

**КАК ЭТО  
РАБОТАЕТ  
В РОССИИ**



**ДИАНА КОДОЕВА**

**Gett**

**СЕРВИС СО СМЫСЛОМ**

**БОМБОРА™**

Москва 2020

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
<b>Глава 1. КОМПАНИЯ МЕЧТЫ</b> .....	12
В поисках счастья .....	12
Знакомство с Gett .....	13
Первые задания и результаты .....	17
<b>Глава 2. СИСТЕМЫ</b> .....	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
<b>Глава 3. МИРООЩУЩЕНИЕ</b> .....	73
Следовать зову сердца .....	73
Про страхи .....	76
Все «другим» посвящается .....	78
<b>Глава 4. ОБЩЕНИЕ С КЛИЕНТАМИ</b> .....	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
<b>Глава 5. ОБЩЕНИЕ С СОТРУДНИКАМИ . . . . .</b>	<b>109</b>
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
<b>Глава 6. БЫТЬ МЕНЕДЖЕРОМ . . . . .</b>	<b>137</b>
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.