

ОБ АВТОРАХ:

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

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

О КНИГЕ:

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

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

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

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

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

ОГЛАВЛЕНИЕ

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

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

АЗАРТ В ИГРЕ, ТОЧНОСТЬ В БИЗНЕСЕ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

в крупном сетевом бизнесе или владеете небольшим атмосферным заведением.

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

Почему И.Д.Е.А.Л.?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1

ЧАСТЬ

ФИЛОСОФИЯ И.Д.Е.А.Л.ЬНОГО СЕРВИСА

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

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

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

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

собеседники не отвлекли великого ученого от разьяснения мне, на тот момент начинающему специалисту, принципов глубинного знания Эдвардса Деминга¹. Эта беседа полностью перевернула мое представление о пути качественника-системщика. Тогда я окончательно поняла, что философия и ценности качества важнее любых инструментов, а еще, что качество – это не борьба, а мера доверия между коллегами. Доверие, поддержка и приверженность общим ценностям рождают превосходное качество сервиса, и никак иначе. Поэтому, когда мне пришел запрос о создании модели превосходного сервиса в ИЗ «Красная Поляна», я спросила: «Зачем вам это нужно?» Чуть позже, когда общалась с менеджерами компании, они так же искренне удивлялись: «Разве мы и так не предоставляем нашим Гостям превосходный сервис?» Проядя инкогнито путь Гостя, я ощутила внимание сотрудников игрового зала, оценила прекрасную кухню ресторанов казино. Казалось бы, куда лучше? И все же я получила ответ на свой вопрос. Сначала от топ-менеджеров: «Мы хотим еще лучше узнать наших Гостей, мы хотим быть самыми лучшими!» А немного позже, на первом тренинге при старте проекта по разработке системы сервиса, мои коллеги сами сформулировали главный постулат нашей работы: «Лучший сервис не предел! Это – лишь начало!».

Если же говорить об общих шагах, которые мы с командой ИЗ «Красная Поляна» прошли при разработке системы качества сервиса, то это:

- определение целей системы сервиса;
- выбор модели, которую мы берем за основу своей системы;
- адаптация этой модели к нашей ситуации: подбор метрик для отслеживания прогресса, выбор подходящих управленческих инструментов;
- пересмотр (реинжиниринг) либо внедрение новых бизнес-процессов в структуру компании;
- создание механизмов мониторинга качества сервиса;
- запуск процессов улучшения сервиса на регулярной основе.

¹ Уильям Эдвардс Деминг – американский ученый, консультант по менеджменту, предложивший системный подход, который позволяет организациям планировать и постоянно совершенствовать бизнес-процессы, чтобы улучшать продукты и услуги.

1.1 МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ СЕРВИСА

Термины, которые вам пригодятся: *ИСО, Росстандарт, ГОСТ, система качества сервиса (система менеджмента качества услуг), модель системы качества сервиса «И.Д.Е.А.Л.», клиент (Гость).*

Самый простой способ выбора модели управленческой системы – использование стандартов. Но как не потеряться в этом многообразии выбора?

Для начала давайте разберемся с организациями, которые выпускают стандарты.

Международная организация по стандартизации (англ. International Organization for Standardization, ISO) – международная организация, занимающаяся выпуском стандартов. Она создана в 1946 году. СССР был одним из 25 основателей организации, постоянным членом руководящих органов. Дважды представитель Госстандарта избирался председателем организации. Россия тоже стала членом ИСО, как правопреемник СССР, и вошла в Совет 23 сентября 2005 года. Таким образом, вклад России в разработку лучших стандартов вполне очевиден.

ИСО выпускает самые разнообразные стандарты: от стандарта по завариванию чая (ISO 3103:2013 «Чай. Приготовление настоя для органолептического анализа») до известного в мире качества стандарта ISO 9001 «Система менеджмента качества. Требования». Именно его используют для самой известной модели среди управленческих систем, продвигаемой ИСО, – системы менеджмента качества. Этот стандарт используют и для сертификации систем качества независимыми органами по сертификации.

Нам же, сервисникам, интересен стандарт ISO 23592 «Превосходный сервис: принципы и модель». Именно его мы и взяли за основу при разработке модели сервиса И.Д.Е.А.Л.

Иными словами, ИСО – признанный законодатель мод в сфере стандартизации. Только представьте, на текущий момент выпущено более 21 тысячи документов.

Меня часто спрашивают, что такое ISO. Слово «ISO» не акроним, в «International organization for Standardization» он развивается только по-английски. Чтобы в любом языке мира «ИСО» писалось и звучало одинаково, чиновники организации объявили его отдельным словом, а не аббревиатурой,

заявив, что оно происходит от греческого «isos» — «равный». Поэтому по-русски можно записать «ISO» или «ИСО» — оба варианта верны. В книге мы будем придерживаться следующего правила: используем ИСО, если имеем в виду организацию, и ISO — если говорим о стандарте.

Еще один интересный факт о стандартизации. Несколько лет назад организация ИСО заказала консалтинговой компании Roland Berger Strategy Consultants разработку методики вычисления финансовой пользы от использования своих стандартов бизнесом. Когда методику применили, оказалось, что можно назвать точный процент с прибыли, которым компании обязаны использованию международных нормативов. Обследованные предприятия получали выгоду (от пользования стандартами) в размере 0,5–4% от ежегодной прибыли от продаж.

Нельзя не упомянуть и о международных организациях, формирующих стандарты отраслевых направлений.

Международная Ассоциация гостиниц и ресторанов (International Hotels & Restaurant Association — IH&RA) прошла длительный путь исторического развития, корни которого уходят в 1869 год. Сейчас Ассоциация официально признана Организацией Объединенных Наций. IH&RA представляет и отстаивает интересы международной индустрии гостеприимства, объединяя национальные отели и ассоциации ресторанов из 100 стран мира. С 2008 года штаб-квартира находится в Женеве (Швейцария).

Всемирная туристская организация, ВТООН, ЮНВТО (англ. United Nations World Tourism Organization — UNWTO) — специализированное межправительственное учреждение системы ООН, которое занимается развитием устойчивого и общедоступного туризма. Объединяет 158 стран-участниц, 6 ассоциированных территорий, две территории в статусе наблюдателя и более 500 аффилированных организаций (2017 год). Штаб-квартира находится в Мадриде (Испания).

Международная ассоциация конгрессов и конференций, ICCA, основана в 1963 году группой турагентств для обмена информацией о международных конгрессах и конвенциях. Бесприбыльная торговая организация, основная цель которой — поддержание глобального общения в различных отраслях, с возможностью для его

членов создавать и сохранять равную конкуренцию. ИССА включает более 950 членов в 88 различных странах. Члены делятся по типам компаний, включая целевую рекламу, управление проведением совещаний, поддержку встреч, решение транспортных задач и прочее. Штаб-квартира расположена в Амстердаме (Нидерланды).

Российская система стандартизации формируется в *Федеральном агентстве по техническому регулированию и метрологии* (Росстандарт) – это федеральный орган исполнительной власти, который оказывает государственные услуги по управлению государственным имуществом в сфере технического регулирования, стандартизации и обеспечения единства измерений. Росстандарт выпускает национальные стандарты ГОСТ, а также входит в состав организации ИСО. Вот почему так часто можно встретить стандарт «ГОСТ Р ИСО».

В каких случаях можно использовать стандарты в качестве моделей управления организации? Выделю самые частые ситуации.

Случай 1. На законодательном уровне закреплено требование использовать стандарт в качестве обязательного. Так произошло в России с ГОСТ Р 51705.1-2001 «Системы качества. Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов ХАССП. Общие требования». Изначально принципы ХАССП не были обязательными для пищевых предприятий и HoReCa. Но когда ссылка на стандарт появилась в Законе о качестве и безопасности, а чуть позже в Технических регламентах Российской Федерации, мы начали использовать их в обязательном порядке и даже сертифицировать наши системы пищевой безопасности. Теперь ни один ресторан не работает без анализа рисков пищевой безопасности и плана по их минимизации, знакомого многим как план ХАССП (план *Анализа Рисков* и *определения Критических Контрольных Точек*).

Случай 2. Клиенты обязуют вас использовать те или иные стандарты, обозначив в контракте это требование. Причем речь может идти как о продукции, выпущенной по тому или иному ГОСТу так и о системах качества организации. Клиент просто хочет быть уверен, что вы, как поставщики, гарантированно поставите услугу или продукт стабильного качества. Это часто встречается при заключении контрактов с госкорпорациями или крупным бизнесом. Кроме того, крупные государственные

компании иногда разрабатывают собственные требования к системам качества. Так, например, поступил Газпром: выпустил стандарт организации СТО Газпром 9001 «Системы менеджмента. Системы менеджмента качества. Требования» и включил его в контракты для всех своих поставщиков. В нем разработчики дополнили требования международного стандарта пунктами, важными для этой корпорации. Хочешь работать с Газпромом – используй этот стандарт.

Случай 3. Вы сами выбираете стандарт как основу для внедрения лучших практик и подходов к управлению бизнесом. Организации по стандартизации проводят огромную работу: ищут, анализируют, тестируют практики управления и на основе лучших из них выпускают стандарты, в которых подчеркивают важность инструментов, подходов, помогающих бизнесу достигать высоких результатов. Зачем изобретать велосипед, если его уже изобрел ИСО? Мы пошли именно по этому пути.

Проанализировав лучшие практики разработки систем качества (в т. ч. сервиса), мы пришли к выводу, что для ИЗ «Красная Поляна» оптимальная основа для модели системы качества сервиса – международный стандарт ISO 23592:2021 «Превосходный сервис: принципы и модель». Но, чтобы сделать систему работающей и понятной каждому, нам требовалось адаптировать его положения к нашим реалиям, продумать инструменты и подходы к созданию превосходного сервиса.

Действительно, если уж мы заговорили о велосипеде, согласитесь, не всегда его типовая модель, которая продается в спортивном магазине, отвечает специфическим требованиям пользователя. Так, например, участники «железных» дистанций в триатлоне не просто покупают специальные велосипеды, но и тщательно настраивают их под свои особенности и запросы. Таким образом, апгрейд нашего «велосипеда» – системы сервиса – это уже наша ответственность. Так появилась наша авторская модель системы качества сервиса И.Д.Е.А.Л.

Чем же она отличается от наиболее популярных на рынке?

Проведем сравнительный анализ модели И.Д.Е.А.Л. с международными стандартами и аналогичными бизнес-моделями (Таб. 1).

Таб. 1

Сравнительный анализ систем качества с моделью И.Д.Е.А.Л.

Система качества (сервиса)	Краткое описание системы	Преимущества модели системы качества сервиса И.Д.Е.А.Л.
Система менеджмента качества на базе стандарта ISO 9001:2015	<p>Универсальный стандарт, но без существенной адаптации его применение в сервисных организациях затруднительно.</p> <p>Фокус на соответствии продукции/услуги требованиям клиента.</p> <p>Процессы проектирования сосредоточены вокруг продукции/услуги</p>	<p>Адаптирована под сервисные компании.</p> <p>Содержит конкретные бизнес-инструменты.</p> <p>Простота тиражирования разработанных методик и подходов на другие сервисные объекты без длительной подготовки</p>
Система менеджмента на базе стандарта ISO 23592:2021	<p>Стандарт адаптирован под требования сервисных компаний, однако содержит общие положения, которые требуют подбора определенных бизнес-инструментов.</p> <p>Фокус на обеспечение превосходства ожиданий клиентов.</p> <p>Проектируется весь клиентский путь от момента поиска информации о компании до процессов послепродажного обслуживания и даже возврата ушедших клиентов</p>	<p>Общие требования стандарта переработаны в конкретные бизнес-процессы и инструменты управления качеством сервиса:</p> <ul style="list-style-type: none"> • предложены конкретные инструменты проектирования и оценки опыта Гостя; • предложена модель мониторинга уровня сервиса. <p>Простота тиражирования разработанных методик и подходов на другие сервисные объекты без длительной подготовки</p>
Бизнес-методика GORA ¹	<p>Разработана для устойчивого развития бизнеса и управления удовлетворенностью клиентов на базе стандарта ISO 9001.</p> <p>Не учитывает направление работы «снаружи внутрь» и исследования опыта Гостя</p>	<p>Список инструментов относительно этой модели существенно расширен.</p> <p>Простота тиражирования разработанных методик и подходов на другие сервисные объекты без длительной подготовки</p>

Как видно из сравнительного анализа, все предложенные модели имеют несомненную ценность для организаций и отражают системный подход к управлению сервисом. Разница

¹ См. стр. 252

лишь в детализации каждого предложенного подхода до конкретных бизнес-решений. Так, например, авторы стандарта ISO 23592:2021 отмечают, что руководители многих организаций могут думать или утверждать, что они ориентированы на клиентов, но при этом они не понимают, насколько в действительности всеобъемлющей должна быть их работа, какой набор практик управления сервисом необходимо внедрить. К примеру, по данным исследований компании Bain&Company¹, 80% собственников уверены, что их продукт или услуга соответствует ожиданиям. Но на самом деле всего лишь 8% клиентов удовлетворены. Хороший повод задуматься, верно?

1.2 ПРИНЦИПЫ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА СЕРВИСА

Термины, которые вам пригодятся: *принципы системы качества сервиса, стейкхолдеры, персона-модель, вовлеченность персонала, путь клиента, клиентский опыт, выдающийся клиентский опыт, корпоративная культура, KPI.*

В основу любой системы менеджмента положены важные постулаты. Принципы, которые мы положили в основу системы сервиса И.Д.Е.А.Л., во многом основаны на рекомендациях ISO 23592:2021. Но в ходе создания нашей модели управления мы выработали некоторые собственные, уникальные правила, без которых сервис в нашей компании невозможен (Таб. 2).

Таб. 2

Принципы, заложенные в основу системы сервиса

Принцип	Как мы в компании понимаем и реализуем этот принцип	В какой модели системы качества сервиса используется?
Управление организацией «снаружи-внутри».	Достигается за счет использования результатов исследования клиентского опыта, применения инструментов дизайн-мышления при разработке сервисных сценариев и отдельных услуг.	ISO 23592:2021

¹ <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>

Принцип	Как мы в компании понимаем и реализуем этот принцип	В какой модели системы качества сервиса используется?
<p>Углубление отношений с клиентами. Организация должна стремиться к более высокому уровню индивидуальной персонализации и ориентироваться на потребности и ожидания клиентов.</p>	<p>Достигается путем идентификации ключевых персон — потребителей услуг внутри компании, а также за счет применения персонализации в сервисе.</p>	<p>ISO 23592:2021</p>
<p>Люди имеют значение. Участие всех сотрудников организации, включая партнеров, в достижении удовлетворенности клиентов имеет ключевое значение.</p>	<p>Принцип внутренней клиентоориентированности: сотрудник — это внутренний клиент нашей компании. Системная работа с корпоративной культурой и внутренней клиентоцентричностью. Подбор: «Правильные люди на правильном месте». Развитие, формирование и оценка лояльности сотрудников. Путь сотрудника продуман (Employee Journey Map). Удовлетворенность сотрудников оценивается.</p>	<p>ISO 23592:2021</p>
<p>Сбалансированное внимание к клиентам, сотрудникам, субподрядчикам и другим заинтересованным сторонам.</p>	<p>Наши поставщики и подрядчики — внутренние клиенты и партнеры, мы вместе создаем ценность для Гостя.</p>	<p>ISO 23592:2021</p>
<p>Кросс-функциональный подход к управлению.</p>	<p>Понимание постулата: уровень сервиса, который мы дарим Гостям, всегда на уровень ниже сервиса, который подразделения оказывают друг другу. Все департаменты должны идти к единой цели — превосходный сервис для Гостя. Нет более значимых и менее значимых подразделений в цепочке создания ценности для Гостя.</p>	<p>ISO 23592:2021</p>

Принцип	Как мы в компании понимаем и реализуем этот принцип	В какой модели системы качества сервиса используется?
Использование технологий. Для создания отличного клиентского опыта для сотрудников, клиентов и партнеров следует использовать соответствующие технологии.	Разумный выбор технологий. При этом затраты на их внедрение должны обеспечивать изменение клиентского опыта, а не превращаться в очередную статью затрат «для галочки».	ISO 23592:2021
Создание ценности для заинтересованных сторон.	Важно идентифицировать все заинтересованные стороны (стейкхолдеры) бизнеса, а затем понять их ценность и какое влияние они оказывают на клиентский опыт Гостя.	ISO 23592:2021
Лучший сервис не предел, это лишь начало!	Никогда нельзя останавливаться на достигнутом, цикл PDCA — базовый постулат. Впечатления Гостя — это динамическая величина. Наша задача — вызывать у него восхищение снова и снова. Подробнее об этом расскажем при описании подхода «Пирамида сервиса».	Модель И.Д.Е.А.Л.
Найти факторы негатива раньше Гостя!	Мы допускаем, что в любом сервисе всегда есть возможности для улучшений. Наша задача — через системы мониторинга найти факторы негатива, вызывающие ухудшение впечатления о нашем бизнесе, раньше Гостя и своевременно их устранить. Подробнее — в разделе «Методы мониторинга системы сервиса».	Модель И.Д.Е.А.Л.
Нет измерителя — нет системы	Если мы не можем измерить результаты бизнес-процесса, значит, мы им не управляем. Поэтому мы уделяем большое внимание метрикам сервиса и KPI ¹ .	Модель И.Д.Е.А.Л.

¹ См. стр. 172

1.3 УРОВНИ РАЗВИТИЯ СЕРВИСА И НЕПРЕРЫВНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Термины, которые вам пригодятся: цикл Деминга.

Сначала покажем общие связи между уровнями развития организации и элементами стандарта ISO 23592:2021 (Рис. 1).

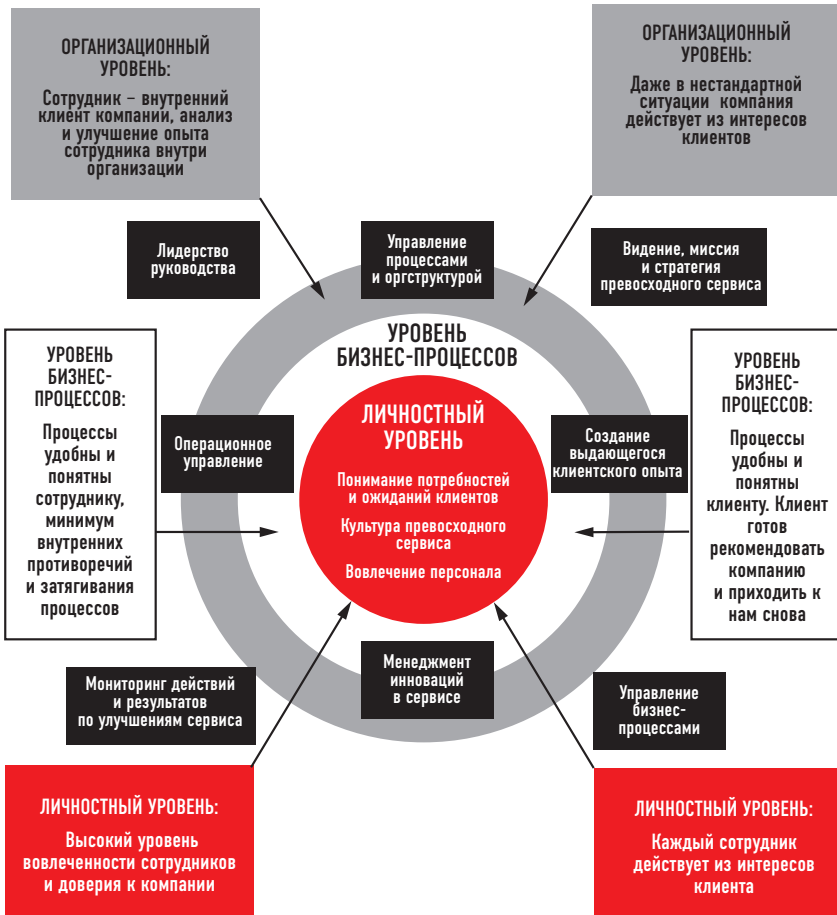


Рис. 1. Связь ISO 23592 с уровнями сервисной организации

Мы понимали, что существует несколько уровней управления сервисом и от того, как реализованы системы на каждом из них, какие практики и управленческие инструменты применяются, зависит удовлетворенность Гостя.

Организационный уровень. Даже в нестандартной ситуации компания действует из интересов клиентов. При этом руководство рассматривает всех сотрудников компании как внутренних клиентов, а сотрудники относятся к коллегам из смежных подразделений исходя из философии «поставщик-клиент».

На этом уровне стандарт ISO 23592:2021 предлагает нам задуматься о миссии и стратегии компании в отношении сервиса, а также как проявляется лидерство ключевых руководителей компании в отношении к Гостям.

Зачастую в рекламных слоганах и выступлениях первых лиц компании декларируют важность Гостей, клиентов, но, к сожалению, как говорится, «друг познается в беде». В сложных рыночных или политических ситуациях ярко проявляется истинная приверженность бизнеса высоким заявлениям. Как часто туристические компании возвращают средства клиентам при отмене путешествий, если это не предусмотрено договором, но продиктовано этикой? Все ли доставки и гарантийные обязательства осуществили компании, ушедшие с рынка в 2022 году?

Задайте себе вопрос для самоконтроля: как мы поступим с нашими Гостями в кризисный момент? Если у нас нет рисков получения штрафных санкций, мы всегда будем выполнять обязательства перед Гостями?

Уровень бизнес-процессов. Процессы удобны и понятны как Гостям, так и сотрудникам. Представьте, вы летели с семьей в путешествие, устали и уже стоите на стойке регистрации гостиницы. Сотрудник искренне стремится побыстрее заселить вас в отель и приветливо улыбается, но информационная система, которой он пользуется, технически не позволяет провести регистрацию быстрее, чем за 15 минут. Или вы выберете альтернативу: мгновенное бесконтактное заселение?

От того, как настроены бизнес-процессы, какие технологии применяются, как выстроена цепочка создания ценности, зависит уровень удовлетворенности наших Гостей. Это предмет постоянного исследования, фокус при внедрении инноваций, направленных на улучшение опыта Гостя. Погружение в бизнес-процессы и их оптимизация, упрощение, изучение новых технологий и внедрение – задача блока «развитие» в сервисе. Именно на этом нам предлагает сфокусироваться международный стандарт ISO 23592:2021 – на уровне бизнес-процессов.

Поведенческий уровень. Каждый сотрудник действует из интересов клиента. Самые популярные книги о сервисе основаны на описании именно этого уровня. Самое большое количество тренингов разработано, чтобы научить сотрудников общаться и улыбаться, говорить правильные вещи в правильное время, выглядеть «с иголочки» и оказывать приятные знаки внимания Гостям. Можно ли обойтись в сервисе без этих важных вещей? Конечно, нет! Достаточно ли внимания только к этому уровню? Надеюсь, вы уже поняли.

ISO 23592:2021 также призывает нас помнить о культуре превосходного сервиса, искать все новые и новые способы вовлечения персонала, не забывать о выявлении истинных желаний наших Гостей.

Кроме того, управление качеством сервиса на любом из описанных уровней управления невозможно без непрерывного улучшения каждого кусочка «пазла» нашей системы. Так, в стандарте ISO 23592 традиционный цикл непрерывного улучшения Эдвардса Деминга был модифицирован в цепочку эффектов от улучшения сервиса (Рис. 2).

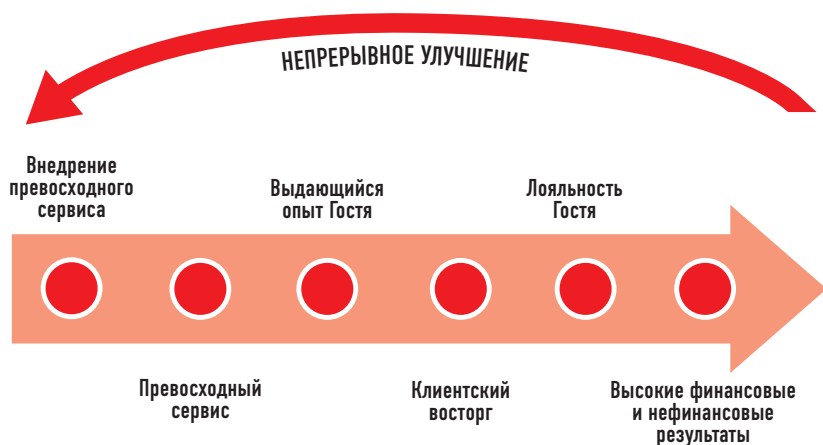


Рис. 2. Цепочка эффектов от повышения качества сервиса.

Цикл Деминга (англ. Deming Cycle – круг качества) – это постоянный круг усовершенствования продукта и бизнес-процессов, оптимизации отдельных единиц и объектов. Этот круг часто называют циклом PDCA.

PDCA цикл (Plan-Do-Check-Act: планирование – осуществление – проверка – претворение в жизнь) – это широко распространенный метод непрерывного улучшения качества. С 1995 года цикл также используют в scrum-фреймворке¹ для разработки проектов, который помогает командам правильно расставлять приоритеты между задачами и работой над продуктом.

1.4 ОПИСАНИЕ СИСТЕМЫ И.Д.Е.А.Л.

Термины, которые вам пригодятся: *исследования клиентского опыта.*

Как мы уже упоминали, в основу системы И.Д.Е.А.Л., разработанной и успешно внедренной в ИЗ «Красная Поляна», были заложены принципы и положения международного стандарта ISO 23592:2021. Но помните: любой стандарт, описывающий управленческие системы, – это прежде всего основные направления, в которых должен мыслить разработчик. Это не набор инструментов и готовых решений, потому что конкретные варианты нужно выбрать самим. Собственно, об этом вся наша книга.

Когда я начинаю любой проект по разработке системы, мы с командой управленцев учимся читать заново, переводить со сложного языка стандартизаторов-системщиков на обычный, управленческий язык. Ведь даже аудиторы именитых органов по сертификации подчас ломают копыя при интерпретации того или иного положения стандарта. А знаете ли вы, что при внедрении новой версии стандарта ISO 9001 компаниям дается три года на переходный период? Это поистине необходимо, чтобы разработчики, аудиторы и организации начали его читать и понимать одинаково.

Когда мы начинали проект по разработке системы качества сервиса в игровой зоне «Красная Поляна», стандарт ISO 23592:2021 только вышел. Мы стали одними из первых в России, кто взял его за основу своей системы и затем вышел на верификацию в орган по сертификации TUV Austria. Там она получила независимую оценку наших подходов и результатов в создании превосходного сервиса.

¹ Scrum-фреймворк (Скрам) – это подход к разработке программного обеспечения, в основу которого положен набор правил, позволяющий команде наладить гибкий рабочий процесс над проектами любой сложности.

Можно сказать, мы стали своеобразными переводчиками положений документа. Проанализировав с нашей командой каждый пункт ISO 23592:2021, мы пришли к выводу, что нам нужно по-новому посмотреть на свои бизнес-процессы. А некоторые, например «Исследования клиентского опыта», выстроить почти «с нуля».

Если вы решите пойти нашим путем, можете смело использовать Памятку «переводчика» сложного в восприятии стандарта (Рис. 3). Она упрощенно показывает путь, который проходит любой разработчик системы качества (сервиса). В свое время эта схема помогла нам научить внутренних аудиторов системы сервиса не только понимать стандарт глубже, но и планировать внутренний аудит.

Кстати говоря, если вы только задумались о создании своей системы сервиса, можете использовать рекомендуемый нами перечень процессов (Рис. 4). Важно понимать, что при отсутствии хотя бы одного из них ваша система будет «прихрамывать на одну ногу».

Из практики могу сказать, что чаще всего у компаний, работающих в сфере услуг, так или иначе реализуется большинство бизнес-процессов. Однако подход «извне-внутри» через исследования опыта Гостя и изменения, которые проводятся на основе результатов этих исследований, осуществляют пока далеко не все. Кроме того, редкая компания сферы гостеприимства ведет учет улучшений сервиса, использует метрики сервиса, в основном они ориентируются на показатели продаж.

Помните: скорость изменений сейчас колоссальная, поэтому, если вы не держите руку на пульсе изменений паттернов поведения Гостей, вскоре показатели продаж покажут неприятный тренд. Используя описанные нами подходы и инструменты модели И.Д.Е.А.Л., вы сразу увидите результаты в изменении лояльности Гостей и, как следствие, в продажах.

Изучите Рис. 4 и затем проверьте себя: все ли описанные процессы удалось найти в вашей модели управления? Вполне возможно, что несколько бизнес-процессов у вас реализованы в рамках одной функции. Так, в небольших бизнесах роль маркетолога, проектировщика сервисных сценариев и лидера инноваций может быть сосредоточена на уровне управляющего заведения.

Следующий шаг в разработке нашей системы – подбор метрик сервиса и выбор реальных управленческих инструментов, которые помогут нам улучшать результаты в части удовлетворенности Гостей. И об этом мы расскажем в следующих главах.

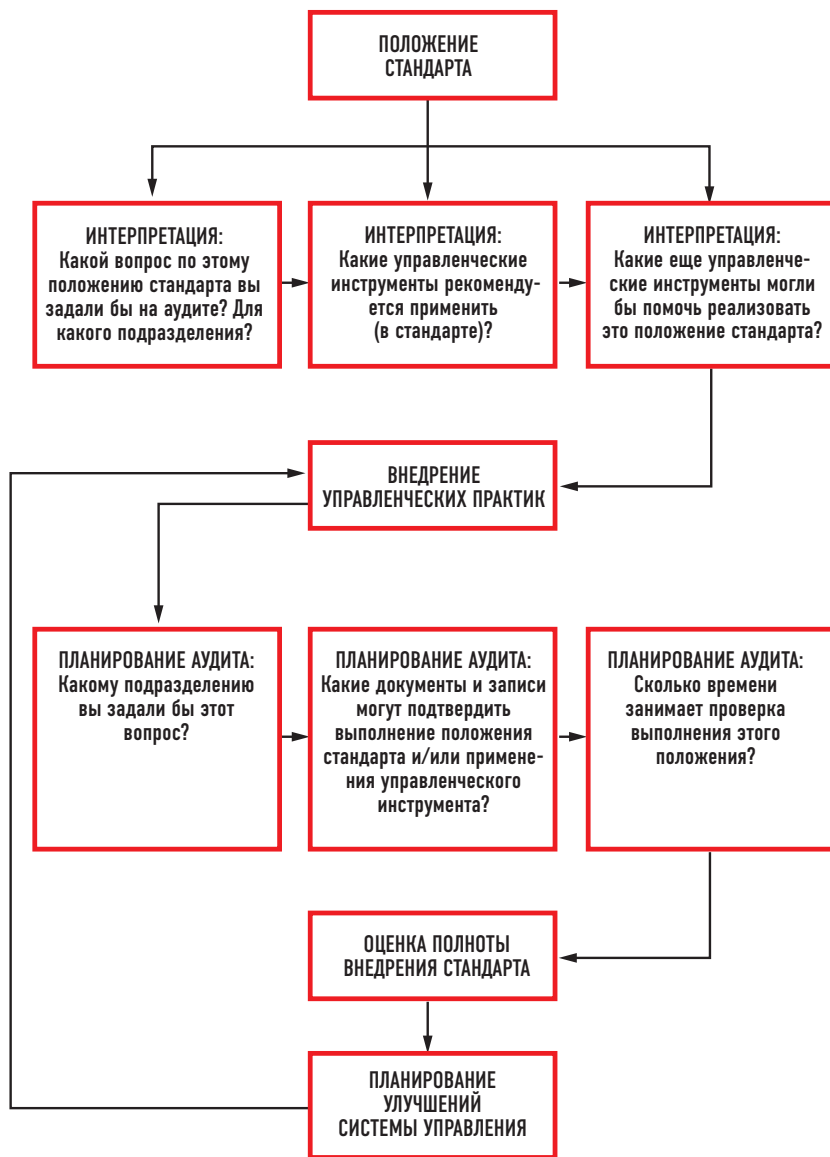


Рис. 3. Памятка «переводчика» стандарта



Рис. 4. Перечень рекомендуемых бизнес-процессов при внедрении системы качества сервиса на базе стандарта ISO 23592:2021 (реализованы в модели И.Д.Е.А.Л.).

2

ЧАСТЬ

ЭЛЕМЕНТ «И»

2.1 ПИРАМИДА СЕРВИСА

Термины, которые вам пригодятся: пирамида сервиса, стандартные операционные процедуры, «факторы негатива», точки контакта, wow-точки контакта.

В этой главе вы познакомитесь с важным подходом, который помогает развить эмпатию и по-новому посмотреть на сервис или услугу для Гостя.

Поговорим о Пирамиде сервиса.

Приведу пример, как непонимание между Гостями и сотрудниками может изнутри разрушать ваш бизнес.

Однажды, еще до работы в игровой зоне «Красная Поляна», я обучала сотрудников одной уютной арт-гостиницы с уникальными интерьерами, отличным аутентичным рестораном в городе-сказке Суздале. Суздаль — известное место паломничества уставших от пробок жителей мегаполисов. Гости приезжают туда на выходные с желанием погрузиться в тишину старинного города, совместить прогулки с походом в баню и в уютные ресторанчики русской кухни, в которых всегда готовы угостить медовухой и местным изобретением — вареньем

из огурца. Хозяин отеля постарался сделать его максимально уютным, подобрал антикварную мебель, продумал меню ресторана. Но отзывы Гостей оставляли желать лучшего. Каково же было мое удивление, когда при общении с сотрудниками я выяснила, что они испытывают серьезную внутреннюю обиду и даже раздражение в отношении Гостей. Причина оказалась неожиданной: сотрудники обижались, потому что Гости, вяло потягиваясь, спустились на завтрак в тапочках и спортивных костюмах. Они совершенно не утруждали себя заботой о внешнем виде, очевидно, ощущая себя как дома.

«В чем же проблема?» – спросила я. Ответ сотрудников меня обескуражил: «Они идут на завтрак в ресторан и должны выглядеть соответствующе». Сотрудники были убеждены, что посещение ресторана – это событие, требующее если уж не дресс-кода, то как минимум большего, чем спортивный костюм или халат. Такая позиция персонала попахивала классовой неприязнью и серьезной проблемой для собственника. Пришлось провести большую работу с установками сотрудников, в том числе через примерку опыта Гостя. Сотрудники почувствовали себя уставшим на работе жителем большого города, который вырывается на два дня в уютный городок и просто мечтает о домашних тапочках и халате. Он искренне благодарен за такую возможность. Участники тренинга позже делились со мной, что и им стало намного легче общаться с Гостями, когда они поняли мотивы такого поведения. Конечно же, сервисное поведение не формируется одним или даже целой серией тренингов, это большая системная работа, включающая подбор подходящих сотрудников, их обучение и адаптацию, но один шаг вперед все же был сделан, установки сотрудников начали меняться.

Пирамида сервиса – это подход к пониманию и проектированию сервиса исходя из потребностей и интересов Гостя, инструмент, в котором максимально важно проявить эмпатию по отношению к нему, ориентироваться на его опыт, а не только на собственное, пусть даже экспертное, мнение.

Давайте расскажем о Пирамиде подробнее на примере посещения ресторана. Итак, вы Гость.

Уровень 1 – выполнение гигиенических потребностей Гостя. Если вы идете в ресторан, вероятнее всего, надеетесь, что здесь вам не нанесут вред здоровью, что в нем будет уборная, где можно

помыть руки, что никто или ничто не причинит вам физического и морального ущерба.

Уровень 2 – уровень соответствия ожиданий. Когда вы идете в ресторан, то уверены, что там можно поесть. Если выбрали итальянский ресторан, значит, ожидаете увидеть в меню пиццу, пасту или ризотто. Поэтому сильно удивитесь, не обнаружив их там. Вы знаете, что в ресторане есть посуда, официанты. Вы точно знаете, что вам улыбнется на входе администратор или старший менеджер, который проводит за столик. Этот уровень – базовые требования, которые Гость воспринимает как обязательные. Уровень его ожиданий меняется исходя из конъюнктуры рынка, опыта путешествий, планки, которую поднимают конкуренты. Этим уровнем мы, как бизнес, управляем через стандартные операционные процедуры (СОП). Им уделяем особое внимание при обучении персонала шагам сервиса и проведении мониторинга качества. Кроме того, на этом уровне проводится анализ и устранение «факторов негатива», которым мы посвятим целую главу.

Уровни 3 и 4 – уровни сверхожиданий Гостя. Управление здесь происходит через персонализацию услуг (в т. ч. оказание сервиса уровня VIP), а также гибкую систему лояльности, разработку wow-точек контакта с Гостями. В качестве таких точек может выступать неожиданная подача блюда или театрализованное поздравление с днем рождения каждого приходящего именинника.

Я часто летаю в рабочие командировки, поэтому считаю себя завсегдатаем ресторанов в зоне вылета аэропорта. Конечно же, Гость таких ресторанов ограничен во времени и немного встревожен: вдруг самолет улетит без него. Каково же было мое удивление, когда, присев за столик, я услышала вопрос от официанта: «Какой у вас рейс? Торопитесь или желаете приятно отдохнуть, сократив время ожидания?» Когда я назвала рейс, он за минуту проверил табло, рассчитал время до посадки. Затем предложил мне блюда более быстрого приготовления, при этом поставил их в очередь ранее, чем у гостей с более поздним вылетом. Ведь они не спешили, как я в тот день, а просто проводили время в приятной атмосфере. Было ли подобное поведение частью выстроенного бизнес-процесса или просто инициативой официанта? Не знаю, но аплодирую и в том, и в ином случае!

Очевидно, что без реализации сервиса на 1 и 2 уровне Пирамиды бизнес в сфере гостеприимства просто не может существовать, а вот его развитие находится на 3 и 4 уровнях. Ведь только положительно заряженный Гость становится лояльным и приходит к нам снова и снова. Только Гость, ощутивший wow-эффект, делится этим впечатлением и приходит со своими друзьями и близкими. Уровни 3 и 4 – это объект внимания и результат креатива маркетинга, разработчиков сервиса из операционных подразделений, ведь постоянно удивлять Гостя – задача не из легких. Единожды ощутив яркую эмоцию, Гость быстро привыкает к этому ощущению и начинает воспринимать его как нечто само собой разумеющееся.

Помните, что составляющие сервиса могут «гулять» между уровнями, но перемещаются они только сверху-вниз. Удивив сегодня Гостя оживающим диджитал-десертом (да, он присутствовал у нас в меню ресторана Brunello), мы понимаем, что второй раз это уже не сработает! Сегодня на входе в «Казино Сочи» вас восхищает приветствие робота, а завтра оно становится ожидаемым и даже обязательным.

Вот почему важно регулярно, не реже раза в шесть месяцев, критично рассматривать составляющие вашего сервиса и понимать, что продолжает работать на эмоцию Гостя, а что уже нет. И еще, не забывайте Гостя об этом спрашивать! Как? Все это называется сервис-проектированием, о котором мы обязательно поговорим в следующих главах.

Пирамида сервиса в игровой зоне «Красная Поляна»

Мы обещали приоткрыть завесу тайны в нашем игорном бизнесе, поэтому сейчас расскажем, что находится на уровнях пирамиды сервиса у нас в заведениях.

Гигиенический уровень. Конечно же, мы выполняем все требования пожарной безопасности, как и нормы и правила других проверяющих организаций. Но отдельно отметим высочайший уровень защиты и контроль за соблюдением правил поведения в заведениях, который обеспечивает квалифицированная служба безопасности игровой зоны. Большинство Гостей и проверяющих не жалеют комплиментов сотрудникам охраны, встречающим их на входной группе: они не только спокойно и с достоинством делают свою работу, но и демонстрируют сервисное поведение, в обычной жизни не свойственное сотрудникам этой брутальной профессии.

Функциональный уровень. Это возможности игры.

Во всех наших заведениях представлены игровые автоматы на любой вкус – от самых современных до раритетных, что обязательно придется по вкусу любителям классики. Только в «Казино Сочи» их более 420 (Рис. 5, 6). Весь спектр игр представлен на новых игровых автоматах крупнейших мировых производителей: AGI (Novomatic), IGT, EGT, Mercur, Scientific Games, Alfastreet и Igrosoft.

Для Гостей, которые у нас впервые, предусмотрен широкий спектр копеечных ставок. Это позволит испытать удачу с минимальным уровнем риска. Все автоматы принимают наличные средства, которые будут также зачисляться на карту Гостя. Кроме того, пополнить баланс можно в кассе или через мобильное приложение.

Новичкам мы дарим возможность поучаствовать в бесплатной обучающей игре. Оператор на специальных тренировочных аппаратах покажет, как пользоваться гостевой картой, расскажет тонкости игры, и у Гостя будет 15 минут, чтобы познакомиться с миром слот-машин.

Игровое оборудование проходит всю необходимую сертификацию и соответствует заявленным параметрам. Процент выигрыша на слот-автоматах превышает 95%, а в некоторых автоматах доходит до 97%.



Рис. 5-6. Игровые автоматы в «Казино Сочи»

Также в казино представлены столы с наиболее популярными играми. Виды покера: русский, открытый русский, Техас Холдем, Оазис, трехкарточный и Сочи-покер (игра на основе техасского покера), Блэк Джек, Баккара (любимая игра Гостей из Восточной

Азии) и безусловная царица азартного мира – американская рулетка!

На втором этаже казино расположился Покерный клуб. Здесь в режиме 24/7 любители кэш-игр могут поиграть в Техас Холдем и Омаха, также, по запросу, мы готовы предложить и другие виды покера. В клубе созданы все условия как для профессионалов, так и для новичков. Работает популярная у наших Гостей «Школа покера».

Эмоциональный уровень. Что же по отзывам большинства Гостей вызывает wow-эффект?

Прежде всего, это красивейшее здание с бирюзовой крышей, расположенное на курорте Красная Поляна (Рис. 7). Во время Олимпиады-2014 это был олимпийский медиацентр общей площадью 33 тыс. кв. м. За короткий срок усилиями одного из ведущих архитектурных бюро мира Steelman&Partners под руководством Пола Стилмана здание медиацентра превратилось в лучшее казино России с богатым интерьером и уникальными декорациями – «Казино Сочи».



Рис. 7. Здание «Казино Сочи»

Большая команда архитекторов и дизайнеров воплощала в жизнь такой сложный проект. Интерьер выдержан в форматных традициях известнейших казино мира, таких как Лас-Вегас, Макао и Монако, при этом у «Казино Сочи» свой уникальный стиль.

Один из шедевров интерьера казино – арт-инсталляция компании Lasvit и дизайнера Петры Краусовой, которая

называется «Супернова». Динамическая люстра-конструкция состоит из 1117 элементов из выдуваемого вручную богемского стекла (Рис. 8).



Рис. 8. Динамическая люстра-конструкция «Супернова»

Удивительно, но процесс выдувки одного лепестка занимает больше суток, так как стекло заготавливается для плавки в печи, а после формирования элемента охлаждается, иногда в течение 12 часов.

Инсталляция весит более восьми тонн. Она уже прославилась на мировых выставках и обрела шумный успех в Милане. Теперь «Супернова» радует гостей казино. Интерьерные элементы этого арт-объекта из запеченного хрусталя и стекла представлены и в других залах казино.

Проект «Казино Сочи» получил статус «Лучшего развлекательного проекта класса люкс» по версии премии THE MOSCOW LIFE & BUSINESS AWARDS – 2018. А в 2019 году казино признано лучшей MICE-площадкой по мнению национальной премии «Спорт и Россия».

Еще одна наша гордость – это VIP-залы «Казино Сочи» (Рис. 9). К услугам Гостей, которые любят играть по-крупному и ценят эксклюзивный сервис, мы предлагаем семь залов на первом этаже – Империял, Снежная Королева, Шагал, Красный, Малахит, Золотой, Малевич, и два зала на втором – Оникс и Дракон.