

# Кейс ПЕРВОЙ В МИРЕ Agile-трансформации в гостиничном бизнесе



Крым



[www.hotel-portomare.com](http://www.hotel-portomare.com)



8 (800) 555-62-84



[reception@hotel-portomare.com](mailto:reception@hotel-portomare.com)

## О компании



Отель расположен на южном берегу Крыма, в центре Алушты. Специализация – семейный отдых с детьми всех возрастов.

Его история началась почти 60 лет назад на Южном берегу в живописной зоне курортного города Алушта. На этом месте в 1961 году был построен пансионат «Юность». Долгие годы база отдыха радушно встречала гостей и с годами превратилась в популярное место отдыха всего СССР.

В 2009 году «Юность» была полностью реконструирована, оснащена по последнему слову электроники и техники, обрела неповторимый стиль и атмосферу великолепного места отдыха класса luxe в Крыму. Гостиничный комплекс получил новый статус парк-отеля, новую философию и новое имя – Porto Mare, защитил звание отеля международного уровня 4\*.

Ежегодно отель становится победителем различных конкурсов. Дважды Porto Mare признан лучшим семейным отелем России. В отеле действует программа по защите окружающей среды. Porto Mare оказывает благотворительную помощь различным учреждениям и фондам.

Дважды лучший  
семейный отель  
России

4<sup>★</sup>

# Причины Agile-трансформации

**Внешние причины.** В 2014 году Крым вошёл в состав России. Однако часть мирового сообщества назвала присоединение Крыма аннексией, были введены санкции против России. Они оказали негативное влияние на весь туристический бизнес Крыма. Украинские туристы ушли, а российские об отеле ещё не знали. Сайт Booking.com в Крыму заблокирован. Были сложности с привлечением профессиональных кадров. Стали ухудшаться финансовые показатели: на 15 процентов по отношению к предыдущему году.

Ухудшение  
финансовых  
показателей\*

на **15%**

\* по отношению к предыдущему году

**Внутренние причины.** Менеджмент в отеле строился на жёстком контроле, когда личная ответственность развита слабо. Был раздут штат контролёров и согласовывающих. К примеру, 160 номеров обслуживали более 400 сотрудников. Такое количество людей может обслужить в три раза больше номеров.

Гости жаловались на качество уборки.  
Плохие отзывы в социальных сетях о качестве сервиса.

Зашкаливало число регламентов и стандартов, долго принимали решения. Чтобы приобрести что-либо у нового контрагента, требовалось минимум семь согласований. Команда теряла время и скорость.

Сотрудники боятся ошибиться или рассказать о проблемах.

Руководители боялись ошибаться, не проявляли инициативу, защищали своё насиженное место. Нормой была круговая порука: сотрудники скрывали ошибки друг друга. Когда ошибки выявлялись, работники пытались переложить ответственность на коллег. Например, гость попросил поставить в номер пеленальный стол. Этого не сделали. Служба гостиничного хозяйства винила ресепшен, ресепшен – продажи, продажи – гостей.

Маркетинг и продажи конфликтовали. Маркетинг обвинял продажи, что они плохо продают, а те, что маркетинг плохо даёт рекламу и нет лидов.

Больше всего потерь было в несезон: за зиму тратили около 40 процентов заработанного за лето. Отель работал круглый год, чтобы сохранить персонал.



Михаил Быченков, генеральный директор парк-отеля «Порто Маре»:

*«Я хотел, чтобы сотрудники не боялись ошибаться, но при этом отвечали за результат. Чтобы каждый имел право принимать решения, а эффективность сотрудника определял не руководитель, а команда. Но самым сложным оказалось изменить собственное мышление. Я был «красным» руководителем, сам всё решал и давал указания. Мне было тяжело перестроиться, научиться молчать, сдерживать себя и позволять команде ошибаться».*

## Внедрение SWAY. Этапы

1. В 2019 году Марина Алекс, международный Agile-эксперт, автор системы SWAY, возглавила Agile-трансформацию отеля Porto Mare. Первой задачей стал поиск HR-директора, знакомого с этой технологией.

2. Старт трансформации был дан в разгар сезона, в августе 2019 г. Поставили цель – отработать убыточный зимний сезон на 15% лучше, чем предыдущий. Начали с общего собрания для сотрудников. Марина рассказала, как работает Agile, зачем он нужен.

3. Были сформированы три пилотные команды:

- маркетинг и продажи - 18 человек
- гостиничное хозяйство - 22 человека
- медицина - 22 человека

**3** ПИЛОТНЫЕ КОМАНДЫ



Внутри команды дробились на звенья.

Намеренно выбрали проблемные подразделения. Например, у горничных была самая низкая оценка по удовлетворенности гостей.

Маркетинг и продажи не могли работать вместе. В итоге создали единую команду из продаж и маркетинга, которая разделила ответственность, поставили ей цели, план продаж.

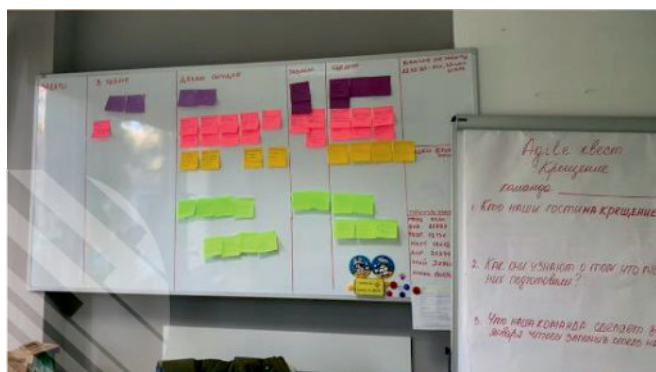
**В Agile-компаниях нет начальников, вместо должностей – роли.**

4. Владельцем направления в гостиничном хозяйстве стал операционный директор, в остальных командах – гендиректор Михаил Быченков.

**Задачи Владельцев направлений:** формировать видение продукта, стратегию, приоритизировать цели команды, выяснять боли клиента.

Руководитель контролирует процесс, он отвечает на вопрос: «Что делать и как?». Владелец направления отвечает на вопрос: «Что делать?», а как – решает команда.

Коуча выбирала команда. Обычно им становился начальник отдела. Остальные сотрудники стали участниками команды.



5. Команда ставит цели, делит на задачи, назначает ответственных. Ввели доски, на которых команды отмечают статус задач: «в работе», «выполненные», «проблемные». Затем перешли на электронную доску в CRM-системе.



Раз в неделю проходит планирование целей и задач по спринтам. Каждый день – 15-минутные Дэйли. Команда планирует задачи на день, демонстрирует результаты. Основная идея – взятые на спринт задачи должны перейти из статуса «в работе» в «выполненные».

Создана самоорганизованная команда, которая собирала отзывы гостей, тестировала гипотезы и реализовывала улучшения.

**152**  
улучшения

В конце недели проходит Демо, на котором команды демонстрируют выполнение задач. На Ретроспективе команда разбирает, что помешало добиться целей, чья помощь нужна, составляет список улучшений, которые внедряют в следующем спринте.

Владельцы направления участвуют в Планировании и Демо. На Дэйли приходят на первые три минуты, когда команда рассказывает о финансовых результатах, вносят коррективы в каждый спринт.

6. Через 2 месяца запустили пилотную команду топ-менеджеров из 14 человек. В неё вошли ключевые руководители отделов продаж, маркетинга, логистики. Марина Алекс каждую неделю проводит коуч-сессии.

- Тесное взаимодействие всех отделов
- Непрерывный процесс получения обратной связи от каждого гостя
- Сотни гипотез и десятки улучшений



## Трудности

Сначала падали показатели, затем увольнялись сотрудники. Принять изменения смогли не все руководители. К примеру, уволилась руководитель маркетинга. С августа 2019 г. по январь 2020 г. ушли 140 человек. В среднем при внедрении Agile увольняются 30% сотрудников. Команда горничных потеряла 50% сотрудников за первые два месяца.

Первое время сотрудники сопротивлялись. Считали, что директору просто нечем заняться. Люди не верили, что можно быть инициативным, ошибаться, проверять гипотезы и что за ошибки не будет никаких взысканий. Небольшое сопротивление наблюдается до сих пор.

Уволилось сотрудников **40 %**

Упали показатели эффективности с **30% до 20%**



Марина Алекс:

*«За шесть месяцев команда поменялась более чем на 40%. Из компании ушли те, кто не готов жить по новым ценностям, брать ответственность и развиваться».*

Изменения **> 40%**

## Результаты

В Agile-трансформацию за полгода было инвестировано 2,7 млн. руб. Финансовые показатели в первое время просели на 15% по сравнению с прошлым годом. Сейчас команда отеля набирает обороты (несмотря на влияние пандемии, связанной с коронавирусом). В планах выйти на 100%. За полгода прибыль осталась такой же, как и за предыдущие.

Генеральный директор стал меньше заниматься операционкой. Треть его времени освободилась на поиск новых объектов и поездки.



Новая система «подсветила» сотрудников, которые тянули вниз. Ушли инерционные, пришли вовлечённые, с близкими ценностями, более гибкие, которые знают, что их слушают.

Люди перестали бояться высказывать мнение, проверять гипотезы, научились работать в команде.

Задачи стали прозрачными. На электронной доске в CRM-системе видно, как перемещаются задачи, кто не выполняет взятые обязательства. Сразу понятно, кто тянет команду вниз. Такие сотрудники уходят сами.

Стало меньше контроля, исчезла забюрократизированность. Выросла скорость принятия решений.

На момент внедрения Agile в отеле работало 360 человек, сейчас 280. Но это сезонный фактор сокращения штата. К высокому сезону сотрудников обычно больше. Зарплаты уже увеличились на 15%, при этом фонд оплаты труда остался прежним.

Команда горничных – когда-то самая отстающая – стала лидером. Женщины генерируют идеи. Например, создали группу в CRM-системе, в которую записывают улучшения. К примеру, если гость попросил поставить стол у окна, то это фиксируется. К его следующему приезду стол уже будет стоять там, где нравится гостю.

Горничные сократили расход средств, начав использовать их рациональнее. Стали изучать английский. Команда гостиничного хозяйства подняла оценку гостей с 4,6 до 4,9. Гости оценивают в анкете все подразделения по отдельности. Из всех оценок складывается общая по отелю, которая выросла с 4,8 до 4,97.

Заполняемость гостиницы увеличена

с **30%** до **100%**

Улучшения

> **400**

Маркетинг и продажи стали работать в унисон, обсуждают совместные акции. Например, выстроили общую воронку продаж, изменили аналитику в CRM, чтобы максимально опцифровывать проверку каждой гипотезы.

Увеличили номерной фонд на 15% за счет покупки небольшого отеля на 20 номеров.

Из пилотных команд не взлетела только медицина. Там люди не избавились от ощущения, что инициатива наказуема. Эту команду планируется перезапустить.

Из запланированных 200 улучшений внедрились 170. Например, стали раздавать Wi-Fi сразу в автомобиле, так как в Крыму проблемы с интернетом. В трансфере гостям вручаются презенты: мандарины, сладости, вода. В ресторанах огородили территорию сладостей заборчиком – гости жаловались, что дети бегали к сладостям и пропускали обед. Ввели собственную валюту – «порто», на которую можно купить брендированные кружки, игрушки, косметику и др.

На сегодняшний день отель не останавливает свою работу круглый год и считается одним из наиболее посещаемых в Крыму!

Зарплаты увеличились

на **15%**

Двойной план  
увеличения прибыли

**2020** год

# Планы

- Найти амбассадора, который будет доносить ценности Agile-культуры до каждого сотрудника.
- Изменить структуру предприятия.
- Направлять 60% высвободившихся денег от оптимизации фонда оплаты труда на повышение зарплат и обучение сотрудников.
- Сделать зарплаты на 20% выше, чем у коллег в других отелях.
- Увеличить прибыль за год в два раза (год в «Порто Маре» начинается 1 апреля).
- Продолжать оптимизировать штат. Уйдут те, кто утяжеляет процесс.
- Справиться с увеличенным номерным фондом с помощью штата в 350 человек.
- Построить сеть отелей Porto Mare по всему миру!

Повышение  
оплаты труда на **20 %**

Выделение средств  
на обучение сотрудников

Построить сеть отелей  
Porto Mare по всему миру!