



ИСКРЕННИЙ сервис 2.0

Как мотивировать сотрудников
сделать для клиента больше,
чем достаточно

Даже когда шеф не смотрит



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

Об авторе

Максим Недякин:

- Автор бестселлеров «Искренний сервис» (первая в мире книга, написанная о сервисе на русском языке) и «Превосходя ожидания» (Деловая книга года, 2018 РwC).
- Эксперт-практик № 1 в России в области клиентского сервиса, автор концепции Искренний сервис.
- Идеолог и вдохновитель проекта Правительства Москвы «Мои документы — Мой Искренний сервис».
- В прошлом член совета директоров розничной сети «УЮТЕРРА» (более 100 гипермаркетов товаров для дома, крупнейшая сеть в восточной Европе), совладелец розничной сети SPAR.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Об авторе.....	5
Вступление к юбилейному изданию	9
МЕШОК ДЕДА МОРОЗА. Сервис и сервисы. Читать обязательно!	15
ЧАСТЬ I. Что такое Искренний сервис?.....	19
ЧАСТЬ II. Среда Искренного сервиса	43
ЧАСТЬ III. Extra mile for a client. Делать для клиента больше чем достаточно.....	111
ЧАСТЬ IV. И еще немного об Искреннем сервисе, или Думайте не только о клиентах.....	183
ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ. Есть ли предел у сервиса?.....	205
Сухой остаток, или О чем стоит помнить, создавая среду Искренного сервиса.....	211
Благодарности	217

Вступление к юбилейному изданию

Настоящий сервис бывает только искренним.

Все мы клиенты. И нам не нужны ни дежурные фразы, ни натянутые улыбки. Нам не нужны бездушные стандарты. Не нужны бесконечные объяснения и оправдания со ссылками на нормы и регламенты. Нам нужны участие и забота, радушие и настоящее гостеприимство. Нам нужно внимание, понимание и поиск решений, а не отговорок. Все это и есть Искренний сервис.

На первый взгляд ничего сложного. Но путь к осознанию этой идеи лично у меня занял не один год.

Я начинал писать эту книгу для себя. Но даже не подозревал, куда заведут меня мысли и переживания, что из них прорастет, и какие будут плоды. По сути, все это выросло из единственного письма, которое я писал сотрудникам, пытаясь объяснить еще не до конца сформированную идею.

Более десяти лет назад я стал совладельцем магазинов SPAR. К тому времени у меня было почти десять лет опыта в торговле и десятки вполне успешных проектов. Я был уверен, что готов ко всему.

У нас была сильная стратегия с четко сформулированными конкурентными преимуществами, понимание целевой аудитории, прекрасный ассортимент, детальная технология работы с прописанными стандартами, регламентами и скриптами. В общем все, чтобы в короткие сроки стать лидерами рынка...

Но у нас ничего не получалось.

Прошло несколько месяцев, а убытки росли. Я не мог понять, что происходит. Ведь все же необходимое для успеха есть! Так где он?

У вас может быть все: и замечательный продукт, и супер-цена, и креативная реклама на немаленький бюджет, утвержденная миссия, ценности и что там еще должно быть из курса MBA. Могут быть все необходимые регламенты бизнес-процессов, скрипты и стандарты. Но всего одна переменная способна обнулить все выше сказанное — что о вашем бизнесе думают сотрудники. И что еще важнее, чем они заняты, как ведут себя, когда вы не стоите рядом с дубиной, да и вообще за ними не смотрите.

Наш путь начался с попытки найти ответ на вопрос: как сделать так, чтобы они делали для клиента то, что мы ожидаем? А еще лучше, делали больше чем достаточно. И чтобы это было добровольно.

Мы много экспериментировали и порой пробовали делать то, что многим покажется сумасшествием.

Кстати, именно такого впечатления я опасался на первой встрече в МФЦ.

Представьте: я в джинсах и кроссовках сижу в Правительстве Москвы, напротив серьезные люди в костюмах и с флагами на лацканах. Чем больше я рассказываю о наших технологиях, тем больше на их лицах проявляется откровенное недопонимание. На тот момент государственный аппарат уже начал коренным образом перестраиваться «вокруг человека», но многие предлагаемые мною идеи были по-настоящему революционными.

Я был на 100% уверен, что меня просто погонят или хуже — вызовут неотложку. Именно поэтому для меня особенно ценен дальнейший опыт с московской скорой помощью: профессор Плавунов выдал мне соответствующую справку! Я имею в виду его отзыв на эту книгу, который, возможно, вы уже прочитали.

Но до сих пор помню слова Ольги Викторовны Фефеловой¹: «Давайте попробуем!»

И мы не просто попробовали. В 2021 году проект «Мои документы — Мой Искренний сервис», который запускал лично Мэр Москвы Сергей Семенович Собянин, был номинирован от России на премию ООН в области государственного управления.

Когда я познакомился с Джоном Шоулом², он регулярно задавал достаточно обидный вопрос: «В России есть закон,

¹ Ольга Викторовна Фефелова — директор Многофункциональных центров предоставления государственных услуг на территории города Москвы.

² Джон Шоул — американский специалист в области сервиса, автор книг и обучающих программ, мотивационный спикер, бизнесмен. Более 40 лет консультирует ведущие компании мира по внедрению сервисной стратегии.

запрещающий людям улыбаться? Почему люди такие хмурые?» Да и в целом, у него были весьма пессимистичные оценки уровня сервиса в России.

Но прошло десять лет. Я пригласил Джона принять участие в Форуме социальных инноваций в Москве. Отдельной задачей в рамках его приезда была оценка центров «Мои документы». Скажу честно, я сомневался и сильно переживал по поводу того, какое впечатление мы произведем на признанного мирового эксперта.

Однако...

Джон очень высоко оценил уровень сервиса в МФЦ Москвы. По его словам, таким городам как Нью-Йорк, Лондон и многим другим крупным столицам нужно поучиться клиентоориентированности в российской столице. Причем не только в госуправлении. Дословно: «Всем бизнес-организациям стоит перенять опыт МФЦ»¹.

Наши идеи проросли во многих компаниях разного уровня и из разных отраслей:

- и в розничной торговле;
- и в ресторанах;
- и в банковской сфере;
- в сфере гостеприимства;
- в здравоохранении;
- в транспорте и доставке;
- и даже в производстве.

¹ Статья на портале РБК «Гуру клиентского сервиса предложил бизнесу перенять опыт московских МФЦ», 11 сентября 2021 г. — <https://www.rbc.ru/society/11/09/2021/613b830a9a79476f7fcd2cc0?from=copy>

Они откликнулись и в компаниях безусловных лидерах рынка, и у тех, кто только в начале пути. Я горжусь потрясающими показателями наших проектов, где индекс потребительской лояльности (NPS) достигает 90%. Это отличный результат на фоне мировых лидеров. Например, в Apple он равняется 61%, в Amazon — 73%, в Zappos — 57%, в Starbucks — 77%. Но еще больше меня радуют более четверти миллиона по-настоящему крутых примеров Искреннего сервиса. Каждый из которых доказывает, что в России может быть не просто высокий уровень сервиса. Он может быть выдающимся. Причем не когда-то потом — он уже есть. И примеров может стать еще больше, благодаря вам. Так что добро пожаловать в наше сообщество.

Идеи этой книги просты, как и все настоящее. Уверен, они откликнутся у Вас, помогут решить проблемы, которые тревожат как меня, так и многих других предпринимателей и руководителей. Но самое главное, уверен, опираясь на них, вы добьетесь потрясающих результатов.

Ну что же? В путь!



МЕШОК ДЕДА МОРОЗА

Сервис и сервисы. Читать обязательно!

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

Знаете, я сравниваю весь набор сервисов, опций, бонусов и услуг с мешком Деда Мороза. Так вот, безусловно, для ребенка важно, что лежит в этом мешке. Наверняка Вы множество раз видели, как горят глаза ребенка в ожидании подарка, который принес заботливо приглашенный родителями актер с белоснежной бородой.

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

Вы можете положить в мешок все что угодно, но главный момент — это то, что происходит при непосредственном контакте с клиентом. Как показывает практика, именно здесь и решается вопрос, будут ли доставлены сервисы и окупятся