

Максим Недякин

ИСКРЕННИЙ СЕРВИС

КАК МОТИВИРОВАТЬ СОТРУДНИКОВ
СДЕЛАТЬ ДЛЯ КЛИЕНТА
БОЛЬШЕ, ЧЕМ ДОСТАТОЧНО.

*Даже когда шеф
не смотрит*



МАКСИМ НЕДЯКИН

Искренний сервис

КАК МОТИВИРОВАТЬ
СОТРУДНИКОВ СДЕЛАТЬ
ДЛЯ КЛИЕНТА БОЛЬШЕ,
ЧЕМ ДОСТАТОЧНО

Даже когда шеф не смотрит

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/iskrennij_servis/

УДК 339.138:658.8

ББК 65.290-2

Н42

Недякин, М. В.

Н42 Искренний сервис. Как мотивировать сотрудников сделать для клиента больше, чем достаточно. Даже когда шеф не смотрит / Максим Недякин. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 192 с.

ISBN 978-5-00057-163-7

Высокий уровень сервиса жизненно важен для многих компаний. Но как сделать так, чтобы он был не следствием системы жесточайшего контроля, а шел от самих сотрудников? Ведь настоящий сервис бывает только искренним.

Автор этой книги имеет серьезный практический опыт. Поэтому в ней много примеров, в том числе российских, которые наглядно показывают, как управлять сервисом не через жесткие регламенты и наказания, а через создание клиентоориентированной среды.

Для владельцев, руководителей и сотрудников магазинов, ресторанов, гостиниц, банков, авиакомпаний, сотовых операторов — всех, кто хочет превратить клиентов в своих фанатов и сделать сервис своим истинным конкурентным преимуществом.

УДК 339.138:658.8

ББК 65.290-2

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

VEGAS LEX

ISBN 978-5-00057-163-7

© Недякин М. В., 2014

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

*Посвящается моим родителям, жене и сыновьям.
Ваши любовь, терпение и искренняя забота
всегда вдохновляют меня*

СОДЕРЖАНИЕ

Вместо вступления.

Сервис и сервисы (читать обязательно!) **9**

Сколько это стоит **11**

Часть I. ЧТО ТАКОЕ ИСКРЕННИЙ СЕРВИС 13

Можно ли заставить сотрудников улыбаться,
или Почему стандарты обслуживания не работают **13**

«Начальная школа»: нужны ли вообще правила? **25**

Часть II. КАК СДЕЛАТЬ СЕРВИС ИСКРЕННИМ 33

Закон Недякина. Как контролировать сервис,
не контролируя его **34**

Призвание **39**

«Я»-культура: управление счастьем сотрудников **55**

Взаимочувствие, доверие и искренние отношения **68**

Часть III. EXTRA MILE FOR A CLIENT.

ДЕЛАТЬ ДЛЯ КЛИЕНТА БОЛЬШЕ, ЧЕМ ДОСТАТОЧНО 89

Примеры превосходного, потрясающего,
а главное, искреннего сервиса **89**

Как мотивировать сотрудников на подвиги ради клиента **101**

Где взять сотрудников, или Чтобы изменить сервис, сначала нужно измениться самому **140**

ЧАСТЬ IV. И ЕЩЕ НЕМНОГО ОБ ИСКРЕННЕМ СЕРВИСЕ 147

Думайте не только о клиентах **147**

Общайтесь! или Как колл-центры и стандартные процедуры убивают искренний сервис **151**

Сервис под кошелек **158**

Клиент всегда прав? **162**

* * *

Вместо заключения. Есть ли предел у сервиса? **167**

Сухой остаток, или О чем стоит помнить, создавая среду искреннего сервиса **172**

Благодарности **178**

Об авторе **180**

ВМЕСТО ВСТУПЛЕНИЯ

Сервис и сервисы (читать обязательно!)

Очень важно понимать разницу между тем, что мы предлагаем нашим клиентам, то есть неким набором сервисов, и процессом его доставки.

Я люблю сравнивать весь набор сервисов, опций, бонусов и услуг с мешком Деда Мороза. Так вот, безусловно, для ребенка важно, что лежит в этом мешке. Наверняка вы не раз видели, как горят глаза ребенка, когда он смотрит на мешок с подарками, который принес заботливо приглашенный родителями Дед Мороз.

Но еще важнее для ребенка то, как он этот подарок получит. Если Дед Мороз скучный, угрюмый, невеселый, если он не шутит, не может предложить игру или эта игра неинтересна — ребенок не будет счастлив, а подарок не будет любимым.

Так вот, вы можете положить в мешок все что угодно, но ключевой и самый важный вопрос — это процесс доставки сервиса. Я говорю о том, что происходит непосредственно в момент контакта с клиентом. Как показывает практика, именно здесь и решается, будут ли ваши сервисы доставлены клиенту и останется ли он при этом доволен, навсегда влюбившись в вашу компанию, или будет разочарован, полностью обесценив все ваши инвестиции в этот элемент стратегии.

Во многих компаниях, к сожалению, существует разрыв между тем, что зафиксировано в стратегии (или, что бывает чаще, в голове руководителя), и тем, что происходит в процессе реализации этой стратегии.

Поверьте, я не знаю ни одной компании, где говорили бы: «Плюньте на ногу вашему клиенту!» Вместо этого мы просто-таки кричим: «Клиент для нас все!» — но очень часто эта фраза остается лишь элементом декора стен в офисе. Причем уровень сервиса не зависит от того, сколько раз мы напишем и повторим наши лозунги.

В результате все упирается в ответ лишь на один вопрос: «Как относятся наши сотрудники к нашей стратегии и нашим ценностям, готовы ли они предоставить именно тот уровень сервиса, который мы планируем, в момент контакта с клиентом?» И больше: готовы ли они сделать для клиента больше, чем требуют их должностные обязанности и инструкции. Могут ли они к тому, что должны, добавить еще чуть-чуть лично от себя. Даже когда шеф не смотрит.

Все это зависит от того, насколько мы как руководители способны этим управлять, превращая сотрудников из наемных работников в партнеров и последователей наших ценностей, разделяющих их всем сердцем.

Тема сервиса сегодня популярна как никогда. Мы говорим о сервисе, придумывая всевозможные эпитеты: как о превосходном и потрясающем, первоклассном и замечательном. Но если мы хотим действительно его получить, получить по-настоящему, то первое, что мы должны понять: настоящий сервис бывает только искренним.

СКОЛЬКО ЭТО СТОИТ

Есть еще один важный момент, о котором я бы хотел поговорить в самом начале книги и посвятить ему целую главу, правда, самую короткую. Это вопрос денег.

Мы тратим колоссальные суммы на различные сервисные разработки, реализуем сложные программы лояльности, разрабатываем грандиозные системы оплаты труда. Все это стоит недешево. Возьмем, например, стандартную работу колл-центра. Представьте себе, сколько стоит система контроля разговора оператора с абонентом. И нужно еще нанять специального сотрудника, который будет отслушивать эти разговоры, делать выводы, тренировать операторов и так далее. А теперь умножьте все это на количество компаний, которые прилагают усилия по повышению уровня сервиса. Мы получим бюджет небольшой африканской, а то и европейской страны.

Но, читая эту книгу, вы наверняка поймаете себя на мысли, что практически все, что я рекомендую, можно сделать без дополнительных затрат.

И это действительно так, потому что искренний сервис — это прежде всего отношения. Сколько стоит дружба? Сколько стоит преданность? Сколько стоят забота и участие?

Как и все настоящее в нашей жизни, настоящий, искренний сервис денег не стоит. Это не вопрос того, что мы делаем; это прежде всего вопрос того, как мы это делаем.

