

УДК 331.1

Н. Ю. Курсанов, Б. А. Варламов

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет ИТМО»,
Санкт-Петербург, e-mail: varlamov@itmo.ru

LEAN-КОНЦЕПЦИЯ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

Ключевые слова: бережливое производство, гостиничный бизнес, малый бизнес, организация бизнеса, ценность продукта.

Анализ материалов, посвященных практическому применению концепции бережливого производства в российских компаниях, показывает, что большая их часть посвящена изучению опыта внедрения этой концепции на крупных предприятиях. Внедрение концепции бережливого производства в деятельность компаний малого бизнеса может послужить мощным толчком для развития таких компаний. Чаще всего сфера деятельности подобных компаний – это оказание услуг, ресурсов для капитальных вложений гораздо меньше, а уровень конкуренции высок. Целью исследования является изучение практического опыта применения концепции бережливого производства в деятельности компаний сферы малого бизнеса в области оказания услуг на рынке Санкт-Петербурга. Авторами показана на примере гостиничного бизнеса реальность и эффективность применения концепции бережливого производства. В ходе проведения своего исследования практического опыта внедрения Lean-концепции в деятельность компаний малого бизнеса, авторы пришли к выводу, что одним из самых важных моментов в концепции бережливого производства является переосмысление существующего или используемого подхода к организации бизнеса в выбранной сфере деятельности.

N. Y. Kirsanov, B. A. Varlamov

Saint Petersburg National Research University of Information Technologies,
Mechanics and Optics ITMO University, Saint-Petersburg, e-mail: varlamov@itmo.ru

LEAN PRODUCTION IN THE HOTEL BUSINESS

Keywords: lean production, hotel business, small business, business organization, product value.

The analysis of materials devoted to the practical application of the lean production concept in Russian companies shows that most of them are devoted to studying the experience of implementing this concept in large enterprises. The introduction of the concept of lean production in the activities of small businesses can serve as a powerful impetus for the development of such companies. Most often, the field of activity of such companies is the provision of services, resources for capital investments are much smaller, and the level of competition is high. The aim of the study is to study the practical experience of applying the concept of lean manufacturing in the activities of small businesses in the provision of services in the market of St. Petersburg. The authors show on the example of the hotel business the reality and effectiveness of the application of the concept of lean manufacturing. In the course of their research into the practical experience of implementing the Lean concept in the activities of small businesses, the authors came to the conclusion that one of the most important points in the concept of lean manufacturing is to rethink the existing or used approach to organizing a business in the chosen field of activity.

Введение

Последние десятилетия все большее распространение получает развитие идей, принципов, методов и инструментов бережливого производства.

В начале Бережливое производство – это подход к менеджменту и управлению качеством, обеспечивающий долговременную конкурентоспособность без существенных капиталовложений, по мере своего развития в работах исследователей и практиков данного подхода, Бережливое производство – это уже концепция менеджмента, или Lean-концепция [1].

Анализ материалов, посвященных практическому применению концепции бережливого производства в отечественных компаниях, показывает, что большая их часть посвящена изучению опыта внедрения Концепции на крупных предприятиях. Где результаты от внедрения значительны, их числовые значения весомы. Так как сбором и анализом результатов занимаются целые отделы, данные о ходе внедрения бережливой концепции в деятельность предприятия и его эффективности, часто публикуются на открытых ре-

сурсах этих компаний и доступны для исследователей [2].

Однако, само определение бережливого производства как подхода к менеджменту и управлению качеством, обеспечивающего долговременную конкурентоспособность без существенных капиталовложений, позволяет предположить, что внедрение концепции бережливого производства в деятельность компаний малого, и даже микро-бизнеса, может послужить мощным толчком для развития таких компаний. Как правило, сфера деятельности подобных компаний – это оказание услуг, ресурсов для капитальных вложений гораздо меньше, а уровень конкуренции высок.

Цель и материал исследования

Целью проводимого авторами данной статьи исследования является изучение практического опыта применения концепции бережливого производства в деятельности компаний сферы малого бизнеса в области оказания услуг на рынке Санкт-Петербурга. Задачами являлось исследовать применимость концепции бережливого производства и ее ответственность для подобных компаний.

В ходе проведения своего исследования практического опыта внедрения Lean-концепции в деятельность компаний малого бизнеса, авторы пришли к выводу, что одним из самых важных моментов в концепции бережливого производства является переосмысление существующего или используемого подхода к организации бизнеса в выбранной сфере деятельности [1]. В терминологии Lean-концепции – реализация первых двух принципов: Определить ценность и поток создания ценности продукта.

Материалом исследования, результаты которого отражены в данной статье, является практический опыт изменений на основе Lean-концепции в деятельности сети отелей «Центр города» (название изменено). Количественные показатели деятельности компании являются коммерческой тайной. Авторы получили согласие на опубликование согласованных с компанией-респондентом материалов, отражающих полученные в ходе проводимого исследования результаты. Статья посвящена переосмыслению существующего или используемого подхо-

да к организации бизнеса в выбранной сфере деятельности на основе Lean-концепции, и качественному описанию результатов внедрения принципов бережливого производства.

Сеть отелей «Центр города» (название изменено) и реализация принципов Lean-концепции

История компании «Центр города» начинается с открытия одного объекта размещения в центре Санкт-Петербурга. Это были двухкомнатные апартаменты на максимум четырех гостей в историческом центре города. Преимущества расположения отеля в центре, тем более в таком туристическом городе как Санкт-Петербург, очевидны для всех участников рынка. Растущий туристический рынок Санкт-Петербурга способствовал развитию компании. Так, на момент переосмысления используемого подхода к организации и ведению бизнеса в достаточно традиционной сфере предоставления услуг размещения, компания включала в себя только один отель на 18 номеров. За несколько лет руководитель компании и сотрудники приобрели солидный опыт в гостиничном бизнесе. Однако, поворотным моментом в развитии компании стало внедрение изменений на основе Lean-концепции.

В настоящий момент сеть «Центр города» включает в себя четыре отеля, на 30, 47, 54 и 60 номеров соответственно. Все объекты размещения расположены в центре Санкт-Петербурга. Компания успешно развивается и планирует открытие нового объекта в 2020 году. Период времени, за который компания выросла от «одного объекта на 18 номеров» до «четырех объектов на 191 номер суммарно», в 2,5 раза короче периода времени на развитие от «одного объекта на 2 комнаты» до «одного объекта на 18 номеров».

Катализатором изменений стала идея открытия нового объекта размещения и создание сети отелей. Ощутимая ограниченность ресурсов при высоком уровне конкуренции позволили руководителю компании переосмыслить ценность предоставляемой услуги размещения, тем самым реализовав первый принцип бережливого производства: Определить ценность конкретного продукта.

Принцип 1: Определить ценность конкретного продукта.

Безусловно, основой для правильно-го определения ценности конкретного продукта стал полученный за несколько лет работы в гостиничном бизнесе опыт. Итогом переосмысления стала концепция отелей – «Бюджетное размещение в центре Санкт-Петербурга».

Во-первых, был достаточно четко определен сложившимися обстоятельствами, а именно одним действующим отелем на 18 номеров уровня 2 звезды и ограниченностью ресурсов на открытие нового отеля, уровень планируемого к открытию отеля – также 2, возможно 3 звезды.

Во-вторых, ограниченность ресурсов, прежде всего, определяла максимально короткие сроки открытия. После начала работ в выбранном помещении в центре города, не было возможности нести расходы по содержанию здания длительное время без получения дохода. Т.е. все регистрационные и разрешительные действия, строительные и ремонтные работы, закупка и монтаж оборудования и мебели, подбор и обучение персонала, ввод в эксплуатацию объекта и вывод на рынок должны были занять максимально короткое время.

Итак, задачей руководителя компании стало правильное определение ценности продукта для конечного потребителя.

Чтобы определить ценность, необходимо определить сначала целевую аудиторию. Кто будет конечным потребителем продукта – услуги размещения. Гости отеля в Санкт-Петербурге в зависимости от сезона 10-20% жители и 80-90% гости города. Жители города, как правило, бронируют размещение на короткий срок, 1-2 ночи. Например, на период краткосрочного ремонта в квартире или встреч. Бронирования гостей города длительнее, на 3-6 ночей. Поэтому доля жителей города в человек/ночь около 5%.

Основная целевая аудитория – гости города. Что является наиболее важным для потенциального заказчика при выборе недорогого размещения в Санкт-Петербурге. Безусловно, это близость к историческому центру города.

При соблюдении этого условия, следующие факторы при выборе отеля: низкая стоимость и достаточный, или

вернее ожидаемый уровень качества размещения и сервиса. Соотношение цена/ качество.

Соответственно,

Продукт – размещение в центре Санкт-Петербурга.

Ценность продукта – доступная стоимость для гостей и ожидаемый уровень качества.

Важным моментом, своеобразным ноу-хау в определении ценности продукта стала именно формулировка «Ожидаемый уровень качества»:

Гостю отеля необходимо предоставить размещение и сервис необходимого и достаточного уровня качества.

Если гость столкнется с низким уровнем качества – он будет недоволен, возможен конфликт и негативный отзыв об отеле. Однако, с этим негативом он подойдет к сотруднику отеля. Ситуацию можно разрешить и учесть замечания гостя в дальнейшей работе. Во-первых, разрешение обращения гостя приводит к положительным отзывам об отеле. Во-вторых, правильная работа с критикой ведет к повышению уровня качества до требуемого.

В то же время, если гость за низкую стоимость получит уровень качества обслуживания, сервиса или оформления номера выше, чем он ожидает – это приведет к непониманию. Ожидания человека были обмануты и такая ситуация, как показывает практика, чаще ведет к возникновению негатива гостя в отношении отеля. Психология человека заставляет его искать ответ на вопрос: «в чем же подвох?». Положительных отзывов, влияющих на рейтинг отеля, гостиница в таких случаях, как правило, не получает. Задачей проживающего в отеле гостя становится поиск любых недочетов и несовершенств гостиницы, которые он обязательно подробно опишет в своем отзыве, чтобы успокоиться, найдя ответ на вопрос «что же все-таки не так, если такой хороший отель? Почему так дешево?».

В случае когда ожидания гостя по качеству проживания, обслуживания, оформления отеля и номеров оправдываются, гость доволен. Небольшая доля гостей, сознательных граждан, оставит положительный отзыв в качестве рекомендации для других потенциальных гостей отеля.

Парадокс, но как показывает опыт, наибольшее количество положительных отзывов, которые в будущем потенциальные заказчики будут читать на открытых источниках и ориентироваться на них при выборе места размещения по критерию «соотношение цена/качество», отель получает от гостей, качество размещения которых было чуть ниже ожидаемого. При условии, что озвученные ими недочеты были оперативно отработаны сотрудниками отеля.

Принцип 2: Определить поток создания ценности для этого продукта.

Особенность целевой аудитории сети отелей «Центр города» в том, что повторно обращаются за услугой размещения не более 2% проживающих в отелях. Доля гостей, приехавших по рекомендации проживающих также мала. Обусловлено это уровнем дохода гостей. Большая их часть выделяет бюджет на поездку в Санкт-Петербург один раз.

В этом состоит ключевое отличие от отелей более высокого уровня, на организацию работы которых, как правило, ориентируются при ведении отельного бизнеса. И многие моменты в оформлении, позиционировании отеля на рынке являются традиционными. Но, направлены они на повторное обращение гостя в отель за услугой размещения. Это дизайнерские решения в оформлении интерьера, разработка бренда, брендинг предоставляемых гостям товаров и услуг, расширение спектра услуг для гостей и т.п. Разработка и ведение интернет-ресурса с постоянно обновляемой информацией. Цель – отель должен очень понравиться гостю для того, чтобы при повторном поиске размещения в Санкт-Петербурге он выбрал именно этот отель. Все затраты, связанные с достижением этой цели, отражаются на стоимости размещения в гостинице.

Ценность продукта сети отелей «Центр города» – доступная стоимость для гостей и ожидаемый уровень качества.

Первая составляющая ценности – это доступная стоимость. Для более 90% гостей реализация элементов в потоке создания ценности недорогого размещения в центре Санкт-Петербурга, которые направлены на повторное обращение, не требуется. Скорее наоборот, увеличи-

вая стоимость размещения, ведет к снижению самой ценности.

Решением стало исключение из потока создания ценности – открытия нового объекта размещения – затрат, направленных на повторное обращение гостя. Таких как дизайнерские проекты и решения, фирменный стиль оформления, разработка бренда и брендинг предоставляемых гостям товаров, обеспечение широкого спектра услуг для проживающих и т.п.

Затраты эти в первую очередь временные. Разработка дизайн-проекта, сметы затрат согласно проекту и ожидания материалов для его реализации, оформления интернет-ресурса, фирменного стиля занимает несколько месяцев. Что в свою очередь ведет к затратам финансовым. Например, на оплату арендных платежей за здание в центре Санкт-Петербурга.

В среднем на открытие полноценного отеля уровня 0-3 звезды занимает около 9 месяцев и более. Результатом переосмысления ценности и коррекции потока ее создания стало открытие нового объекта размещения за пять месяцев. Через пять месяцев отель был готов для заселения гостей.

Компания сократила затраты почти вдвое и обеспечила первую составляющую ценности – доступную стоимость.

Вторая составляющая ценности – ожидаемый уровень качества.

Во-первых, вместо дизайнерских проектов были использованы типичные решения в оформлении общих зон и номеров отеля. Что полностью оправдывает ожидания гостей.

Во-вторых, особое внимание и средства были выделены на обучение и подготовку персонала. Разработку и внедрение простых, понятных инструкций, схем бизнес-процессов, алгоритмов работы с ситуациями. Такое решение позволило в короткие сроки подготовить квалифицированный персонал.

В терминологии Lean – появились аналоги инструмента бережливого производства – Стандартизации.

В-третьих, в результате двух первых решений, все возможные недочеты отеля сводились к отсутствию традиционных для гостиничного бизнеса элементов. Таких как, дизайнерские решения, фир-

менный стиль оформления, бренд и брендированные товары для гостей, наличие широкого спектра услуг для проживающих и т.п. Замечания гостей в данном случае не критичны и носят скорее рекомендательный характер. При правильной обработке подобных замечаний подготовленным персоналом, отель получает положительные отзывы в период выведения объекта размещения на рынок.

При этом отель уже функционирует, получает доход. Что позволяет не повышая стоимость проживания, т.е. не снижая первой составляющей ценности продукта, постепенно нести затраты на создание элементов, которые направлены на повторное обращение и повышают уровень качества до ожидаемого. При этом учитываются пожелания гостей, т.е. конечных потребителей создаваемой ценности. В конечном итоге через несколько месяцев работы условия проживания в отеле полностью оправдывают ожидания гостей, а положительные отзывы получены в период исправления мелких недочетов.

Итогом переосмысления, реализации первых двух принципов: определения ценности и потока создания ценности продукта, стало выделение первичных мероприятий, действий по открытию отеля, которые необходимо произвести до начала продаж, и последующих, которые могут быть сделаны уже после ввода в эксплуатацию и заселения гостей.

Принцип 3: Обеспечить непрерывное течение потока создания ценности продукта.

Поток создания ценности условно можно разделить на две части: это открытие отеля и продажи проживания.

При коррекции потока создания ценности в части первой, открытие отеля, была обеспечена непрерывность за счет исключения элементов, которые мало влияли на создаваемую ценность, но занимали много времени. Так, например, использование типовых решений в оформлении гостиницы позволило получать необходимые материалы и оборудование на следующий день после заказа, так как они всегда в наличии у поставщиков.

В части организации продаж непрерывность потока была достигнута внедрением двух решений:

1. Оперативное взаимодействие с крупными операторами продаж проживания, таких как booking.com, Air'n'Vnб и другими. Нецелесообразно разрабатывать свой интернет-ресурс и нести расходы по его продвижению в сети. Бюджет на продвижение, а соответственно охват целевой аудитории у крупных операторов гораздо выше. Решением было сфокусировать внимание персонала компании на наработке эффективного взаимодействия со всеми источниками бронирования. В результате сроки добавления нового объекта размещения на площадки продаж максимально коротки. Продажи размещения начинаются за месяц до открытия отеля.

2. Качественное обучение, подготовка и работа с персоналом. Организация работы отеля таким образом, чтобы потенциальный гость мог получить исчерпывающие ответы на свои вопросы по размещению и услугам в любое время суток. Кроме того, в результате уделения большой доли внимания сотрудникам компании получилось добиться согласованности их действий. В том числе, между сотрудниками, занятыми работами и мероприятиями по вводу в эксплуатацию отеля, и сотрудниками, занятыми организацией продаж. Что в свою очередь обеспечило непрерывность течения потока создания ценности.

Принцип 4: Позволить потребителю вытягивать продукт.

Вытягивать продукт, доступное размещение в центре Санкт-Петербурга, конечному потребителю – гостю отеля позволили эффективное взаимодействие с крупными операторами – системами бронирования и квалифицированная обработка персоналом запросов гостей 24 часа в сутки.

В результате реализации данного принципа бережливого производства загрузка отелей сети «Центр города» стала и остается выше, чем у конкурентов.

Кроме того, открытие нового отеля за пять месяцев и организация эффективных продаж проживания в нем не остались незамеченными на гостиничном рынке Санкт-Петербурга. В процессе создания ценности размещения в центре Санкт-Петербурга по доступной стоимости при ожидаемом уровне качества, компания «Центр города» соз-

дала новый для себя продукт – эффективное управление и открытие объекта размещения в центре Санкт-Петербурга уровня 2-3 звезды. Компания стала получать запросы от новой категории потребителей – отельеров.

В результате внедрения изменений в деятельность компании на основе Lean-концепции появилось второе направление деятельности. В разные периоды времени под управлением компании «Центр города» находились от пяти до двадцати объектов недорогого размещения в центре Санкт-Петербурга, не считая собственных отелей сети. Часть из них была открыта и введена в эксплуатацию сотрудниками сети отелей «Центр города», другая часть, уже действующих объектов, была взята под управление для организации эффективных продаж.

Открытие новых отелей и эффективное управление действующими объектами размещения позволили обеспечить растущий спрос на туристическом рынке Санкт-Петербурга на недорогое размещение. Т.е. позволили потребителю вытягивать продукт.

Принцип 5: Стремиться к совершенству.

Успехи компании в ее развитии при активном участии сотрудников сети отелей «Центр города» способствовали формированию высокого уровня мотивации. Предложения по оптимизации, улучшению подготовки новых или проведения тренингов для действующих сотрудников, организации их работы стали поступать от самих сотрудников, которые увидели результаты согласованности и оперативности их действий.

Они почувствовали поток создания ценности, стали его активными участниками, предлагающими идеи по улучшению (Kaizen – процессы непрерывного совершенствования), у них появилось чувство уверенности в конечном результате командной деятельности.

При выстраивании потока создания ценности сформировались аналоги инструментов Lean-концепции, необходимые для поддержания течения потока и устранению потерь, не добавляющих ценности для конечного потребителя. Как результат устранения потерь и стремления к совершенству, компания

«Центр города» в настоящий момент способна открыть новый объект и организовать эффективные продажи недорогого размещения в отеле в центре Санкт-Петербурга за три месяца. Компания активно продает «антифраншизу» бюджетного отеля в центре города. В настоящий момент не только в Санкт-Петербурге, но и других городах России.

В сети отелей «Центр города» появились характерные для бережливого производства особенности, выделенные Адлером Ю.П. и Шпером В.Л. в их предисловии к книге Вумека и Джонса [3], это:

- Командная работа.
- Интенсивный открытый обмен информацией.
- Эффективное использование ресурсов и исключение потерь.

– Непрерывное совершенствование
Руководителю компании удалось устранить основные препятствия развития Бережливого производства: менеджмент и ментальность [3].

Добиться этого позволило переосмысление традиционного подхода к организации бизнеса в гостиничной сфере деятельности на основе Lean-концепции. Состоялась реализация концепции бережливого производства, как концепции менеджмента, основанной на неуклонном стремлении к устранению всех видов потерь и предполагающей вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника, а также максимальную ориентацию на потребителя [3, 4].

Правильное определение ценности продукта позволило компании не концентрировать свое внимание, а соответственно и ресурсы, на определенном объекте размещения. Размеры компании легко масштабируются от одного до пятидесяти отелей. Компания предлагает на рынке не размещение в конкретном отеле, в отличие от классического подхода, а новый вид продукта – недорогое проживание в центре города. Потребители данного продукта не только проживающие, но и отельеры или инвесторы.

Выводы

При проведении своего исследования и общения с компанией-респондентом сеть отелей «Центр города», с ее руководителем и сотрудниками, авторы сами пересмотрели свои представления

о подходе к ведению гостиничного бизнеса. Результаты внедрения изменений в деятельность компании, отраженные в данной статье только качественно, в описательном виде, полностью подтверждают предположение авторов о том, что внедрение концепции бережливого производства в деятельность компаний малого бизнеса может послужить мощным толчком для развития таких компаний.

Данный пример является ярким подтверждением действенности применения Концепции бережливого производства. В результате изменений к менеджменту и управлению качеством компания легко переходит из категории малого предприятия в категорию среднего и обратно. Продукт компании обеспечивает ей долговременную конкурентоспособность без существенных капиталовложений. На рынке с высоким

уровнем конкуренции другие отели обращаются в компанию «Центр города» с целью отдать свой объект размещения под управление.

Небольшой размер компании в начале внедрения изменений, а после простая масштабируемость бизнеса, дали возможность руководителю в кратчайшие сроки внедрить принципы концепции бережливого производства в деятельность.

Одним из самых важных моментов при внедрении Lean-концепции в деятельность компании является реализация первого принципа бережливого производства – определить ценность конкретного продукта. Это еще более актуально для сферы услуг, так как определять необходимо не только ценность, но и правильно определять сам продукт. Необходимо переосмысление существующего или используемого подхода к организации бизнеса.

Библиографический список

1. Кирсанов Н.Ю., Савельева М.А. Особенности внедрения lean-концепции в малом бизнесе // Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. Т. 9. № 2. С. 113–119.
2. Кирсанов Н.Ю., Савельева М.А. Исследование практического применения концепции бережливого производства в малом бизнесе // Экономика и управление: проблемы, решения 2019. Т. 8. № 2. С. 109–115.
3. Вумек Дж., Джонс Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 473 с.
4. Баурина С.Б. Инструменты и методы бережливого производства // Вестник АККОР. 2012. № 4 (24). С. 238–240.