

УДК 808.5
ББК 83.7
К57

Кодоева, Диана Владимировна.

К57 Gett. Сервис со смыслом / Диана Кодоева. — Москва : Эксмо, 2020. — 176 с. — (Бизнес. Как это работает в России).

ISBN 978-5-04-101346-2

Gett — инновационная компания, предоставляющая сервис такси и доставки для частных и корпоративных клиентов, с глобальной сетью в более чем 120 городах мира, включая Лондон, Тель-Авив, Москву и Нью-Йорк.

В чем секрет успеха «сервиса с лучшими водителями» и ростом на 400% в год?

Диана Кодоева, глава Департамента Клиентского Сервиса Gett в России, уверена: делая клиентов счастливыми, становишься счастливым сам.

Узнайте, как собрать и сплотить команду замотивированных сотрудников, создать лучший сервис с нуля, обеспечить своей компании преимущество среди конкурентов и завоевать любовь клиентов.

**УДК 808.5
ББК 83.7**

ISBN 978-5-04-101346-2

© Кодоева Д.В., текст, 2019

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

*Посвящается
Крискентии Алексеенко, Ольге Хохловой
и Екатерине Насыровой*

СОДЕРЖАНИЕ

От автора	9
Глава 1. КОМПАНИЯ МЕЧТЫ	12
В поисках счастья	12
Знакомство с Gett	13
Первые задания и результаты	17
Глава 2. СИСТЕМЫ	23
Системное гостеприимство	23
Сначала — «кто»	26
Адаптация новичка	30
Самоконтроль качества	36
KPI и OKR	37
Основы мотивационной системы	39
Расчет рабочей нагрузки	42
Аутсорсинговые партнеры	47
Запуск проекта с аутсорс-партнерами	48
Smart Service Strategy	54
Работа с первопричинами обращений	56
Обучение водителей	60
Женщина за рулем	69
Глава 3. МИРООЩУЩЕНИЕ	73
Следовать зову сердца	73
Про страхи	76
Все «другим» посвящается	78
Глава 4. ОБЩЕНИЕ С КЛИЕНТАМИ	81
Особенности общения с клиентами	81
Слушать и слышать	84

Про подарки	86
Про письменную коммуникацию	87
Заговори, чтобы я тебя увидел	91
Конфликтных клиентов не бывает	94
«Если стоит выбор между «да» или «нет», то выбирайте «ДА»!»	96
Соответствовать ожиданиям и их превосходить	99
«Забывашки»	103
WOW-School	105
Красивая история	107
Глава 5. ОБЩЕНИЕ С СОТРУДНИКАМИ	109
Ставка на атмосферу	109
Work hard — play hard	111
Открытость и доверие	112
Никаких штрафов!	113
Про критику	115
Ошибка — это возможность	117
Свобода проявления личности	119
«One to One» или «121 встреча»	121
Обратная связь, или «Оценка 360»	125
Философия постановки задач	130
Gett Business School	132
Глава 6. БЫТЬ МЕНЕДЖЕРОМ	137
Вести людей за собой	137
Быть эффективным	141
«Большие» письма	144
Объяснять просто и доступно	145
Анализировать все	148
Решать задачи	150
Идеальная картинка	152
Команда, команда и еще раз команда	155
Памятка успешного менеджера	157
Вместо послесловия	159
Благодарности	161
Служба поддержки Gett глазами команды	162

ОТ АВТОРА

Я пришла в Gett в 2013 году. В Forbes о нас тогда писали как об одной из самых быстрорастущих компаний мира. В какой-то момент мы встали перед выбором: или расти теми же темпами, теряя при этом качество, или обеспечить качественный и безопасный сервис. Мы выбрали качество.

Безопасность — базовая потребность человека. Поэтому мы создали безопасный сервис с профессиональными водителями и качественными автомобилями, чтобы наши клиенты не волновались о поездке, а могли подумать о более важных делах.

Несмотря на то что компания высокотехнологичная, люди всегда были и остаются для нас на первом месте. Экономить на уровне обслуживания и качестве сервиса — не наш путь. Сделав ставку на высококлассных водителей, мы снизили количество плохих поездок, а рейтинг водителей по пятибалльной шкале стабильно держится на уровне 4,9 балла. Нам важно, чтобы такси управляли лучшие водители, поскольку безопасность пассажиров превыше всего.

Компания установила высокую планку — создать самый качественный сервис в сфере такси, в том числе в работе службы поддержки. Такси — сложный бизнес. Обеспечить и удержать высокий уровень обслуживания при быстром темпе роста не просто, но мы работали как сумасшедшие и справились.

Мы относимся к клиентам как к долгожданным гостям и общаемся с ними свободно — без инструкций и шаблонов. Рабо-

чая система службы поддержки выстроена таким образом, чтобы сотрудники чувствовали себя комфортно и самостоятельно принимали все решения в пользу клиентов. Я верю, что только при таком подходе можно создать лучший сервис. На текущий момент показатели эффективности и оценки сотрудников службы поддержки такие же высокие, как у водителей, и теперь мы готовы делиться опытом.

Сейчас Gett доступен более чем в 100 городах мира, включая Лондон, Тель-Авив, Москву, Санкт-Петербург, Нью-Йорк, и это — только начало. Gett для бизнеса — это единственное корпоративное решение на международном рынке с полным циклом обслуживания. Являясь развитой глобальной сетью, Gett выводит транспортные услуги и доставку на новый уровень. Наша технология позволяет пользователям и компаниям заказывать такси на ближайшее и будущее время. Благодаря удобству пользования, прозрачности взаиморасчетов и круглосуточной поддержке нам доверяют десятки тысяч корпоративных клиентов по всему миру.

Надеюсь, что опыт Gett и мой личный вдохновят вас осмелиться мечтать и идти за своей мечтой, не бояться брать на себя ответственность и быть готовыми к трудностям и вызовам на пути к мечте!

Эта книга — благодарность. Благодарность моей КОМАНДЕ, которая вместе со мной проходила весь путь — от маленького open space, где мы ввосьмером обрабатывали заказы вручную, до отлаженной, технологической работы службы поддержки, состоящей из более чем трехсот человек, которые трудятся на нескольких площадках в разных городах России. КОМАНДЕ, которая помогла достичь наших сегодняшних результатов. КОМАНДЕ, с которой нам удалось создать прекрасную атмосферу. КОМАНДЕ, которая ежедневно творит чудеса. Восхищаюсь вами, ребята!

Эта книга — благодарность компании моей мечты Gett за возможность делать то, что я люблю, — нести людям счастье. Для меня Gett — место, где я чувствую себя свободной, место, где я хочу работать выше своих возможностей, вдохновляя

этим свою команду. К счастью, так действительно бывает, и это случилось со мной.

И конечно, это книга о том, как мы работаем, чтобы постоянно расти и радовать наших клиентов. Надеюсь, наш опыт вдохновит вас и будет полезен. Приятного чтения!

Диана Кодоева,

Глава департамента клиентского сервиса Gett в России

ГЛАВА 1

КОМПАНИЯ МЕЧТЫ

В ПОИСКАХ СЧАСТЬЯ

В 14 лет я всерьез задумалась над тем, что такое счастье. Не помню, что мой детский ум подразумевал под этим понятием, но вскоре этот вопрос стал самым важным в моей жизни, а поиск счастливых людей превратился в привычку.

В 20 лет я приехала в Москву. Этот город поразил меня своей мощью и величественной красотой. Вначале он даже пугал меня, но именно здесь продолжились мои поиски счастья и счастливых людей. Я очень люблю Москву, но, к сожалению, тогда она не помогла мне найти ответ. Возможно, мне просто не повезло.

Прошло еще несколько лет, и однажды мне на глаза попала статья с заголовком «Где живут самые счастливые дети». По результатам американского исследования, оказалось, что в Нидерландах. Так, продолжая поиски счастья, я оказалась в замечательном голландском городе — Роттердаме.

Я увидела, что в Нидерландах люди много времени уделяют общению. Они не спешат, не экономят время на разговорах и совместных делах, а наслаждаются обществом друг друга. Я окунулась в их мир и на собственном опыте почувствовала, что они счастливы благодаря искреннему общению. Наконец-то я смогла найти счастливых людей!

Дети в Нидерландах самые счастливые, потому что родители уделяют им много внимания. Ощущение внимания и значимости — вот составляющие человеческого счастья. Оно невозможно без общения, построенного на доверии, искренности и заботе, а общение невозможно без других людей.

Дело не в географии, политике или уровне жизни. Дело в приоритетах. Неважно, в какой стране и при каком политическом или экономическом режиме вы живете. Если рядом есть люди, с которыми вы находитесь в полной безопасности и чувствуете себя важными и нужными, то вы уже счастливы! А если будете интересоваться другими людьми и заботиться о них, то сможете делать счастливыми и остальных.

ЗНАКОМСТВО С GETT

Сколько себя помню, я хотела иметь профессию, которая помогала бы мне делать людей счастливыми. В юности мне казалось, что лучше всего для этого подходят профессии врача или учителя. Увы, медицину я оставила, когда выяснилось, что у меня высокая степень эмпатии и я слишком остро чувствую боль, которую переносят пациенты.

Мне пришлось сменить много видов деятельности, но я не карьеристка в классическом понимании этого слова. Единственная работа, к которой я стремлюсь, — делать людей счастливыми и масштабировать это умение. Я знала, что таково мое призвание, но не понимала, как и где лучше всего смогу полностью раскрыть свой потенциал.

Я приехала в Москву в 1990-х. Это были не самые простые времена для молодой девушки, покинувшей родные края без денег и связей. И не лучшее время для тех, кто мог на собеседовании сказать: «Я хочу, чтобы моя работа приносила людям счастье». Но все постепенно изменилось.

Примерно в 2013 году наступил момент, когда мне безумно захотелось сделать что-то очень важное, взяться за какой-то крупный проект или стать частью проекта, который бы нес что-то полезное, светлое, доброе, возможно, даже на глобальном

уровне. Я поняла, что реализовать такое желание можно в особенной компании, с определенными ценностями и практиками. Тогда я села и на листе бумаги описала компанию своей мечты.

Я мечтала о том, чтобы у меня была возможность создать условия, в которых люди смогли бы раскрывать свои лучшие качества. Чтобы они могли делать то, что любят, и любить то, что делают. Я хотела создать место силы, любви и признания для сотрудников, чтобы они могли напитаться этой атмосферой и делиться ею с клиентами, коллегами, семьей, друзьями и знакомыми. Чтобы сотрудники чувствовали себя частью масштабного проекта, который несет пользу и счастье людям на планетарном уровне.

Мне было все равно, в какой области работать, лишь бы эта работа помогала людям развиваться, раскрывать таланты, вдохновляла на достижения и помощь другим. Я не боялась сложностей, которые могут возникнуть. Меня не пугали риск и неопределенность. Желание реализовать идею было настолько сильным, что страхи и сомнения просто не имели шанса повлиять на мою готовность действовать.

Это можно было назвать чудом, но я назову это совпадением желаний и возможностей: буквально через две недели после того, как я описала компанию своей мечты, я попала на презентацию Дэйва Вайсэра — основателя платформы Gett, и поняла, что он говорит о компании, в которой я всегда хотела работать.

Он рассказывал о том, как к нему пришла идея создания платформы Gett, как он создавал команду, какие принципы лежат в основе построения компании. А потом сказал, что создает продукт, который будет нести людям счастье, добавит удобства в повседневную жизнь и принесет пользу экологическому здоровью планеты. Счастье, польза и глобальная миссия? Да это как раз для меня! Это то, что я искала!

Сегодня основатели многих компаний говорят, что намерены делать клиентов счастливыми и что клиенты для них всегда на первом месте. Мы привыкли слышать это и знаем, что красивые слова часто остаются пустыми декларациями. Тем важнее мне было услышать от Дэйва нечто иное: бизнес делают люди

для людей, поэтому для него на первом месте всегда стоит его КОМАНДА! Эти слова откликнулись во мне. Я сразу поняла, о чем он говорит, — нужно заботиться о сотрудниках, чтобы они заботились о клиентах.

На официальном сайте Gett вы можете прочитать, что *Gett — международный сервис для вызова такси, построенный на простой идее: если лучше относиться к водителям, они лучше отнесутся к пассажирам.* На самом деле в Gett это касается не только водителей, которые тоже являются пользователями нашего сервиса, но и всех сотрудников. Это действительно простая, интуитивно понятная идея, ведь если компания не способна заботиться о работниках, то она не способна заботиться о клиентах.

Gett сделала ставку на людей, а это редкость для компаний. Обычно такие сервисы полагаются на программы, алгоритмы, но ведь технологии создают, обслуживают, используют и совершенствуют люди. Если не ставить их на первое место, некому будет создавать, обслуживать, использовать и совершенствовать. В Gett это понимают и ставят человека на первое место не на словах, а на деле. Вся наша деятельность, вся практика свидетельствуют об этом. Мне кажется, этой идеей пропитан воздух в офисе Gett, и если вы зайдете к нам в гости, то сами это почувствуете.

Наш продукт создан для удобства людей. Уже сейчас технология и качество обслуживания позволяют создавать у пассажиров ощущение, что они едут в собственном автомобиле с личным водителем. Наше основное послание клиентам — занимайтесь любимыми делами, посвящайте время семье, карьере, путешествиям, хобби — мы экономим вам время для важных вещей.

Одно нажатие кнопки — и у вас появится ответственный и внимательный водитель, который отвезет вас в нужное место с максимальным комфортом. А если что-то пойдет не так, то служба поддержки, которая работает в режиме 24/7, всегда доступна и готова исправить любое недоразумение, чтобы вы не ощутили дискомфорт.