и высоко ценят то, что подобные мелочи продуманы и уместны

Стандарты и местный колорит

- У каждой компании есть незыблемые традиции — то, что клиент компании хочет и ожидает увидеть в представительстве компании в любом уголке земного шара
- Руководителям компании нужно понять, в каком случае можно изменить устоявшуюся традицию, чтобы привести свой бизнес в соответствие с ситуацией на местном рынке.
- Что касается стандартов обслуживания, в основном клиенты всех наших отелей привыкли к уровню клубного обслуживания, но отдельные элементы сервиса могут изменяться в соответствии с разными факторами.
- Как и многие специалисты по глобальным брендам, отмечает: «Большинство крупных брендов стараются, чтобы все филиалы их компании по всему миру были одинаковыми»
- Однако самые выдающиеся компании несколько видоизменяют свои помещения, чтобы они соответствовали специфике местного рынка. Это необходимо для удовлетворения потребностей каждого отдельного покупателя.
- Качество продукта, безусловно, нужно поддерживать на одном высоком уровне, но при этом оставлять место для инноваций и индивидуальности, чтобы представлять и продвигать его с учетом национальных особенностей.
- Кроме того, Синди утверждает: «Важно определить, что приемлет данная культура, чтобы местный рынок принял ваш товар, а покупатель увидел в нем перспективный продукт»
- Изначально мы сохранили основу и главную суть нашей компании, но разбавили ее некоторыми нюансами, свойственными этому специфическому сегменту рынка.

Расширение кругозора

- Дермод Двайер, председатель совета директоров Treasury Holdings, владелец отеля Ritz-Carlton, Powerscourt в Ирландии, говорит о связи с местом расположения следующее: «Перед Ritz-Carlton сейчас стоит очень сложная задача — расширить свой бизнес, добавив в следующем году в состав компании более ста объектов недвижимости. Чтобы справиться с ней, компании нужно расти в культурном плане. Одним из аспектов культурного роста является уважительное отношение к месту расположения заведения.»
- Саймон Ф. Купер признает, что попытки найти баланс между очень разными потребностями местного общества, гостей и владельцев недвижимости, могут привести к преобладанию консервативных подходов.

- Независимо от того, открывает компания новое отделение в соседнем городе или в другой стране, всегда важно учесть особенности образа жизни местных жителей
- Все хотят уважения, на каком бы языке они ни разговаривали. И все хотят, чтобы к ним относились справедливо
- Задача сохранения актуальности компании лежит не только на плечах руководства и заключается не только в расширении влияния. Это также дело рук каждого из сотрудников, которые в равной степени делят ответственность за рост и развитие компании
- «Мы должны бросать вызов самим себе неустанно, если хотим и дальше быть первыми в своей индустрии, несмотря на все внешние вызовы. Но для руководства это означает в первую очередь то, что начинать любые изменения к лучшему нужно с себя самого».

Трансформация «ценностей обслуживания»

Политика и дух компании вовсе не ограничиваются ее позиционированием на рынке и вопросами дизайна. Клиенты постоянно меняются, и с ними должен меняться сервис. Со временем он приобретает более индивидуализированный характер и больше не направлен на создание одинакового впечатления от обслуживания у всех без исключения клиентов.

Руководство компании должно постоянно думать над тем, какие перемены могли бы улучшить впечатления клиентов.

Трансформация «ценностей обслуживания»

В результате одной из поездок руководству Ritz-Carlton стало очевидно, что "20 основных правил" сфокусированы на таких вещах, как ответ на телефонный звонок, как сопровождение гостя в номер, но в них не уделяется должное внимание конечным результатам обслуживания.

"20 основных правил" очень полезны для работников в первые месяцы работы. По мере накопления опыта сотрудники Ritz-Carlton модифицируют подход к выполнению этих правил, все лучше и лучше разбираются в желаниях гостей. Это вполне логично, поскольку руководство не настаивало на буквальном выполнении данных правил, намного важнее был конечный результат — наиболее полное удовлетворение потребностей клиента.

Трансформация «ценностей обслуживания»

Джон Тиммерман: «20 основных правил» очень помогают нам в работе. Они чрезвычайно полезны и уместны, когда вам нужно показать пример, сформулировать сценарий или шаблон, особенно для работников, у которых пока еще мало опыта. Так вы окажете им неоценимую помощь. Эти инструменты очень полезны для сотрудников до тех пор, пока они не освоятся и не приобретут бесценные навыки. И проблема как раз и заключается в том, чтобы на этом этапе зрелости наших дам и господ, такой инструмент не стал чем-то ограничивающим».

Трансформация «ценностей обслуживания»

Приблизительно через восемь месяцев после призыва к обсуждению изменений в 20 правилах компании, руководство Ritz-Carlton сформулировало новый набор директив, касающихся обслуживания клиентов. В новом варианте правил обслуживания главное место отводилось тому, что необходимо для создания неповторимых и незабываемых впечатлений для клиентов компании.

С 3 июля 2006 года 12 ценностей обслуживания были официально обнародованы и стали руководством номер один для сотрудников компании.

12 ценностей обслуживания

1. Я строю прочные взаимоотношения с клиентами, превращая даже случайных гостей в постоянных клиентов Ritz-Carlton.
2. Я всегда стараюсь быть чутким к высказанным или невысказанным пожеланиям гостей отеля.
3. Я наделен всеми полномочиями для создания у гостя уникального и незабываемого личного впечатления от нашего обслуживания.
4. Я понимаю свою роль в деле обеспечения ключевых факторов успеха, привлечения гостей к благотворительной деятельности и создании «волшебства».

12 ценностей обслуживания

5. Я ищу и буду искать новые возможности для улучшения уровня обслуживания.

6. Я сам мгновенно решаю любую проблему гостя.

7. Я создаю рабочую обстановку в команде и оказываю всесторонние услуги, чтобы удовлетворить все потребности гостей и коллег.

8. У меня есть множество возможностей для роста и пополнения своего багажа знаний.

9. Я участвую в планировании процессов, за которые лично отвечаю или с которыми каким-то образом связан.

12 ценностей обслуживания

11. Я ценю и соблюдаю право на частную жизнь гостей, моих коллег

и не разглашаю конфиденциальные данные.

12. Я отвечаю за бескомпромиссный уровень чистоты в отеле и за создание безопасной обстановки для гостей отеля и отсутствие неприятных инцидентов.

Разница между «20 основными правилами» и «12 ценностями обслуживания»

Чтобы понять разницу между «20 основными правилами» и «12 ценностями обслуживания» RitzCarlton, нужно взглянуть на эти рекомендации через призму общения с клиентом. Если правила указывают на то, что нужно говорить (например, «С удовольствием»), то в ценностях речь идет только о стиле общения.

Изменение имиджа компании

- Задача рекламной компании: перемены в восприятии Ritz-Carlton её клиентами.
- Чтобы сохранить клиентов и репутацию компании необходимо найти золотую середину(говоря о вкусах клиентов) и чтобы не потерять клиентов и репутацию нельзя не менять в компании вообще ничего (оставаться такой, какая она была в самом начале) либо менять слишком радикально.

ПРИНЦИПЫ НОВОГО «ЗОЛОТОГО СТАНДАРТА»

- Эволюция торговой марки вовсе не означает отказ от всех прежних успехов и достижений. Оптимального результата можно добиться, лишь объединив все лучшее из прошлого с современным опытом.
- Ни одна компания не способна угодить абсолютно всем людям без исключения, однако можно постараться угодить хотя бы всем клиентам компании.
- Процесс совершенствования компании безграничен. Его невозможно остановить, поскольку непрерывно меняются как сотрудники, так и клиенты компании.
- Чтобы справиться со всеми внешними проблемами, сосредоточьтесь на вопросах, в центре которых стоит обслуживание ваших клиентов, и никогда не выпускайте этот аспект из зоны внимания.
- Трансформирующийся и запоминающийся сервис не является чем-то необычным для рынка услуг высшей категории. Удовлетворение высказанных и невысказанных желаний позволяет приобрести наиболее преданных клиентов.
- Старайтесь предсказать покупательские предпочтения ваших клиентов. Изучайте их стиль, склонности и ожидания, чтобы ваши услуги и товары оставались актуальными перед лицом постоянно меняющихся потребностей.

Принцип 3 Доверять и предоставлять полномочия

Глава 4 ВЫБИРАТЬ, А НЕ НАНИМАТЬ

- Чтобы удовлетворить клиента, необходимо выбрать такой персонал, который смог бы даже в мелких каких-либо действиях показать заботу о нём.
- Пример: клиент и сотрудник компании зашли в лифт, клиенту необходимо было подняться на 6 этаж, сотрудник спокойно ждал пока клиент доедет до нужного ему этажа. Затем, когда тот вышел, сотрудник нажал на этаж ниже, что показывает заботу о каждом клиенте компании в мелких деталях.
- Поэтому необходимо найти таких людей, которые смогут легко обучиться и принять этику компании.

Как отбирают кандидатов на работу в Ritz Carlton?



Неважно, расположен отель Ritz Carlton в Москве, Нью-Йорке, Берлине или в каком-то ином городе Земли. Одно остается неизменным - ее философия.

Философия гостеприимства Ritz Carlton основана на теплом приветствии, искреннем участии в решении проблемы и добром расположении духа.

Неотъемлемая часть корпоративной культуры компании - традиции отбора сотрудников **компании**. Чтобы уберечь себя от принятия на работу проф. непригодного кандидата, компания Ritz Carlton проводит множество собеседований и тестирований кандидата с руководством и рядовыми сотрудниками, чтобы выявить его сильные и слабые стороны, способные помочь или же помешать ему в работе.

Такая тщательность отбора позволяет снизить типичный для сферы гостиничного обслуживания уровень текучести кадров 60% до (!) 20%.



**Такая тщательность отбора
позволяет снизить
типичный для сферы
гостиничного обслуживания
уровень текучести кадров 60%
до (!) 20%**

Чтобы уберечь себя от принятия на работу проф.непригодного кандидата, компания Ritz Carlton проводит множество собеседований и тестирований кандидата с руководством и рядовыми сотрудниками, чтобы выявить его сильные и слабые стороны.

Что происходит после принятия кандидата на работу?

Так, в большинстве компаний только что принятого сотрудника стремятся поскорее познакомить непосредственно с должностными обязанностями, технологиями работы и прочими элементами рабочего процесса.

В Ritz Carlton совсем иной взгляд на адаптацию нового сотрудника к работе: сначала он должен усвоить кредо, девиз, ценности обслуживания и другие ключевые компоненты корпоративной культуры компании.

Схема включения каждого нового сотрудника в работу выглядит так: его лично приветствуют представители руководства, включая генерального менеджера отеля, ему обеспечивается теплый прием и удовлетворяются его пожелания.

Руководство компании Ritz-Carlton уверено, что правильное ориентирование сотрудника в первые месяцы работы самым непосредственным образом влияет на безукоризненность сервиса компании в целом.

Том Донован, генеральный менеджер отеля Ritz-Carlton, Kapalua (Гавайи):

«Несмотря на то, что у каждого отеля есть отличительные особенности, процедура инструктирования новых сотрудников практически везде одинакова. Их сердечным образом приветствуют даже самые высокопоставленные сотрудники наших отелей. Так, я лично поздравляю каждого нового сотрудника с вхождением в нашу большую дружную семью».

Компании важно убедиться в том, что, прежде чем человек начнет работу, он полностью поймет суть компании и ее философию, построенную на "золотых стандартах".



ОБУЧЕНИЕ ТАЛАНТОВ

«Отбор новых кадров в компании Ritz-Carlton – это целенаправленный процесс поиска профессионалов, по-настоящему преданных делу обслуживания клиентов»

ОСНОВЫ РАБОТЫ С «НОВИЧКАМИ»

1. Каждому приставляется личный наставник (он проводит оценку знаний и умений, обучает основам работы в компании).
2. Во время обучения используются такие инструменты, как детальные инструкции, обучающие модули и опросы потребителей (они позволяют выявить слабые места сотрудников).
3. Новые теоретические знания всегда подкрепляются практикой.
4. По итогам обучения каждый сотрудник проходит аттестацию и подтверждает свои знания, умения и их соответствие «золотым стандартам» компании.

Руководству важно сформировать у работников понимание того, что каждый сотрудник является частью семьи Ritz-Carlton (это накладывает на него большое чувство ответственности). Преемственность корпоративной культуры компании также чрезвычайно важна для успеха отелей (особенно новых), все это формируется через постоянную обратную связь с работниками

ОБУЧЕНИЕ В ПРОЦЕССЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Управленческая подготовка менеджеров заключается в двух этапах:

1. Первая часть посвящена вопросу должного уважения по отношению к подчиненным, их поддержки и поощрения профессионального роста.
2. Вторая часть призвана сформировать у менеджера понимание того, что для своих подчиненных он должен стать мудрым наставником.

Менеджер ДОЛЖЕН: ревностно и внимательно относиться к воспитанию и обучению сотрудников, включаться в работу наряду с рядовыми сотрудниками.

Сервис должен быть универсален, а каждый из сотрудников обязан делать все, что в его силах для обеспечения максимального комфорта клиентов.

ПОДДЕРЖКА И МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ

ПОНЯТИЕ «ДВАДЦАТЬ ПЕРВОГО ДНЯ»

На двадцать первый день после того, как сотрудник пройдет аттестацию, для новых сотрудников устраивается открытое обсуждение, в ходе которого они могут свободно высказать все негативные и позитивные мысли о том, с чем им довелось столкнуться в первые три недели работы. Они могут говорить совершенно открыто!

*«Важно, чтобы люди знали, что их не просто слушают, а предпринимают соответствующие меры по устранению выявленных ими недостатков в деятельности компании» (с)
Александра Валентин, руководитель по обучению*

Празднование годовщин и ежегодная переаттестация

Приглашение
на бесплатный
полноценный

горячий
завтрак

Признание
достижений
каждого
сотрудника

Аттестаци
я

Поддержание восторженных чувств у
сотрудников, как в день приема на работу
и мотивация к дальнейшей работе

Принципы «Золотого стандарта»

- Усердные поиски талантливых сотрудников
- Внимательное отношение к потребностям сотрудников
- Повышение квалификации сотрудников
- Работа руководителя с сотрудниками плечом к плечу
- Празднование годовщины с начала работы сотрудника в компании

Дело в доверии

- Руководитель должен создавать доверительную атмосферу в коллективе, в которой все сотрудники принимают участие в достижении целей гостиницы
- Чтобы у сотрудников было доверие, руководство должно принимать правильные финансовые решения
- В отеле должна быть прозрачность и открытость важных экономических аспектов бизнеса для всех сотрудников

Обещание сотруднику

2 цели компании Ritz-Carlton:

- Воспитание талантливых работников с помощью обучения и предоставления карьерного роста.
- Создание настолько привлекательных условий для сотрудника, чтобы другие предложения его не интересовали.

Обещания выполняются

- Положения "Обещания сотруднику" - не просто избитые фразы, а требования, которые действительно выполняются руководством.
- Руководство должно относиться к своим сотрудникам с уважением.
- Если возникает какая-то проблема, нужно тщательно разобраться в её сути, вместо того, а не наказывать сотрудника.

Доверие и уважение - не просто слова

- Каждый сотрудник должен чувствовать себя особенной частью единой команды.
- Работники не должны бояться своего руководства.

Вовлечение сотрудников, это нечто большее, чем удовлетворение от работы:

- Обязательно уделять внимание отзывам посетителей
- Хорошие отношения в коллективе-залог успеха
- Доверяйте и предоставляйте полномочия сотрудникам

Честность и достоверность:

- Честность между сотрудниками в компании должна быть взаимна
- Обязательно доверии и уважение к руководителю

От доверия к предоставлению полномочий:

- Любой сотрудник наделен полномочиями, чтобы с уверенностью сказать "Я сам могу решить любую проблему гостя»
- Каждый работник имеет определенную сумму для быстрого устранения проблемы гостя
- При доверии в коллективе исчезает страх быть наказанным злым босом

Результаты доверия

- Очевидным преимуществом доверительной атмосферы могут служить как результаты обслуживания клиентов, так и гордость дам и господ компании за свою работу.
- Очевидный пример этого, когда клиент хотела заказать виноградное желе, а его не было в меню. Тогда официантка рассказала об этом коллегам и те ей предложили сходить за виноградным желе в магазин, что та и сделала.
- В идеале доверие руководителей к своим подчиненным позволяет построить компанию, финансовые доходы и лояльность клиентов которой будут превосходить все ожидания.

В центре внимания — клиенты

- Вместо того чтобы сосредоточиться на улучшении внутренних процессов, руководители корпорации уделяют огромное внимание отзывам клиентов, идеям дам и господ компании, мнению деловых партнеров, пожеланиям владельцев отелей и конечно мировому опыту работы в своей сфере.
- Вместо стандартного подхода к определению качества, при котором руководство формирует собственную политику и навязывает ее подчиненным, в компании Ritz-Carlton в основу ее подхода положены исследования и опросы.
- Компания Ritz-Carlton достигла процветания благодаря тому, что заботилась не о своем руководстве, а о тех, для кого она работает.

✓ Принцип 3.

✓ Глава 6. В центре внимания-клиенты

✓ Начать с оценки достижений других

Критерии оценки организаций Малкольмом Болдриджем

✓ дальновидность руководства

✓ ориентация на потребности потребителя

✓ обучение сотрудников и организации в целом

✓ способность быстро меняться

✓ думать о будущем

✓ применяют инновации

✓ уделять внимание результатам деятельности и нести социальную ответственность.

Шесть этапов улучшения качества

514-new_gold_standard_rus.pdf

124 из 150

Скачать документ

Повернуть

ПРИНЦИП 3. РАБОТАТЬ ДЛЯ ДРУГИХ

думать о будущем, применять инновации, уделять внимание результатам деятельности и нести социальную ответственность.

Компания *Ritz-Carlton* впервые приняла участие в конкурсе на соискание этой премии в 1991 году. По словам Джона Тиммермана, компания много почерпнула из участия в этом проекте. «Полученные знания позволили нам найти множество слабых мест в нашей модели бизнеса. Устранив их, мы могли бы повысить качество обслуживания и вывести компанию на совершенно новый уровень. Чтобы улучшить качество своей работы, мы обратились к опыту других компаний. И к нашей великой радости, в 1992 году мы выиграли эту престижную премию. Эта победа в полной мере стала результатом наших усилий, направленных на устранение недостатков, выявленных в ходе данного конкурса. Почерпнув много полезного из опыта других компаний, мы, в свою очередь, с готовностью помогаем компаниям, которые желают повторить наш успех в своей отрасли, основываясь на нашем опыте», — объясняет Джон.

На протяжении многих лет, руководство *Ritz-Carlton* старается устранять слабые места своего бизнеса, адаптируя в своей компании инновации лидеров других отраслей. Например, осознав, что в *Ritz-Carlton* не выработан четкий процесс создания новых товаров и услуг, компания практически полностью переняла шестиступенчатый подход компании *Xerox Corporation* (см. ниже).

Методы доставки товаров и услуг конечному потребите-

ГЛАВА 6. В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ – КЛИЕНТЫ

1. Определить проблему

2. Проанализировать проблему

3. Определить потенциальные решения проблемы

4. Выбрать конкретное решение и спланировать его реализацию

5. Применить на практике выработанное решение

6. Оценить эффективность выбранного решения

Рис. 6.1. Шесть этапов улучшения качества

Джон Тиммерман отмечает, что, получив премию Малкольма Болдриджа, компания не стала почитать на лаврах, а продолжила ориентироваться на показатели данного конкурса, чтобы поддерживать качество работы компании на высочайшем уровне: «Начиная с 1993 года мы официально не подавали заявок на соискание премии имени Малкольма

Важные направления для усовершенствования работы

✓ функционирование бизнеса в форс-мажорных обстоятельствах,
✓ методы обучения,
✓ вопросы долгосрочного планирования и др.

важно не ограничивать себя рамками своей индустрии:

«Когда мы впервые стали использовать такой подход, то уже тогда мы находили в любых отраслях то, что могло бы подойти и нашему бизнесу. Затем мы воплощали найденные "рецепты" в жизнь и следили за реакцией клиентов. Если данные нововведения приходились по вкусу, то мы закрепляли эту новинку и использовали ее постоянно. Этот процесс мы называем *"раскрашиванием синими красками"*.»

Четырехэтапный процесс внедрения инноваций

514-new_gold_standard_rus.pdf

126 из 150

явилась инновационная модель, внедряется во всех ее отелях. заимствованных методов решения, в компании *Ritz-Carlton* сначала от опыт выработанному подходу к достижению «ключевых факторов» от другой компании предоставляемых сотрудникам и внедрению используемые методы улучшению качества; вываемые действия на результатах апробированных методах ведущих внедрение к культуре компании.

```
graph TD; 1((1. Разработать видение)) --> 2((2. Позаботиться о рабочей атмосфере)); 2 --> 3((3. Стимулировать идеи)); 3 --> 4((4. Проверить идеи)); 4 --> 1;
```

Обеспечить признание ценности идеи

Создавать условия для нововведений

Поощрять риски

21:37 01.05.2020

Помнить о тех, кто следует за вами

- В компании Ritz-Carlton думают не только о том, как стать лучшими среди гостиничных компаний высшего класса, но о том, *как стать лучшей компанией во всем*, независимо от отрасли и специализации.
- Коллектив, в котором сотрудники по-настоящему вовлечены в деятельность компании, умеет вовлекать клиентов. Для такого коллектива ожидаемые базовые результаты не могут быть удовлетворительными независимо от того, какая категория результатов рассматривается.

Пункты в инструменте «Gallup Q», которые позволяют определить степень эмоциональной связи между сотрудником и работодателем

1. Я знаю, чего от меня ждут в работе.
2. У меня есть все необходимые материалы и оборудование для полного и качественного выполнения своих обязанностей.
3. На работе я могу каждый день делать то, что у меня лучше всего получается.
4. За последние семь дней меня похвалили за мою работу.
5. Мой непосредственный начальник или тот, с кем я работаю, ценит меня как личность.
6. На работе есть человек, который поощряет и стимулирует мое развитие.
7. На работе считаются с моим мнением.
8. Цели моей компании позволяют мне осознавать всю важность моей работы.
9. Мои коллеги всегда стараются выполнять работу максимально качественно.
10. Среди сотрудников работает и мой лучший друг.
11. За последние шесть месяцев со мной говорили о моем прогрессе.
12. За последний год у меня были возможности учиться и расти в профессиональном плане.

- Мудрые лидеры понимают, насколько важно, чтобы сотрудники были увлечены своей работой, и не жалеют средств и усилий на повышение их мотивации и любви к работе. Они отлично знают, что увлеченные сотрудники вовсе не всегда могут вызвать такое же искреннее воодушевление клиента брендом компании. Но именно увлеченные своей работой сотрудники являются необходимым условием для создания прочного ядра постоянных и благодарных клиентов.

Основное внимание тем, кого вы обслуживаете

- Компания Gallup предложила руководству Ritz-Carlton перейти от измерения удовлетворенности клиентов к измерению их вовлеченности. Все вопросы «Gallup CE1 1» были приняты на вооружение во всех отелях Ritz-Carlton, и с тех пор компания более точно оценивает степень эмоциональной вовлеченности своих клиентов. Кроме этого было выявлено прямое влияние улучшения результатов этого опроса на финансовые показатели компании.
- Руководство Ritz-Carlton решило донести суть опросов до каждого рядового сотрудника. Крис Маккарти (менеджер Gallup) отмечает: "Величайшее из преимуществ этой организации заключается в том, что она доносит эту информацию до каждого сотрудника компании лично».

Основное внимание тем, кого вы обслуживаете

- Методология подобных опросов предполагает проведение ежемесячных телефонных и личных опросов клиентов компании. Клиентам задают все одиннадцать вопросов «Gallup SE" » и одновременно интересуются впечатлением от технических решений отеля, а также эмоциональными впечатлениями от обслуживания.
- Перед компанией Gallup была поставлена задача определить порог, достижение которого означало бы, что обещания бренда выполняются в полной мере. Ежемесячно собранная информация отправляется на обработку, и раз в восемнадцать месяцев каждый из отелей относят к одной из условных категорий: «зеленой», «желтой» и «красной». С помощью ежемесячных опросов, проводимых компанией Gallup, в Ritz-Carlton определяют отели, которым нужно уделить особое внимание.

Основное внимание тем, кого вы обслуживаете

- Классификация отелей по трем категориям позволяет внести ясность в оценку эффективности их работы. И это не просто случайная цель компании, а регулярная и постоянная работа в направлении наиболее полного удовлетворения потребностей клиентов. Если менеджеры отеля с полной уверенностью утверждают, что их сотрудники полностью обеспечены необходимыми инструментами и материалами для работы, то специальные команды по улучшению качества обслуживания начинают искать корень проблемы, а не занимаются лечением симптомов.
- Обеспечение лояльности и вовлеченности клиентов начинается с умения выслушать собеседника.
- Скорость должна присутствовать при выполнении любого желания клиента.
- Причиной успеха компании являются не столько нововведения и новые программы, сколько преданность основополагающим принципам, среди которых внимание к мнению клиентов и регулярная всесторонняя оценка результатов деятельности.

Основное внимание тем, кого вы обслуживаете

- Чтобы завоевать лояльность клиентов, построить настоящий сервис высочайшего класса и по-настоящему увлечь клиентов своим брендом, такие исследования нужно проводить систематически, и их результаты должны своевременно предоставляться как к руководящим сотрудникам, так и людям, работающим непосредственно с клиентами. Кроме этого, руководителям компании нужно регулярно проводить оценку эффективности каждой единицы в составе компании, и ее способности гибко меняться для максимально эффективного удовлетворения потребностей клиентов и установления с ними более прочной эмоциональной связи.

Внимание к изменениям в составе клиентов

- Если бы компания не прислушивалась к мнению, как бы они узнали, что именно нужно клиентам и каковы их сегодняшние потребности. Создание новых товаров и услуг, которые актуальны сейчас и будут актуальны в ближайшем обозримом будущем, на основе пожеланий клиентов, — увлекательный и захватывающий процесс.
- Для исследования конъюнктуры рынка в целом важно узнать мнение всей группы покупателей, большинство из которых можно считать потенциальными клиентами нашей компании. Уделяют много внимания изучению клиентов своих конкурентов, поскольку полученные знания помогают им укрепить позиции Ritz-Carlton на рынке . Поэтому важна любая информация , а не только мнение тех людей, которые уже выбрали нашу компанию.

Обращаем внимание на деловых партнеров

- В компании Ritz-Carlton прислушиваются к мнению сотрудников, а также реальных и потенциальных клиентов.
- Кроме того, руководство Ritz-Carlton регулярно устраивает встречи с представителями туристического бизнеса
- В основе любого бизнеса всегда лежат человеческие отношения.

- Прислушиваясь к мнению партнеров, компания , несомненно, стала мудрее
- Если вы будете слушать своего бизнес-партнера, то это еще не означает, что в ваших отношениях будет все гладко.

Необходимость вовлечения всех сотрудников в деловые процессы

- Руководство компании хочет, чтобы сотрудники всемерно участвовали в жизни и работе компании.
- Решения о нововведениях и преобразованиях генеральный менеджер отеля с командой менеджеров принимают на основе анализа отзывов клиентов и сотрудников.

- К анализу сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз среды, ежегодно привлекаются все сотрудники
- Даже незначительный вклад рядового сотрудника превращается в конкурентное преимущество компании в целом.
- **Во главу угла всегда ставятся клиенты и рядовые сотрудники.**

Глава 7 (Искреннее отношение к клиентам)

- Удовлетворение любой потребности должно выполняться с максимально полным учетом индивидуальных особенностей каждого клиента
- Теплота личной заботы и искусство предвидения потребностей клиента — важнейшие составляющие культуры обслуживания.

«Волшебство»

Сотрудники Ritz-Carlton, предоставляют каждому клиенту индивидуальный сервис благодаря базе данных.

База данных «Mystique» — «волшебство», в которой хранятся сведения об индивидуальных предпочтениях клиентов.

Сотрудники вносят информацию в «карту предпочтений» о клиенте самостоятельно, а затем в базу данных.

Информация из базы данных доступна в каждом отеле. Эта информация чрезвычайно важна для того, чтобы сделать каждый визит гостя в отель более приятным.

Если гостю понравится в отеле в первый раз, то высока вероятность того, что в следующий раз он опять выберет наш отель.

Информация в базе данных постоянно обновляется.

Однако в таком подходе есть и определенный риск. Когда у клиента интересуются его предпочтениями, то у него может зародиться уверенность в том, что все они будут учтены. Но это не всегда так.

Ошибки случались и случаются в компании Ritz-Carlton. И руководство прикладывает максимум усилий, чтобы свести их к минимуму.

Говоря о личных сведениях клиента, генеральный директор Кевин Уолш указывает: «Мы очень ревностно относимся к защите личных данных клиентов, которые хранятся в нашей базе "Mystique". Это очень тонкий вопрос, и все наши сотрудники в деле персонального обслуживания клиентов проявляют максимальную деликатность.

В большинстве компаний использование программного обеспечения для работы с клиентами подобного «Mystique» имеет неоднозначные последствия. С одной стороны, такая система сбора данных помогает глубже понять личность клиента. Но с другой—может вызвать его неудовольствие.

В общении с клиентами персоналу отелей нужно научиться определять пределы, за которыми начинается личная жизнь клиента и переступать которые никогда и ни при каких условиях не следует.

**«Мг. BIV»:
если что-
то идет не
так**

- ❖ Не всегда приятно собирать информацию о проблемах, с которыми столкнулись клиенты, и узнавать о причинах их недовольства. В шуточной форме Ritz-Carlton определила тип гостя, который нежелателен в стенах отелей компании - «Мг. BIV».
- ❖ «Мг. BIV» (от англ. слов «mistakes», «rework», «breakdowns», «inefficiencies*», «variations») — это аббревиатура, которая расшифровывается как «Ошибки, переделки, срывы, несостоятельность и изменчивость».

«Подход к отношениям с “Mr. BIV”»

- Если в отношениях с клиентом возникла какая-то проблема и вы смогли быстро ее решить, то отношения с этим клиентом будут у вас более прочными и глубокими, чем в том случае, если бы не возникало никаких проблем.

- Все случаи недоразумений и проблем регистрируются в базе данных «Mystique» = «ВОЗМОЖНОСТИ».
- «Все инциденты, случившиеся вечером, как правило, доводятся до ведома сотрудников на утреннем собрании. Например, клиент недоволен тем, как прошел ужин, но собирается оставаться в отеле еще трое суток. Сотрудники отеля должны выяснить, чем именно недоволен гость и что испортило его впечатление от ужина. Выявление причин недовольства позволит устранить недочеты, чтобы в оставшиеся дни пребывания у человека не возникало тех же претензий к персоналу. Если это удастся, то мы целиком и полностью возвращаем доверие клиента»

«Сбор и тщательный анализ всех недостатков в работе и ошибок персонала является залогом того, что в дальнейшем компании будет легче создавать незабываемые впечатления для клиентов»

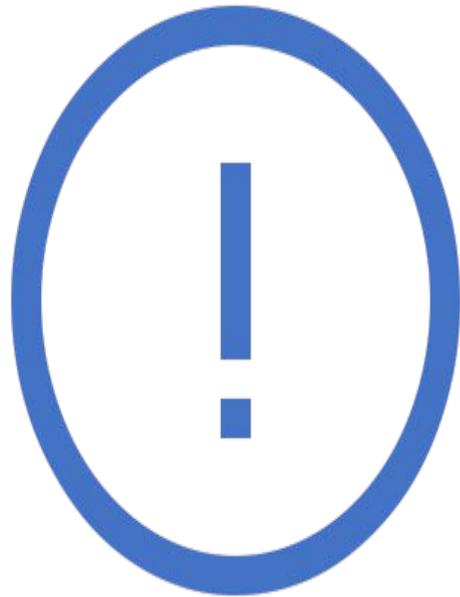
Саймон Ф. Купер

«В отношениях с клиентом может сразу же возникнуть глубочайшая трещина, если, например, его недостаточно радушно встретят или, войдя в номер, он обнаружит, что шкафы не убрали после пребывания предыдущего постояльца, или ему подадут чашку недостаточно горячего кофе, или выдадут неисправный ключ от комнаты. Если в нашей работе случаются такие проколы, то о вовлечении клиента в данном случае будет говорить очень сложно. Чтобы подобных "проколов" в отношениях с клиентами возникало как можно меньше, нужно знать, где они могут возникнуть и позаботиться об устранении потенциальных проблем. Это очень важно».

Саймон Ф. Купер

Важно!

- Уже при входе в отель, гость рассчитывает на безупречное обслуживание и мгновенное устранение любых проблем. **Если эти изначальные ожидания не оправдываются, то установить эмоциональную связь с ним становится практически невозможно.** Чтобы оправдывать высокие ожидания, нужно устранять ошибки. А чтобы их предвидеть, нужно скрупулезно фиксировать промахи прошлого.





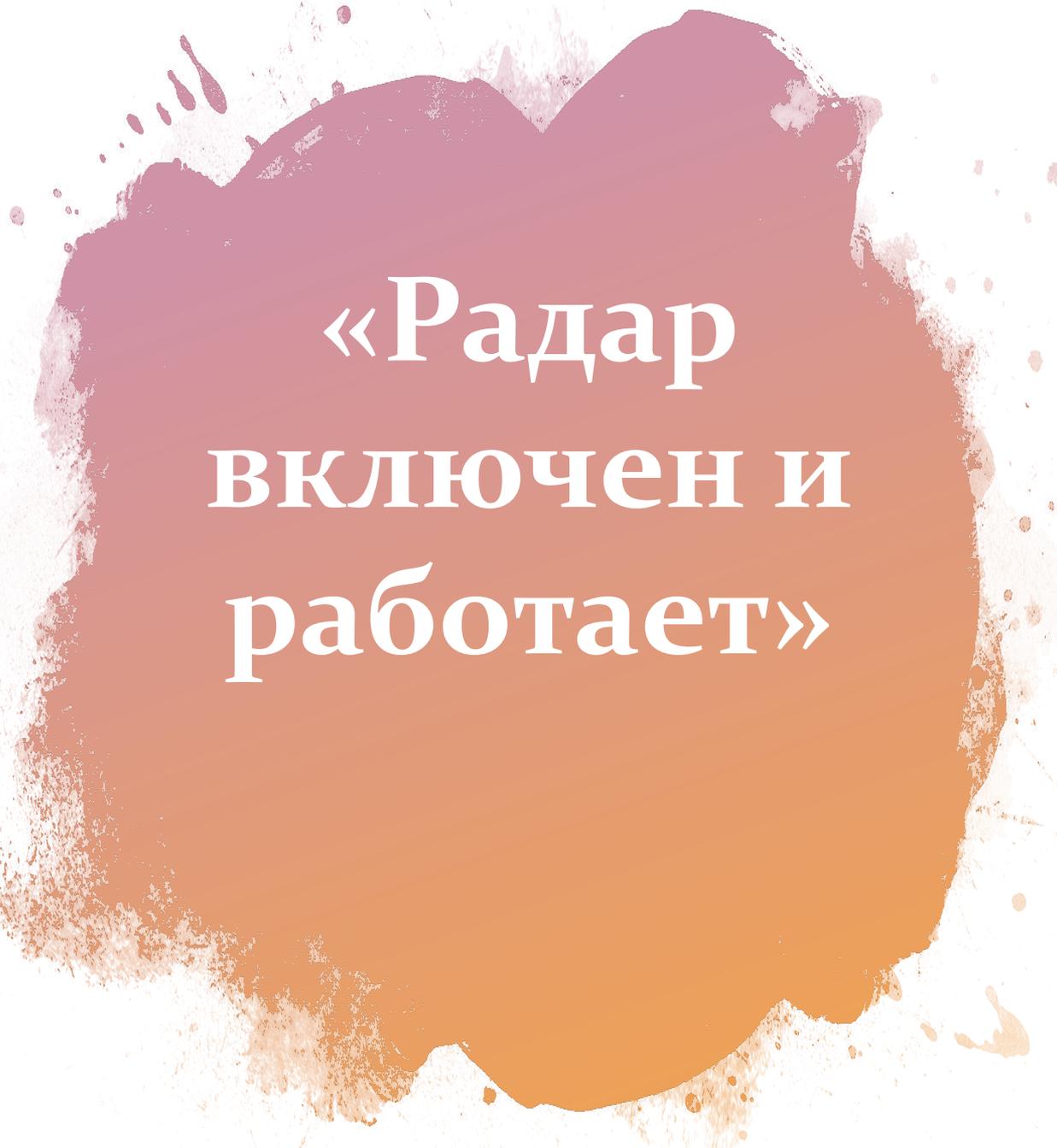
Чем дольше проблема
не устраняется, тем
больше других проблем
она порождает

«Один из известных специалистов по вопросам повышения качества сказал мне: "Джон, куда бы я ни приехал, все говорят о том, как ты умеешь руководить и как борешься за качество". Позже, когда ехал домой, мне подумалось, что худшего комплимента мне никто не делал. Я бы не хотел вновь услышать что-то подобное в свой адрес. Ведь главной задачей лидера вовсе не является "борьба за качество". Вместо этого я лишь должен оказывать влияние на культуру коллектива по отношению к качеству обслуживания. А вести и возглавлять "борьбу за качество" должен каждый член трудового коллектива».

Джон Тиммерман

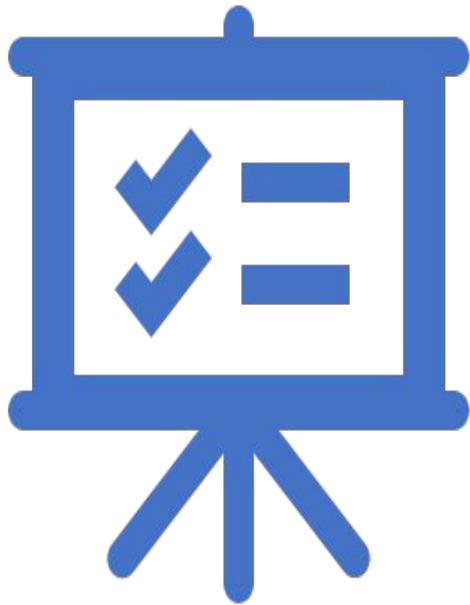
Кто такой эффективный лидер?

- Эффективный лидер должен получать точную информацию от своих подчиненных, анализировать ее и с помощью рядовых сотрудников, непосредственно работающих с клиентами, искать пути улучшения качества обслуживания. Исходя из этого, он должен выполнять три функции: собирать, обрабатывать и распространять информацию о качестве текущего уровня обслуживания. Определяя недостатки, стимулируя сотрудников отмечать неудачи и чувствовать ответственность за качество предоставляемых услуг, руководитель может получить все данные, необходимые для повышения качества обслуживания клиентов.



**«Радар
включен и
работает»**

Курс «Radar On — Antenna Up»



- ✓ В компании Ritz-Carlton разработан курс обучения под названием «Radar On — Antenna Up», что в переводе «Радар включен и работает».
- ✓ Данный курс учит постоянно держать наготове все пять человеческих чувств, чтобы вовремя распознать и откликнуться на запросы, желания и требования клиентов
- ✓ Чтобы заметить потребности клиента, нужно внимательно слушать, в других — интересоваться его нуждами, а иногда выводы о соответствующих потребностях можно сделать из наблюдений за поведением клиента. Как бы там ни было, внимательность сотрудника к потребностям и желаниям клиента значительно усиливается, если он, как истинный профессионал, пытается поставить себя на место клиента.

Марк Ферланд о данной методике

«Это не наука ракетостроения. Это просто наблюдение. Значение наблюдения можно либо недооценить, либо переоценить, учитывая то, сколько информации о госте собирается еще до его приезда. Одна из главных задач сотрудника в том, чтобы быть наблюдательным, но ни в коем случае не навязчивым. Например, обратить внимание , какой сорт шоколада приносит клиенту истинное наслаждение; попробовать рукой степень охлаждения бутылки с водой, которую вы даете клиенту, вернувшемуся с пробежки; замечать, что клиент заказывает какую-то особенную мелодию для утреннего подъема или что он любит на завтрак»

Итог:

В компании Ritz-Carlton над созданием незабываемых впечатлений для каждого клиента трудятся все, начиная с президента Саймона Ф. Купера и заканчивая ответственной за чистоту в отеле Бетти Льюис . Все здесь сфокусированы на потребностях людей, которым они служат. Руководство компании создает для своих сотрудников такую рабочую атмосферу, в которой они для обеспечения высочайшего уровня обслуживания используют все свои пять чувств при определении пожеланий клиентов и всегда ставят себя на их место.



- **Принцип 4 Создавать неповторимые
впечатления**
- **Глава 8 Уникальные впечатления
клиентов**

Уникальные впечатления

- Эмоциональная ассоциация между собственными воспоминаниями и опытом обслуживания
-
- Предоставление такого обслуживания, которое вызвало бы как к разуму, так и к эмоциям клиента

Это только первое впечатление

- Внимание к деталям => запоминающееся обслуживание
- Противоположные ситуации привлекают внимание и вызывают восхищение у клиентов
- Первое впечатление восхищения или разочарования устанавливает уровень доверия или недоверия

Сделать впечатление запоминающимся

- Постановка потребностей клиентов на очень высокий уровень и проявление личной инициативы сотрудника
- Умение замечать и предугадывать потребности гостя

Создание чувства общности

- Персонал выходит далеко за рамки своих обязанностей, чтобы убедиться в том, что гость получил надлежащее обслуживание
- Гость должен ощутить особое отношение к себе, как будто его выделили из толпы

Чтобы стать внимательными, используйте свои чувства

- Важность чуткого внимания персонала к гостям отеля: наибольшее значение все категории клиентов придают дружелюбности и внимательности персонала отеля;
- Умение угадать желание клиента.

*Персонал способен внимательно относиться к клиентам, когда руководство помогает им понять разницу между их целями и их профессиональными обязанностями;

Общение, общение и еще раз общение

Если информация не служит непосредственным интересам клиента, то это только повышает его желание скрыть личные сведения и вызывает подозрения о вмешательстве в частную жизнь.

НО

Если информация распространяется с осторожностью и позволяет реализовать желания и потребности клиента, то большинство постояльцев восхищаются, зная, что заботливость и взаимодействие сотрудников отеля по их обслуживанию выполняются с их разрешения.

Я помогу вам

Хорст Шульц придерживается позиции помощи клиенту и продолжает развивать свою идею о том, что гости хотят получать в отеле больше, чем они имеют дома.

Эмоциональная связь с клиентом возникает тогда, когда сотрудники отеля относятся к его проблемам так, как бы относились любящие родители к проблемам своих детей.

Демонстрация умения реагировать: ответственное поведение

Этапы решения проблемы клиента:

1. Искренне сопереживать огорченному клиенту.
2. Извиниться.
3. Убедить человека в том, что вы обязательно решите возникшую проблему.
4. Лично или с помощью членов своей команды, убедиться в том, что проблема решена, клиент полностью удовлетворен, а проблема не возникнет снова.
5. Продемонстрировать свое желание сделать все возможное (и даже больше), чтобы компенсировать ущерб или разочарование клиента.

Не откладывайте решение проблемы в долгий ящик

Недостатки в обслуживании должны устраняться немедленно.
Чем быстрее клиент будет удовлетворен, тем меньше
вероятность, что он успеет поделиться негативным опытом и
вызвать негативные последствия.

ШИРОКИЕ ЖЕСТЫ ДЛЯ СИЛЬНЫХ ВПЕЧАТЛЕНИЙ

Самый простой и наиболее эффективный метод добиться восхищения клиентов — найти те потребности, которые **не удовлетворяются конкурирующими компаниями.**

ВАЖНО создание впечатляющих воспоминаний во время пребывания клиентов в отеле, а также умение воспользоваться возможностью приятно удивить постояльцев.

В некоторых случаях для отличного сервиса вообще не нужны слова, достаточно продемонстрировать, что требования клиента приоритетны.

Тщательно отобранный и хорошо натренированный персонал позволяет добиться обслуживания высочайшего уровня и восхитительных воспоминаний от пребывания в отеле при каждом взаимодействии с клиентом.

ПРИНЦИПЫ НОВОГО «ЗОЛОТОГО СТАНДАРТА»

- Теплое приветствие часто сохраняется в памяти клиентов.
- Постоянная забота, активное командное взаимодействие сотрудников и индивидуальное внимание.
- Творческая инициативность без внешнего вмешательства
- Качественное и оперативное решение проблемы
- Умение брать ответственность в любой ситуации
- Сопереживание, внимание и готовность выйти за установленные рамки позволяют спасти ситуацию в самых сложных обстоятельствах и получить конечный положительный результат.

ПРЕОБРАЗУЕМ ВОСХИЩЕНИЕ В ДЕЙСТВИЕ

Мир движется не только благодаря мощным толчкам его героев, но и благодаря слабым подталкиваниям каждого честного рабочего.

Хелен Келлер

Руководство компании Ritz-Carlton разработало методику «*восхитительных историй*» — **обнародование ярких примеров экстраординарного обслуживания, оказанного ее сотрудниками.** Они предназначены для улучшения текущего качества обслуживания, предоставления новых экстраординарных услуг и демонстрации тех ценностей, которые считаются важными для успеха компании.

Чтобы поддержать стремление сотрудников к достижению высоких результатов в работе, руководство создало серию специальных *мотивационных программ*: вручение награды «Высший класс», ежеквартальные и ежегодные премии под названием «Пять звезд» за исключительно качественное обслуживание. Все члены коллектива принимают активное участие в определении сотрудников, достойных признания.

Победители конкурса по итогам года получают *вознаграждение* размером около тысячи долларов, билет на перелет в пределах их географической зоны и право на недельное проживание в отеле сети Ritz-Carlton.

РАВНЕНИЕ НА ЛУЧШИХ

Руководство Ritz-Carlton приравнивает *«восхитительные истории»* к основным ценностям бизнеса, что дает возможность продемонстрировать - экстраординарное обслуживание является неотъемлемой частью корпоративной культуры. В частности, *«восхитительные истории»* рассматриваются в контексте *«золотого стандарта»* обслуживания.

Стратегическое решение о подборе и изложении *«восхитительных историй»* соответствует рекомендациям по созданию корпоративных историй.

Обязанности

- Для демонстрации правильного обслуживания клиентов руководство Ritz-Carlton рассказывает своим сотрудникам историю о восхитительной работе Николаса Доуссона. Таким способом руководители мотивируют их искать способы, создания ярких впечатлений у клиентов.

Волшебство

- Каждый сотрудник должен использовать все способы, чтобы оставить гостям незабываемое впечатление о пребывании в отеле .
- Расположить к себе клиентов невозможно, если прилагать меньшие усилия и затраты.

От ярких примеров к вдохновляющим идеям

- Работники должны понимать что, все люди разные и каждый сотрудник должен суметь найти связь между тем, чем он занимается и тем, как он может приятно удивить гостей и внести свой вклад в развитие бизнеса.
- Не обязательно необходимо делать что-то необыкновенное, чтобы поразить клиента. Достаточно вкладывать всю свою душу, в то что ты делаешь.

- Качество обслуживания улучшается многократно, когда руководство знает детали командной работы и прикладывает усилия, которые позволяют разрушить привычные схемы обслуживания по разным отделам или по месту расположения.

Вдохновение на командную работу

«Я создаю рабочую обстановку в команде и оказываю всесторонние услуги, чтобы удовлетворить все потребности гостей и коллег». С помощью распространения историй, в которых подчеркивается важность партнерских отношений, стираются психологические барьеры между сотрудниками разных отделов. Часто в этих историях фигурируют двое или больше человек, так как, работая вместе, можно создать «восхитительную историю» для гостя лучше, чем каждый из них в отдельности.

Работать в команде могут как несколько человек, так и весь персонал отеля.

Вдохновение на командную работу

Пример коллективного сотрудничества всего персонала отеля Ritz-Carlton, South Beach служит катализатором для конструктивного соревнования между отелями в области экстраординарного качества обслуживания клиентов.

Руководство ищет способы продемонстрировать персоналу, как взаимопомощь и сотрудничество могут распространяться за пределы любого конкретного отеля.

«восхитительные истории» представляют собой прекрасный способ узнавать и распространять примеры обслуживания наивысшего качества в Ritz-Carlton. Они должны получить поддержку в виде постоянного взаимодействия между руководством и персоналом.

От высочайшего качества обслуживания к наилучшим тренингам

- Компания Ritz-Carlton улучшает свою репутацию не только благодаря высоким стандартам работы, но и проводя тренингам по этим стандартам.
- Создано два подразделения – первое для обучения сотрудников компании и второе для обучения за ее пределами. Это мотивирует руководства работать по высочайшим стандартам.

Первое подразделение (Глобальный центр обучения)

- Для сотрудников проводятся тренинги по следующим вопросам:
- Поведение в сложных ситуациях; Удовлетворение высказанных и невысказанных пожеланий клиентов; Аттестация навыков персонала; Выработка лидерских качеств; Управление взаимоотношениями с клиентами с помощью базы данных «Mystique»; Комплексное управление качеством процессов.

Причины по которым компания Ritz-Carlton стала лучшей

- Инвестиция в 10% фонда оплаты труда в обучение как управляющего персонала, так и персонала по обслуживанию.
- Для этого нужно было сформировать умения, соответствующие характеру каждого сотрудника, практиковать методы основанные на реальных рабочих процессах

Обучение и чувство гордости у персонала

- Обучение в компании Ritz-Carlton направлено на отработку необходимых навыков в обслуживании не только гостей отелей, но и других сфер (в ресторане, бизнес-центре, гольф-клубе и др.).
- Это выходит за рамки определенных на бумаге правил поведения. Это скорее относится к тому, как вы соблюдаете стандарты высочайшего качества обслуживания. Главное — всегда быть в состоянии «боевой готовности» к первоклассному обслуживанию.
- Это может звучать немного странно, но когда вы думаете о знаниях, как о чем-то обладающем силой, вы понимаете свою ответственность при передаче этой силы: ведь она и способна изменить жизнь многих людей». Как знания переданные Ritz-Carlton изменили жизнь многих компаний.

Второе подразделение – Центр лидерства

- Центр предлагает как занятия для бизнес-лидеров, так и специализированные практические занятия, например программу аттестации «Внедрение культуры обслуживания, основанной на потребностях клиента». В Центре обучения предоставляются даже специальные тренерские (обучение персонала) и консультационные программы для отдельных групп.
- Прежде чем дать согласие на проведение интенсивных тренерских курсов в какой-либо компании (т. е. прежде чем поделиться с этой компанией своими знаниями в области обучения), руководство Ritz-Carlton внимательно оценивает деловую репутацию и качество обслуживания компании-заказчика. Более того, Ritz-Carlton требует единогласной поддержки проводимых занятий руководителями компании-клиента. В частности, это касается желания заказчика и в дальнейшем постоянно повышать качество обслуживания клиентов.

Преимущества тренингов Центра лидерства

Во время тренингов в Центре лидерства участники имеют возможность непосредственно изучить организацию летучек.

« Я всегда приветствую посещение утренних собраний Центра лидерства студентами. Присутствие гостей при таких собраниях помогает прочувствовать корпоративную культуру изнутри».

Кевин Уолш – старший директор по взаимоотношениям с клиентами.

Тренинги – это реальное доказательство, того, что вы можете услышать на лекциях. Вы можете сами убедиться, что это не просто философия, а способ ведения бизнеса.

Так же, тренинги открывают возможность развития не только корпоративной культуры, но и развития сотрудничества с другими компаниями, что в свою очередь становится сильнейшим стимулом для вдохновения

Подражание-высшая форма похвалы.

Вклад Центра лидерства и Глобального тренингового центра – это нечто большее, чем дополнительный источник прибыли для компании Ritz-Carlton.

Вклад материализуется ещё и во взаимодействии с другими организациями. Так, например, с помощью Центра лидерства была создана индивидуальная версия корпоративной карточки для компании Citibank, которая помогла заметно улучшить работу компании.

Руководство Ritz-Carlton придерживается мнения, что помогая улучшить сервис и обслуживание тех или иных компаний, они улучшают его в том числе и для своих сотрудников, которые являются клиентами этих фирм.

Создание традиций

Корпорация предлагает клиентам больше услуг, разработанных с целью впечатлить путешественников, чтобы увеличить пространство на карте бизнеса.

Лучше всего стратегию расширения бренда Ritz-Carlton президент этой компании Саймон Ф. Купер « Мы повышаем уровень жизни людей, благодаря бескомпромиссному обслуживанию и постоянному стремлению улучшить качество предоставляемых услуг.

Принципы нового золотого стандарта

1. По-настоящему преданные клиенты с удовольствием пользуются дополнительными товарами.
2. Удачное расширение бренда происходит на основе ключевой компетенции компании
3. Поставьте задачи обслуживания отдельно от необходимых бизнес операций.
4. Ведите корабль вашей организации на просторы, которые улучшат жизнь ваших клиентов

Поддержка и контроль

«Лучше всего потратить свою жизнь на то, что останется после ее окончания». Эта цитата американского философа Уильяма Джеймса лучше всего характеризует политику Ritz-Carlton.

Успех организации и её лидерство невозможно измерить в чем-то материальном. Бизнес оценивается на основе впечатлений отдельных людей, и общества в целом.

Те руководители, которые идут по экстенсивному пути, не заботясь об окружающей среде и навыках своего персонала, ведут недальновидное руководство, тем самым обрекая компанию на непродолжительное существование.

Ritz-Carlton в первую очередь ставит перед собой цель реализовать идею о репутации позитивной компании и готовности помочь обществу и окружающей среде.

«Бизнес настолько хорош, насколько хороши заявленные им цели. Если вы сосредоточены на конечных финансовых результатах, то ваша компания будет интересна только инвесторам. Великие компании способствуют росту своих сотрудников, улучшению жизни всего общества, качества жизни своих клиентов и их финансового благополучия. С того дня как мы открыли двери отелей Ritz-Carlton, мы всегда стремились стать великой компанией!»

Хорст Шульц — бывший президент и основатель компании.

Согласно современной оценке бизнеса на основе спроса компании Gallup SE, можно определить, существует ли эмоциональная связь клиента с компанией. Задав вопрос, может ли клиент представить мир без компании Ritz-Carlton?

Важно чтобы всем клиентам хотелось выражать приверженность к компании. Для этого руководство постоянно ищет пути влияния на жизнь общества.

Воплощение идеи в ЖИЗНЬ



Руководитель высшего звена в компании JPMorgan Chase, рассматривает корпоративную социальную ответственность, как логичное финансовое решение: *«Корпоративная социальная ответственность отражает заботу компании о своей прибыли, о людях и окружающей среде. При этом прибыльность организации ни в коем случае нельзя рассматривать отдельно от социальных мероприятий. Скорее эти мероприятия являются дополнением к основному виду деятельности компании, если учесть те аспекты, которые выходят за рамки финансового успеха. Более того, социально направленные действия могут требовать вложения денежных средств. Но многие корпорации обнаружили, что это открывает новые возможности — увеличение прибыли, уменьшение риска операционных издержек (в результате удержания налогов или исполнения законов) или потери репутации на рынке»*

-Необходимо создавать связи с общественностью, чтобы воплотить весь спектр социальных программ компании.

-**Потенциальные сотрудники** — не единственные, кого интересуют действия корпоративной социальной ответственности. Клиенты тоже хотят, чтобы бизнес говорил на их языке и добивался решения насущных общественных проблем. Например, исследователи Серджио Пивато, Никол а Мизани и Антонио Тинчати доказали, что активность компании в реализации социальных проектов влияет на доверие потребителей. Это доверие, в свою очередь, неразрывно связано с покупательским поведением этих клиентов.

Основатели **The Ritz-Carlton Hotel Company** включили социальную ответственность в декларацию о целях деятельности этой компании. Поэтому у этой компании долгая история участия в социальных проектах.

Интеграция отдельных инициатив участия в общественной жизни была реализована в **2002** году, когда компания Ritz Carlton разработала программу «Community Footprints». И обосновании этой программы указано, что руководство компании рассмотрело все виды программ, которые осуществлялись на уровне отдельных отелей.

Определив направления сотрудничества, лидеры компании вдохновляют персонал искать общественное благо за гранью своей личной выгоды. Например, коллектив отеля Ritz-Carlton на Каймановых островах по итогам года стал победителем конкурса на звание лучшего отеля в сфере помощи обществу «Community Footprints Property за уборку и ремонт в центре кризисных ситуаций Каймановых островов, а также участия во многих других локальных благотворительных мероприятиях.

Всегда ищите возможность делать добро

В отеле Ritz-Carlton, Amelia Island был разработан метод, предназначенный для усиления участия сотрудников в социальных проектах. Руководство партнерских организаций и агенты эксклюзивных бюро путешествий приняли участие в упаковывании учебных и медицинских товаров для детей в Демократической Республике Конго. Одновременно эти волонтеры получали информацию об усилиях, предпринимаемых для защиты вымирающих видов животных.

Предлагая участие в социальных программах при встречах с деловыми партнерами по гостиничному и туристическому бизнесу, команда руководства Ritz-Carlton также позволяет влиять на социальную активность клиентов. Руководство Ritz-Carlton укрепляет ценные деловые отношения неповторимым и незабываемым образом.

Программа "Community Footprints"

С помощью специального фонда этой программы можно вносить пожертвования от продаж или рекламных акций. В этот фонд поступают средства от продажи свечей под названием Ritz Coffee Candle, которые продаются в магазинах при отелях.

Еще одна инициатива называется "Meaningful Meetings", которая позволяет делать групповые заказы номеров в отелях и на курортах США, Канады и стран Карибского региона. При этом 10% от общей стоимости заказа передается в равных долях благотворительной организации (которую выбирает клиент) и проектам, поддерживаемым программой "Community Footprints".

Чтобы постоянно поддерживать осведомленность о социальной ответственности отелей, лидеры Ritz-Carlton информируют об общественных акциях на конференциях и собраниях во всех отелях сети. В повестке дня каждого корпоративного собрания присутствует отчет о программе "Community Footprints". Среди реализованных проектов построенные игровые площадки, преобразование ландшафта, роспись стен в детском клубе Boys and Girls Club и участие в проекте восстановления на острове Эллис.

Это не всегда просто

Хотя компания Ritz-Carlton демонстрирует все большую успешность проектов волонтерской деятельности и благотворительности, она также столкнулась с серьезными проблемами при интеграции заботы об окружающей среде и действиями по обслуживанию клиентов.

Для установления баланса между спокойствием гостей и возможностями участия в социальных проектах в нескольких отелях Ritz-Carlton проводится эксперимент.Guests с помощью различных средств коммуникации информируют о необходимости заботиться о сохранении окружающей среды, но при этом информация ни в коем случае не должна помешать их роскошному отдыху. В каждом из отелей применяются разные методы (рекламные стенды, брошюры в комнатах, беседа при регистрации гостя), которые предоставляют постояльцам возможность выбора периодичности смены постельного белья и полотенец по их желанию.

Представительства по защите окружающей среды

Представительства по защите окружающей среды, идея создания которых принадлежит Жану-Мишелю Кусто, предлагают различные мероприятия для гостей отеля Ritz-Carlton, Grand Cayman на острове Большой Кайман. На курсах продолжительностью один день экологические ресурсы Каймановых островов превращаются в естественную живую лабораторию.

Каждая из программ Представительства по защите окружающей среды разработана для того, чтобы ее участники почувствовали глубокое восхищение и уважение к живой природе. Кроме того, предлагаются дополнительные уроки, предназначенные для более глубокого понимания гостями ответственности за сохранение окружающей среды, после их возвращения домой.

Важнейшее наследие

«Великие компании улучшают жизнь общества зачастую только одним фактом своего существования.»

Эд Старое основатель сети отелей Ritz-Carlton

Преимущества для местных сообществ, проживающих в месте создания отелей сети Ritz-Carlton, заключаются не только в увеличении стоимости недвижимости, но и в появлении новых рабочих мест, и в улучшении стандартов жизни местных жителей.

Отель Ritz-Carlton стал первым зданием, построенным в нижней части Манхэттена после 11 сентября 2001 года, когда террористы атаковали Мировой торговый центр.

Бывший президент Хорст Шульц также участвовал в поставках материалов при создании отелей.

Такие компании, как Ritz-Carlton, «толкают» общество вперед различными способами, включая создание рабочих мест. «Иногда даже страшно думать об ответственности работодателя. Мне нравится смотреть на территориальное распределение наших отелей. Они расположены как в главных городах планеты, так и в достаточно удаленных ее уголках. Для нас это означает большую ответственность. Остается только надеяться, что это влияние всегда будет позитивным», — говорит президент Ritz-Carlton.

Елена Малликен, директор по поставкам в отеле Ritz-Carlton в Атланте и Бакхеде, организовала курсы этикета для детей и подростков в возрасте от восьми до семнадцати лет.

«Классы были полны детьми, поскольку я сделала основной акцент на деталях этикета, соответствующих стандартам обслуживания в Ritz-Carlton. Невероятно приятно видеть, что наши старания позволили молодому поколению получить особые впечатления и приобрести полезные знания, которые пригодятся им на рабочем месте».