

Максим Недякин

ИСКРЕННИЙ СЕРВИС

КАК МОТИВИРОВАТЬ СОТРУДНИКОВ
СДЕЛАТЬ ДЛЯ КЛИЕНТА
БОЛЬШЕ, ЧЕМ ДОСТАТОЧНО.

*Даже когда шеф
не смотрит*



Максим В. Недякин
Искренний сервис. Как мотивировать
сотрудников сделать для клиента больше,
чем достаточно. Даже когда шеф не смотрит

Текст предоставлен издательством
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6890784

Искренний сервис. Как мотивировать сотрудников сделать для клиента больше, чем достаточно. Даже когда шеф не смотрит / Максим Недякин: Манн, Иванов и Фербер; Москва;

2014

ISBN 978-5-00057-163-7

Аннотация

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.

Содержание

Вместо вступления	5
Сколько это стоит	6
Часть I	7
Можно ли заставить сотрудников улыбаться, или Почему стандарты обслуживания не работают	7
«Начальная школа»: нужны ли вообще правила?	14
Часть II	18
Закон Недякина.	19
Призвание	22
Увлеченность, или Не заполняйте вакансии кем попало	25
Конец ознакомительного фрагмента.	28

Максим Недякин

Искренний сервис. Как мотивировать сотрудников сделать для клиента больше, чем достаточно. Даже когда шеф не смотрит

© Недякин М. В., 2014

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

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

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

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес (www.litres.ru)

* * *

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

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.



Часть I

Что такое искренний сервис

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

Как вы считаете, насколько важен сервис? Думаю, вы согласитесь со мной – это важнейшее конкурентное преимущество из всех возможных. Лично я считаю его главным.

Клиент может простить многое. Отсутствие нужного ему товара. Цену выше, чем у конкурента. Практически все, кроме плохого сервиса.

Лет десять назад я услышал интересную мысль: человек вообще готов простить абсолютно все, кроме унижения. Жаль, что именно это чувство мы так часто испытываем в магазинах и банках, ресторанах и гостиницах.

Сколько раз, выходя из магазина или кафе, вы в сердцах бросали: «Больше никогда сюда не вернусь!» Была ли причиной цена товара или услуги? Скорее всего, нет. По моим наблюдениям, в каждом втором таком случае «виноват» сервис. Причем я говорю не об откровенном хамстве. Я имею в виду нечто сложно поддающееся описанию. Это можно только почувствовать. Думаю, вы понимаете, о чем я.

Главный вопрос, который я хочу задать всем читателям: «Почему так?» Я не знаю ни одной компании, где корпоративные стандарты не начинались бы со слов: «Нам плевать на клиента!» Любой руководитель постоянно твердит о важности сервиса. Мы увешиваем стены плакатами с правилами обслуживания покупателей. Создаем стандарты обслуживания. Придумываем сложнейшие системы показателей эффективности и способы мотивации. Внедряем жесточайший контроль качества. Но ничего не меняется. Мы по-прежнему спрашиваем себя: почему так?

Ответ очень прост. Чтобы вы поняли, о чем я, расскажу первую историю.

Вот уже более десяти лет я занимаюсь управлением розничными магазинами. Впервые я встал за прилавок в четырнадцать лет, когда решил заработать свои собственные деньги и устроился продавцом к отцу. Но согласитесь, управлять собой и управлять другими – «две большие разницы», так что этот период моей жизни мы пропустим.

Так вот, несколько лет назад я приобрел долю в липецкой сети супермаркетов SPAR и начал ими руководить. О том, что можно придумать в этой сфере, я могу написать отдельную книгу. Сейчас в наших магазинах много фишек. Вроде этих:

Фишка № 1. Все можно попробовать

Придя в наш магазин, вы можете попробовать любой товар, прежде чем его покупать. Причем любой – значит любой (кроме алкоголя, по понятным причинам). Подойдя к прилавку с колбасой, вы можете хорошо подкрепиться, дегустируя все, что там представлено. Вы можете попробовать любые фрукты или овощи (их тут же помнут и нарежут). Хоть картошку. Ее, конечно, сначала должны отварить. Важно, что при этом вы не обязаны что-либо покупать. В принципе, вам вообще можно ничего у нас не покупать, а только пробовать, но я вам этого не говорил.

Фишка № 2. Счастье гарантировано

Хотите попробовать – пробуйте, не хотите – можете купить наобум. Вы не прогадаете, потому что у нас есть гарантия счастья. О чем идет речь? Сейчас объясню. Вы можете приобрести что угодно в нашем магазине, не пробуя, не нюхая и вообще не глядя на товар. В любом случае мы гарантируем, что вы останетесь довольны. Как? Очень просто. Например, вы купили картошку. Принесли ее домой. Помыли, почистили, сварили. Сделали пюре... и вам не понравилось. Дальше все просто. Вы снова приходите в магазин, и мы возвращаем вам деньги. Или даем другую картошку. Или любой другой товар той же стоимости и еще подарок сверху, чтобы уже наверняка. Причем вам не надо нести с собой картошку или ее очистки. Вам не требуется чек или упаковка. Не нужен свидетель. Все, что нужно, – прийти и сказать: я купил у вас картошку, мне не понравилось. А дальше мы сделаем все, чтобы вы все-таки были довольны. Это и есть гарантия счастья.

Фишка № 3. Подарки

Мы не устраиваем распродаж и не любим скидки. Вместо этого мы дарим подарки.

Если покупатель долго стоит в очереди, или чего-то не нашел, или мы еще как-нибудь перед ним провинились – мы обязательно дарим ему что-нибудь: яблоко, апельсин, пирожное, торт. Сотрудники выбирают подарок сами.

И так далее. Фишек и особенных сервисов у нас много. Но вот что интересно.

Начав управлять магазинами, я сразу же собрал весь персонал и рассказал им о новых стандартах работы. Я рассказал о правилах обслуживания, среди которых были и «Гарантия счастья», и «Все можно попробовать». Я объяснил все даже подробнее, чем вам. И, кстати, сразу объяснил, «за чей счет этот банкет». В розничной торговле есть нормы потерь и списаний (их, как правило, устанавливает собственник), все остальное за счет коллектива. И неважно, в чем причина потери. Закончился срок годности или украли, дали попробовать или съели сами. Все, что выше норм, – за счет персонала. Так вот. У нас норм нет. Мы не удерживаем с сотрудников ни копейки. «Если вы даете покупателю что-то попробовать – за это платим мы», – объявил я, имея в виду собственников.

Любой, кто внедряет стандарты, знает, что дальше главное – контроль. И я, естественно, через какое-то время запускаю классическую процедуру «Таинственный покупатель».

Напомню, о чем речь. К вам приходит секретный агент, который дает оценку вашему персоналу и сервису под видом обыкновенного покупателя. Есть один простой, но важный секрет, без которого «Таинственный покупатель» как процедура работать не будет. Вы сами должны составить анкету, которую он будет заполнять. Нельзя брать анкету агентства, которое специализируется на этой услуге, – просто потому, что они не знают ни ваших фишек, ни слабых мест.

Так вот, я составил анкету, вписав в нее все, что важно для нас. Например, подходя к отделу гастрономии, таинственный покупатель должен был задать два «глупых» вопроса. Первый: «А можно попробовать колбасу?»

Второй: «А если не понравится – можно вернуть?» Для большинства магазинов ответ на эти вопросы очевиден. Попробуйте сегодня зайти в ближайший и спросить что-то подобное, и вы сразу поймете, о чем я.

И вот процедура запущена, специально обученный человек приходит в наш магазин, подходит к прилавку с колбасой и, глядя в глаза продавщице, спрашивает: «Можно попробовать?»

Напомню, продавщице сто раз говорили, как поступать в подобной ситуации, но... «А вы брать-то будете?» – звучит в ответ. В общем – нельзя. Спецгент не сдается и говорит, как учили: «Хорошо, а если не понравится, можно вернуть?»

Что происходит дальше? Моя продавщица смотрит на покупателя и недоуменно переспрашивает: «Колбасу?!». Поворачивается к коллеге и через ползала кричит ей: «Света, ты слышала? Колбасу вернуть!!!» И они вдвоем начинают хохотать над покупателем, который задает такие дурацкие вопросы.

Грустная, на самом деле, история. Особенно если вспомнить начало этой главы, где мы уже говорили об унижении.

Как сейчас помню: читая отчет тайного покупателя, я откладывал его несколько раз, делая небольшой перекур. И пытался унять в себе две эмоции: желание прямо сейчас кого-то убить и крайнее изумление.

Как такое вообще могло произойти в моем магазине? Мы же установили «Можно попробовать» и «Гарантию счастья» как стандарт! Я лично растолковал это всем и каждому! И самое главное – колбасу пробуют не за их счет! За мой! Сотрудники слышали это не один раз. В чем причина такого поведения?

Ответ, на мой взгляд, прост. Причем он верен не только для этой предельно конкретной ситуации. Он объясняет, почему стандарты, которые мы внедряем, не работают. Почему сотни страниц правил никто не читает. А если и читает – не запоминает. А если и запоминает – не соблюдает. Почему даже самые сложные схемы мотивации не работают. Почему жесточайшие системы контроля за качеством сервиса очень часто безрезультатны. Почему то, что мы называем корпоративными правилами и стандартами, миссией и видением, то, чем мы исписываем все стены в офисе и на распечатку чего тратим колоссальные деньги, не работает. Почему вы говорите сотрудникам одно, а они делают другое.

Сотрудники не разделяют ваших взглядов! Они считают иначе! Им это непонятно!

Вы говорите высокопарные фразы. Используете умные и красивые слова. А те, кто стоит напротив, то и дело зевают шепотом. Смотрят на вас, кивают, но ничего не меняется. И как бы вы ни контролировали их в дальнейшем, это все равно не решит проблему. Почему? По той же причине, по какой нельзя заставить сотрудников улыбаться клиентам. То есть заставить можно, конечно, делать что угодно. Не знаю, как вы, а я, например, могу. Я еще не говорил, что я ужасный деспот и тиран, одна лишь мысль о котором вызывает ужас и трепет? :)

Если, например, я приставлю вам к голове пистолет и попрошу что-то сделать, вы, безусловно, сделаете практически все. Нет, конечно, не продадите Родину, но, по крайней мере, поздороваетесь с клиентом. Если я продолжу требовать и буду настаивать, вы, безусловно, еще и улыбнетесь. Причем ваша улыбка будет настолько широка, насколько я попрошу. Она будет приветлива и изысканна. Но что произойдет, когда я уберу пистолет? Вместе с ним исчезнет и улыбка.

Нельзя заставить сотрудников улыбаться. Особенно когда вы на них не смотрите.

Когда я это понял, в моем сознании что-то перещелкнулось. Я наконец уяснил, почему многие руководители просто неспособны выпустить процессы из-под контроля. А если это случается – все идет вкривь и вкось. Кот из дома – мыши в пляс.

Но одновременно с этим я понял главное.

Заставить улыбаться нельзя, а вот сделать так, чтобы сотрудник захотел улыбнуться, можно.

Есть еще один важный момент. Касающийся, раз уже зашел разговор, улыбки. Я говорю об отношении к ней в России.

В американской розничной сети Walmart вот уже более 50 лет каждый «новобранец» при приеме на работу дает клятву: «Я торжественно обещаю улыбнуться и поприветствовать покупателя в пределах десяти футов, и да поможет мне Сэм¹». И знаете что? В дальнейшем он действительно улыбается.

Почему у нас по-другому? Почему мы не можем добиться такого минимума, как улыбка? Это же просто! Просто настолько, что за рубежом человек улыбается, как дышит, – вообще не обращая на это внимания.

На мой взгляд, причина, прежде всего, в отношении к улыбке.

Представьте, что вы находитесь где-нибудь за границей, идете по улице, и встречный прохожий, поравнявшись с вами, здоровается и улыбается вам. Что происходит дальше? Я предложу несколько вариантов – выберите наилучший.

1. Вы бросаетесь к нему на шею с криками «Папа (или мама)! Я так долго тебя искал!»
2. Опять же, бросаетесь к нему и лезете целоваться.
3. Просто улыбаетесь в ответ и идете дальше.

Последний? Вы угадали.

Улыбка за границей ничего не значит. Человек просто улыбается вам, а через секунду уже об этом не помнит.

В России улыбка – это акт! После нее – сразу в ЗАГС. Почему? Потому что мы – страна Достоевского. Нам недостаточно самого факта, что нам кто-то улыбнулся, проходя мимо по улице. Нам нужно понять – почему? Зачем это он мне улыбнулся? Чего он от меня хочет? Что у него на самом деле в голове?

Знаете, что я (да и не только я) чаще всего слышу, когда привожу в пример американцев с их сервисом? Да ладно с сервисом, просто – с улыбками. В России говорят: «Американцы... Улыбаются... Но неискренне же! Улыбки-то у них ненастоящие».

Вот в этом и проблема. Заставить улыбаться нельзя. То есть, снова оговорюсь, можно. Искренне – нельзя. А для нас это проблема.

Нам недостаточно, чтобы проходящий мимо человек улыбнулся. Нам нужно, чтобы он сделал это искренне.

Искренний сервис – это когда вы делаете для клиента не только то, что должны, но еще и то, чего можете и не делать.

Продолжая тему стандартов обслуживания и их отличия от настоящего сервиса, я бы хотел рассказать еще одну историю.

¹ Имеется в виду основатель компании Сэм Уолтон. Прим. ред.

Я летел самолетом из Астрахани в Иркутск через Москву. У меня на руках был билет бизнес-класса на рейс «Аэрофлота», выписанный сразу на весь маршрут. Так называемый круговой билет.

Проблема была в том, что между прилетом в Москву и вылетом в Иркутск был всего час. В принципе, успеть можно, хотя и со скрипом. Важно сразу из Астрахани зарегистрироваться на рейс. И самое главное, чтобы самолет прилетел вовремя.

В аэропорту у меня возникли сразу две проблемы. Во-первых, когда я приехал в аэропорт, то узнал, что самолет, на котором я должен был лететь в Москву, опаздывает на сорок минут. То есть между рейсами остается уже не шестьдесят, а двадцать минут. А во-вторых, по непонятным причинам у меня не получается зарегистрироваться на рейс до Иркутска. Я в панике. В Иркутске меня ждут 120 человек.

Я звоню в колл-центр «Аэрофлота». Я хочу попросить о сущей малости. Даже если самолет опоздает на 40 минут (хотя есть вероятность, что он наверстает часть этого времени в воздухе), я успею за 20 минут перебежать с одного рейса на другой. Все, что мне нужно, – это быть зарегистрированным на него.

И вот я набираю заветный номер, чтобы получить помощь, и слушаю: «Ваш звонок очень важен для нас, оставайтесь на линии». ОК, думаю я, подожду. Минут через пять трубку снимает оператор и приятным голосом здоровается со мной, тщательно проговаривая все заученные на зубок фразы. Важно, что разговор записывают. То есть с контролем все в порядке.

Выслушав все положенные речевые стандарты, я наконец сообщаю, зачем звоню. Девушка, говорю я, помогите. Я лечу в Иркутск из Астрахани... и подробно рассказываю всю ситуацию. В конце я прошу помочь мне зарегистрироваться, объяснив, что сделать это самостоятельно у меня? не получается. «Правильно ли я вас поняла, – спрашивает оператор (и я прямо чувствую, как начинаю закипать), – вам необходимо зарегистрироваться на рейс?» «Да!» – говорю я. «Тогда вам стоит обратиться на стойку регистрации либо пройти самостоятельную регистрацию через интернет». – «Девушка! Вы что, не слышите меня? – почти кричу я. – Я не могу зарегистрироваться сам, в этом и проблема! И на стойку обратиться не могу. То есть могу, но в Астрахани, а у них та же проблема. А в Москве стойка регистрации уже будет закрыта! ОК, – говорю, – дайте мне, пожалуйста, телефон представителя „Аэрофлота“ в Шереметьево». – «Правильно ли я поняла вас, – уточняет стандартно-вежливый диспетчер, – вам нужен телефон представителя „Аэрофлота“ в Шереметьево?» – «Да», – говорю я почти шепотом. «Могу я поинтересоваться зачем?» – «Как зачем?! Если вы не можете мне помочь, возможно, он сможет! Я хочу попросить его зарегистрировать меня на рейс или, по крайней мере, не закрывать регистрацию. Не нужно задерживать самолет. До вылета я успеваю. Просто не закрывать регистрацию». – «Оставайтесь, пожалуйста, на линии», – говорит волшебная девушка. И я жду еще. И вот она возвращается, чтобы добить меня словами: «К сожалению, мы не даем телефон представителя в аэропорту, могу ли я еще чем-нибудь вам помочь?»

Я не могу понять, что происходит. Я потратил минут двадцать на объяснения, а в итоге ощущаю, будто запутался в сладкой вате. Со мной