

# УГЛОВАТАЯ СФЕРА УСЛУГ

**Дмитрий Кочергов**

Вопреки тайфунам экономического кризиса мир не стоит на месте и все дальше уходит в открытый океан постиндустриальных времен. Это означает, что пора настраивать навигационные системы заново — полюс притяжения капитала сместился в сторону производства и потребления нематериальных продуктов. Однако просчеты и промахи управления бизнесом вполне материальны и тормозят развитие многих предприятий. Раскрывая типичные ошибки, разоблачая пороки, можно бороться даже с неизбежным. Надежду на это дарит Артур Хейли в своем романе «Отель».

Считается, что прообразом отеля «Сент-Грегори», где развернулись основные события книги, стал новоорлеанский Roosevelt Hotel, в год ее публикации проданный и переименованный в Fairmont. Впоследствии отелю вернули старое имя, отреставрировали после страшных последствий урагана Катрина, и в наши дни он вполне успешно привлекает туристов своим четырехзвездным великолепием. Всего около года не дожил писатель до того дня, когда будто бы сбылись худшие ожидания героев его романа — тех из них, что работали в отеле, любили его и хотели меняться к лучшему: он вошел в состав крупной гостиничной сети.

СПРАВКА

**Артур Хейли** — (Arthur Hailey, 1920—2004) — канадский прозаик британского происхождения, создавший ряд бестселлеров в жанре производственного романа. В каждом из его романов встречаются различные финансовые или технические подробности, в дополнение к драматическим отношениям между героями, доступным языком изложено, как функционирует то или иное устройство или система и как они влияют на общество и его индивидуумов.

*Источник: : Википедия*

### Враги внутри и у ворот

Дела гостиницы шли не лучшим образом. Последние годы принесли лишь убытки, пришлось брать кредит. Уоррен Трент, владелец контрольного пакета ее акций, не мог найти инвестора для оплаты закладной на отель, который стал легкой добычей акул гостиничного рынка. Над всей командой сотрудников нависла угроза поглощения крупной сетью и вероятного увольнения. Вместе с тем, многие глубоко сожалели, что дело, которому они служили, уйдет вместе с ними, и отель станет очередным безликим усредненным по корпоративным стандартам сети предприятием.

Кэртис О'Киф, глава корпорации, безжалостно скупавшей гостиницы по всему миру, вознамерился укрепить свои позиции в южноамериканских штатах. Терпящий бедствия, но все еще один из самых крупных и знаменитых отелей Нового Орлеана, стал желанной целью. Теоретически в подобной ситуации покупка отеля

не просто его спасала — новая сетевая модель управления бизнесом позволила бы перемножить преимущества дивизиональной (адаптивность) и матричной (централизованное управление по главным функциям) организационных структур и в результате получить более управляемый и эффективный комплекс качественных услуг.

Едва переступив порог «Сент-Грегори», магнат «своим опытным профессиональным глазом сразу подметил кое-какие детали. Вроде бы пустяки, а весьма показательно: в кресле валяется газета, которую никто и не думает убирать; в урне с песком возле лифта — полно окурков; у посыльного на форме оторвана пуговица; в люстре под потолком перегорели две лампочки. У входа в отель швейцар в форме болтает с продавцом газет, а вокруг бурлит поток гостей и прохожих. Пожилой помощник управляющего сидит, всецело погруженный в свои мысли, и даже не смотрит вокруг. Случись нечто подобное в одном из отелей О'Кифа, —

#### Действующие лица романа «Отель»

**Уоррен Трент** — владелец отеля, пожилой и своенравный консерватор.

**Питер Макдермотт** — заместитель главного управляющего отелем, человек прогрессивных взглядов, исполнительный и порядочный, вынужден подчиняться неэффективным решениям Трента.

**Кэртис О'Киф** — глава корпорации, владеющей сетью отелей, успешный бизнесмен, амбициозен и самоуверен, фанатичный сторонник индустриализации, автоматизации и унификации.

**Альберт Уэлс** — золотодобытчик, скромный и тихий пенсионер-миллионер, олицетворение справедливости и любви к добрым традициям.

при всем невероятии подобной нерадивости, — там немедленно были бы приняты меры — вплоть до увольнения».

И это лишь то, что лежало на поверхности. Корпоративная разведка О'Кифа сообщила ему, что управление отелем неэффективно, обратная связь зачастую отсутствует, несмотря на все попытки заместителем главного управляющего Питера Макдермотта и сторонников его взглядов на необходимость модернизации и оптимизации бизнеса. Многие решения принимаются вопреки экономической целесообразности, но в личных интересах отдельных работников и руководителей, а масштабы коррупции и убытков от воровства огромны.

Кэртис О'Киф планировал менять много и стремительно по уже отработанной схеме. Для начала сразу после переговоров, в успехе которых не сомневался, и продажи отеля за работу бралась «бригада расчистки». «Бригада эта, возглавляемая вице-президентом корпорации, состояла из нескольких требовательных, быстро ориентирующихся экспертов в области управления и администрации. В поразительно короткий срок она не только могла превратить, но и действительно превращала любой отель в стандартное предприятие. Прежде всего она обычно начинала с перетасовки служащих и административного аппарата, — более серьезные преобразования, включая перестройку здания и установку нового оборудова-

ния, осуществлялись позднее. Делалось все с улыбкой и заверениями в том, что никаких крутых нововведений не последует, тогда как на самом деле уже шла коренная ломка. «Приступая к делу, — сказал один из членов бригады, — мы, прежде всего, объявляем, что не собираемся делать перемещений в штате. И тут же начинаем увольнять».

Далее предпринимались меры по увеличению капитализации полезной площади отеля — пустое, неприбыльное пространство сокращалось до минимума, и на месте просторного фойе с освежающим зимним садом размещали магазины и киоски.

Ускорялось все, включая перемещение гостей внутри отеля. Холлы и коридоры освобождали от мебели — посетители должны были тратить не время, а деньги, здесь и сейчас. Предполагалось, что «во всех пунктах регистрации будут установлены счетно-вычислительные машины, которые могут мгновенно распределять гостей по комнатам... Клиентам, зара-

Новая сетевая модель управления бизнесом позволила бы перемножить преимущества дивизиональной (адаптивность) и матричной (централизованное управление по главным функциям) организационных структур и в результате получить более управляемый и эффективный комплекс качественных услуг.

нее забронировавшим себе номер, будут высылать закодированные карточки. По прибытии в отель им останется лишь вставить карточку в машину и без задержки, на специальном эскалаторе, подняться в свою комнату, из которой предыдущие постояльцы, возможно, выехали всего за несколько секунд до того. Если номер окажется еще не убраным..., клиентам будет предоставлена небольшая выносная кабина с двумя-тремя креслами, умывальником и отсеком для багажа, чтобы человек мог освежиться после дороги и отдохнуть... Для приезжающих на собственных машинах будут оборудованы специальные устройства, снабженные закодированными передвижными табло, которые укажут машине путь в определенный отсек стоянки, откуда специальные эскалаторы доставят гостей в их комнаты. Во всех случаях постараемся максимально сократить возню с багажом, используя скоростные сортировочные машины и конвейерные ленты, благодаря чему багаж будет доставлен в номера еще до прибытия клиентов».

Команда Макдермотта, предчувствуя подобный исход, сожалела, что, даже имея свой вполне ясный план первоочередных преобразований бизнеса, пере-

Ускорялось все, включая перемещение гостей внутри отеля. Холлы и коридоры освобождали от мебели — посетители должны были тратить не время, а деньги, здесь и сейчас.

ломить ситуацию удастся лишь ценой интервенции и фактического уничтожения собираемого десятилетиями опыта успешного гостиничного дела. Но опасались сотрудники и хозяин «Сент-Грегори» не только этого.

### Унификация против индивидуальности

Во время переговоров с Уорреном Трентом его амбициозный противник вполне справедливо отметил, что клиенты хотят, чтобы отель работал как «эффективный, рационально продуманный комплекс». «Однако мы в состоянии это обеспечить лишь в том случае, если будем тщательно все считать — и каждый шаг наших гостей, и свои собственные; все должно быть эффективно: и расходы на содержание обслуживающего персонала — минимальные; следовательно, необходима автоматизация, сокращение штатов и отказ от старого стиля обслуживания».

Вместе с тем, О'Киф был поборником стандартизации и упрощения, поэтому, например, «ужины готовили простые, стандартные, выбор блюд был ограничен несколькими ходовыми, весьма прозаическими кушаньями». Кроме того, он считал, что «не так уж много найдется отелей с такой кухней (как у «Сент-Грегори» — прим. ред.). Почти все, славившиеся изысканностью блюд, вынуждены были изменить своим традициям». Возражение Трента — «И почему все должны хо-

дять по одной веревочке?» — миллионер парировал: «Да потому, что со времени нашей с вами молодости, Уоррен, наше дело коренным образом изменилось, нравится нам это или нет. Дни, когда вас называли «мой хозяин» и ждали от вас индивидуального подхода, отошли в прошлое. Возможно, в свое время люди это и ценили. Но не сейчас».

Таким образом, в результате такой унификации «Сент-Грегори» должен был стать среднестатистическим отелем с оптимизированным набором услуг и сотрудников, но рассчитанным на обслуживание однородной клиентской массы, эдакой фабрикой временного жилья, безликой и бесцветной.

Своим конкурентным преимуществом магнат считал безупречное качество, которое в его представлении выразилось соответствием оперативности и экономичности услуг ожиданиям большинства его клиентов. При этом вопрос позиционирования каждого отеля сети как будто бы даже не возникал — читателю остается лишь гадать, каким образом О'Киф предполагал привлекать гостей Нового Орлеана, что, кроме быстрого обслуживания и относительно низких цен, собирался он противопоставить многочисленным конкурентам. Очевидно, что уникальный исторический облик, традиции гостеприимства и домашняя атмосфера уюта, стремление к индивидуальном подходу в обслуживании — все, к чему привыкли постояльцы, многие из которых возвращались в отель снова

и снова ради этого, должно было остаться в прошлом.

Разумеется, никакие старые добрые традиции не могут служить оправданием мздоимству и лени, преступной халатности и самодурству. Характерной ошибкой систем управления предприятием в сфере услуг является упущение контроля на выходе. Все более или менее ясно с производством товаров — качество готовой продукции можно проверить на фабрике, данные по браку доступны, ресурсы учтены и посчитаны, станки запрограммированы, конвейер отлажен. Иными словами, уровень и цена качества известны и регулируются, и у руководства предприятия есть все инструменты, чтобы держать ситуацию под контролем.

Несколько иначе устроено производство услуг. Оценка качества весьма субъективна и часто определяется лишь мнением клиента, тогда как составляющие этого качества зачастую размыты или слабо отслеживаются. Многие держатся на доверии руководства к сотрудникам — точно так случилось и в «Сент-Грегори», и тем сильнее оказалось разочарование Уоррена Трента в персонале отеля, когда эксперты О'Кифа раскрыли перед ним факты многолетних махинаций его подчиненных.

Несмотря на это, автор пытается противопоставить две принципиально разные системы ценностей управления: обезличенный и неодушевленный гостиничный стандарт корпорации более человеческой и оттого пусть менее идеальной,

не оптимальной, зато менее абстрактной клиентоориентированности. Один из постояльцев, Альберт Уэлс, скромный шахтер-пенсионер, оказавшийся, как выяснилось в конце книги, миллионером, олицетворяет эту самую человечность и любовь к добрым традициям, изменять которые в угоду собственным амбициям и капризам рыночной конъюнктуры опасно — клиенты могут не понять. Отвечая на вопрос секретаря Трента, почему он любит останавливаться у них, он сказал: «Наверное, я все-таки приезжаю сюда потому, что мне нравится все старомодное, а теперь осталось не так уж много мест, где это можно найти. Таким, к примеру, является ваш отель. Правда, и тут старина кое-где начинает уступать под натиском нового — вы это и сами видите. Но все же здесь чувствуешь себя как дома — я говорю это в самом хорошем смысле слова. Я ненавижу отели крупных корпораций — они везде одинаковы. Все блестит и сверкает, а живешь в них — точно на фабрике». Вложенное Хейли в уста одного героя это мнение, судя по всему, разделяли многие.

Характерной ошибкой систем управления предприятием в сфере услуг является упущение контроля на выходе. Оценка качества весьма субъективна и часто определяется лишь мнением клиента, тогда как составляющие этого качества зачастую размыты или слабо отслеживаются.

Уэлс добавил: «Хороший администратор мог бы сказать вам больше, чем я, но и у меня на этот счет есть кое-какие соображения. Я твердо знаю одно: публика страдает массовыми психозами. Сейчас она жаждет хрома, блеска и чтобы все у всех было одинаково. Но со временем люди от этого устанут и захотят вернуться к старине — к подлинному гостеприимству, к своеобразию характеров и обстановки; им захочется чего-то такого, что не было бы точной копией уже виденного в пятидесяти городах и ожидающего их еще в пятидесяти».

Предсказание сбылось в точности. Деловые связи становятся все более глобальными и требуют частых командировок, путешествующие люди постоянно ищут новых впечатлений, стремятся увидеть невиданное и ощутить незабываемое, именно поэтому открываются все новые туристические направления. Без сомнения, всем нужен сон и большинству из нас — в комфортных условиях, все люди, находясь в поездке, хотят иметь возможность чувствовать себя как дома «в самом хорошем смысле слова». Но дома у всех разные, как различны и ожидания от жилища временного. Кроме того, по сравнению с рынком гостиничных услуг полувековой давности, конкуренция заметно обострилась, и, учитывая непростые времена экономического спада, управляющие отелей, да и менеджмент сферы обслужи-

вания в целом, вынуждены не столько играть в ценовые войны, сколько искать новые пути к людским сердцам. Девиз таков — сегодня необходимо сделать все возможное, чтобы клиентам захотелось остаться завтра.

### Пройти по канату

Автор не вполне раскрывает причины бездействия владельца отеля Уоррена Трента и его равнодушия к разумным предложениям заместителя управляющего Макдермотта. В какой-то момент судьба «Сент-Грегори» кажется окончательно решенной — поглощение корпорацией О'Кифа неизбежно. Однако в лучших традициях Голливуда в последний момент приходит «супер-герой» — и «зло» повержено. В роли ангела-хранителя выступил Альберт Уэлс, выкупив отель и назначив прогрессивного Макдермотта вице-президентом. Разумеется, в реальной жизни литературные идеалы встречаются редко, и решать проблемы бизнеса, повышать эффективность управления, качество услуг следует до того момента, когда остается надеяться лишь на чудо. И ведь нужно совсем немного — быть внимательным к подчиненным и клиентам и давать людям не меньше того, что хотелось бы получать от других.

Интересна еще одна параллель романа с современным Новым Орлеаном. В городе есть отель, как будто названный в честь О'Кифа — O'Keeffe Plaza Hotel, хотя, скорее, именем мэра Нового Ор-

леана Артура О'Кифа (1876 — 1943). Он построен в 1999 году и ему присвоена категория две звезды против четырех у прототипа «Сент-Грегори». С виду та самая стандартная безликая «фабрика». Пускай проживание в ней обойдется в два раза дешевле южного колорита Roosevelt Hotel, цена услуги решает далеко не все. В книгах и в жизни настоящее качество достойно вознаграждения, и вопреки засилью низкопробного ширпотреба хорошие товары и услуги остаются востребованными. В этом смысле добро всегда побеждает зло.

Без претензий на шедевр в художественном смысле, «Отель» удивительно точно демонстрирует, что сфера обслуживания, особенно в гостиничном бизнесе, назло своему названию имеет два «угла»: в первом — высокая эффективность обслуживания конвейерного типа (модель О'Кифа), во втором — недостаточное качество услуг при стремлении к индивидуальной работе с клиентами (модель Трента). Излишняя самоуверенность, отсутствие самоанализа, алчность и игнорирование того факта, что услуги — это всегда работа с людьми и ради людей, легко загоняют в такие углы, а это тупик. В конечном итоге Хейли, как и многие из тех, кто хоть раз останавливался в гостиницах, сделал выбор в пользу золотой середины — успеха добьется та команда управляющих, что сумеет преодолеть ценностный кризис и обеспечить хрупкий баланс между высокой эффективностью и клиентоориентированностью бизнеса.