**ВЗАИМООТНОШЕНИЯ с КЛИЕНТОМ**

Оглавление

[Два типа «ненавистников» вашей компании: как их различать 1](#_Toc15459244)

[Социальное доказательство как способ управлять желаниями клиентов 5](#_Toc15459245)

[Если клиент получил халяву, он будет настроен воинственно и против вас 18](#_Toc15459246)

[Сила умеренности: почему положительные отзывы не кажутся убедительными 21](#_Toc15459247)

[В Интернете все больше отрицательных отзывов о компании 22](#_Toc15459248)

[Берегите репутацию компании 33](#_Toc15459249)

[Что такое клиентоориентированность? 34](#_Toc15459250)

[Как составить рейтинг контрагентов и выбрать лучшего 37](#_Toc15459251)

[Отношения с клиентом – это любовь, а не игра 45](#_Toc15459252)

[Как взыскать долг с клиента 48](#_Toc15459253)

[Клиентоориентированность: коллекция лучших приемов 50](#_Toc15459254)

**[Вернуться в каталог сборников по менеджменту](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)**

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Два типа «ненавистников» вашей компании: как их различать

14 мая 2018 [Никита Стаценко](https://rb.ru/author/mkeehl/) Редактор

Жалобы поступают в различных форматах по многим каналам связи и различаются по степени интенсивности. Ненавистники, подающие эти жалобы, тоже разные. В ходе исследования, которое автор книги «[Get feedback](https://eksmo.ru/book/obnimi-svoikh-nenavistnikov-ITD869236/)» Джей Бэр проводил вместе с фирмой Edison, было обнаружено, что существует два основных типа ненавистников компаний. Они различаются по частоте своих жалоб, использованию технологии, а также по тому, как и где они предпочитают жаловаться.

Публикуем отрывок из книги, который научит различать эти два типа людей.

Зачем нужно это знать?

Понимание этих двух типов ненавистников и отличий между ними позволит вам опознавать их на практике и оказывать каждому необходимую помощь и поддержку. Если вы будете разбираться в своих ненавистниках, это значительно повысит вероятность того, что вы сможете задействовать четыре преимущества подхода «Обнимите своих ненавистников» (описанного в книге — Прим. Rusbase). Неправильное же обращение с ненавистниками вредит почти так же, как и их игнорирование.

Закулисные ненавистники

Первая группа — закулисные ненавистники. Мы их так называем потому, что они почти всегда жалуются сначала в частном порядке, в формате один на один, по телефону или электронной почте. Как правило, это немолодые люди, которые не очень ловко обращаются с мобильными устройствами и не привыкли пользоваться социальными сетями. В целом за год они жалуются несколько реже по сравнению с ненавистниками другого типа.

Жалобы от закулисных ненавистников часто менее резки и причудливы, чем публичные жалобы в соцсетях и на сайтах отзывов. Это особенно верно в отношении жалоб, присланных по электронной почте.

**Данные есть! Как превратить знания о клиентах в**[**деньги**](https://rb.ru/longread/it-is-data/)

У Джули Хопкинс, аналитика цифрового маркетинга в компании Gartner, есть на этот счет теория: «Если вы посылаете письмо по электронной почте, то в некоторой степени сдерживаетесь. Вы составляете сообщение, в сущности, сказав себе: «Я достаточно спокоен и могу изложить обоснованные претензии, рассчитывая на аргументированный ответ».

Хопкинс также считает, что сравнительно сдержанный тон электронных писем связан еще и с тем, что они могут сохраняться.

**Общение при подаче жалоб по телефону отличается от общения при использовании любых других каналов связи. Когда жалоба подается, например, через социальную сеть, специалисты могут повременить с ответом хотя бы несколько минут. При разговоре же по телефону общение идет динамично, и порой бывает трудно устоять перед соблазном выплеснуть свои эмоции на собеседника.**

Я сам не слишком большой жалобщик и скорее отношусь к опасной категории недовольных клиентов-«молчунов». Но в тех случаях, когда я все же считал нужным пожаловаться, я был по-настоящему зол именно тогда, когда делал это по телефону. Готов держать пари, что то же самое можно сказать и о вас.

Вот вы решаете пожаловаться, набираете номер и, возможно, некоторое время ждете ответа. Далее может случиться так, что человек, которой вам отвечает, не сразу поймет ситуацию, не сумеет быстро получить доступ к информации, необходимой для решения вашей проблемы, не проявит к вам сочувствия или не захочет брать на себя ответственность за просчеты своей компании. Вам вроде бы помогают, но при этом не слышат.

Представитель компании просто подливает масло в огонь, напряжение нарастает, и дело заканчивается тем, что вы начинаете кричать так эмоционально, как обычно кричат комментаторы поединков профессиональных рестлеров. После этого вы наверняка чувствуете себя плохо. (По крайней мере, я: ведь я не социопат.) И в то же самое время вы испытываете удовлетворение, даже несмотря на то, что современные смартфоны не дают возможности закончить разговор так, как это можно было сделать в былые времена, с размаху швырнув трубку на рычаг.

Не знаю точно, как вы реагируете на просьбу подождать ответа представителя компании. Проходит ли у вас раздражение, или вы, подобно артисту перед выходом на сцену, обдумываете то, что собираетесь сказать. Но в любом случае в современном мире, где ценятся время и скорость, нам все меньше нравится долго ждать ответа. Исследование, проведенное компанией Parature в 2014 году, показало, что половина людей, звонящих в какую-либо компанию, готова ждать ответа не больше пять минут, и только 25% будут ждать более десяти минут. В тех случаях, когда ждать не надо, недовольные клиенты испытывают удовлетворение, даже если просто оставляют по телефону голосовое сообщение. Когда у нас есть возможность произнести жалобу вслух, это каким-то образом заставляет нас говорить эмоционально. Голосовое сообщение, оставленное для компании Jimmy Dean, занимающейся производством мясных продуктов, является очень хорошим примером:

«Говорит Рэнди Тэйлор. Я не знаю, откуда вы. Не знаю, проверяете ли вы свою продукцию и ее качество. Продукты у вас очень вкусные. Ваша колбаса нравится мне уже тридцать с лишним лет, но я не могу кормить семью из пяти человек маленькой 340-граммовой колбасой. Я не против платить больше за 450-граммовую колбасу, но у вас ее больше нет. Итак, есть 340-граммовая колбаса, и есть трое мужчин, каждый из которых весит более девяноста килограммов, немного пухлая шотландка и тринадцатилетняя дочь. И вы думаете, что можно взять 340-граммовую колбасу, пару десятков яиц и накормить их? Нельзя, и я больше ни за что не куплю у вас колбасу. Что касается вашей 450-граммовой колбасы с кленовым сиропом и шалфеем, то я ее не ем. Я не с севера. Я техасец. Колбаса “Джимми Дин” — для южан, и ее нужно есть на завтрак с яичницей и бифштексом с косточкой. Но я не могу накормить 340-граммовой колбасой пятерых человек. И я не собираюсь покупать две колбасы только потому, что вы уменьшили ее вес, но продаете [запикано] по той же самой цене. Конечно, хотелось бы получить ответ...»

Что ж, похвалим Рэнди Тейлора — человека, у которого возникла серьезная проблема с колбасой!

Публичные ненавистники

Вторую группу жалобщиков составляют публичные ненавистники. Мы назвали их публичными, потому что они почти всегда жалуются через общедоступные каналы связи, такие, как социальные сети, сайты отзывов, доски обсуждений и форумы. По сравнению с закулисными эти жалобщики моложе, увереннее обращаются с мобильными устройствами и чаще пользуются социальными сетями. Жалуются они, как правило, чаще, отчасти потому, что могут сделать это за считанные секунды с помощью своих смартфонов.

На сегодняшний день закулисные ненавистники по-прежнему составляют большинство. Наше исследование показало, что 62% жалоб поступает в частном формате — по телефону или емейлу. Но соотношение между закулисными и публичными ненавистниками стремительно меняется из-за простоты использования современных средств и воспринимаемых различий в результатах.

**С практической точки зрения клиентам гораздо проще пожаловаться в социальных сетях и с помощью мобильных приложений, таких, как Yelp, TripAdvisor, и специальных приложений для подачи жалоб. Такие почти мгновенные каналы связи позволяют клиенту пожаловаться, даже не выходя из магазина. Электронное же письмо требует дополнительного времени, усилий и отсрочки удовольствия.**

Согласно исследованию, проведенному компанией Lithium and Harris Poll, телефон считается даже еще более хлопотным каналом подачи жалоб: «Кто хочет звонить в центр обслуживания клиентов, чтобы решить вопросы, связанные с техническими проблемами, дефектами продукта или ошибкой в счете? По-видимому, все меньше и меньше людей. Подавляющее большинство опрошенных взрослых станет звонить в службу поддержки по бесплатному номеру лишь в самом крайнем случае.

Такой позиции придерживаются примерно две трети взрослых американцев, британцев и австралийцев и почти три четверти взрослых французов. Выбиваются из этой картины лишь немцы: среди них только 46% не горят желанием звонить по телефону. При этом по возрастным группам эти цифры варьируются независимо от страны. Если сравнивать людей в возрасте 55 лет и старше с теми, кто моложе, то вероятность того, что последние возьмут в руки телефон, неизменно меньше. Эти данные убедительно говорят о будущем клиентского сервиса, который быстро переходит с обычного телефона на цифровые средства коммуникации».

Дэн Джингисс уже видит этот сдвиг в сторону подачи жалоб онлайн. Компаниям все лучше и быстрее удается обслуживать людей в социальных сетях, побуждая таким образом клиентов становиться публичными ненавистниками: «В течение последнего года компания Discover начала видеть изменения. Раньше клиенты пользовались социальными сетями лишь в крайнем случае. Теперь же, увидев, что через социальные сети ответы приходят быстрее, они начинают использовать их все чаще и чаще. Я вижу, как социальные сети становятся первоочередным каналом связи».

Переход от частных жалоб к публичным является настоящей революцией в самой природе обслуживания клиентов, которая окажет значительное влияние на используемые технологии, сотрудников компаний, время ответа, ожидания клиентов и уровни их удовлетворенности. Рост числа публичных ненавистников меняет все.

«Знаете, если мы напортачим, то я бы предпочел, чтобы мне сообщали об этом в частном порядке, но мы сейчас живем в другом мире», — сетует Скотт Уайз, владелец сети баров-пивоварен.

Сравнение закулисных и публичных ненавистников

Между типами ненавистников нет значимых различий в уровне образования или годового дохода. Также не существует существенных гендерных различий между ними. Однако мужчины все же чаще жалуются по всем каналам вместе взятым. В ходе нашего исследования мы спрашивали респондентов, сколько раз они жаловались на какую-либо компанию за последний год. И обнаружили, что 19% участников попадают в категорию «заядлых жалобщиков», означающую, что за прошедший год они жаловались не менее семи раз. Среди них оказалось 22% мужчин и 16% женщин.

Существенное влияние на то, как и где жалуются люди, оказывает возраст. Более 90% американских жалобщиков почти в каждой возрастной категории хотя бы раз жаловались в частном порядке по телефону или электронной почте. Даже среди молодежи в возрасте от 18 до 24 лет (люди, которые росли в эпоху, когда у телефона появились альтернативы) почти 82% жаловались в частном порядке.

Что касается публичных ненавистников — молодые люди гораздо чаще жаловались через социальные сети, доски обсуждений, форумы и сайты отзывов, чем клиенты постарше. Публично жаловалось более 80% людей в возрасте 25–34 лет по сравнению с 58% респондентов в возрасте 65 лет и старше.

Поскольку смартфоны очень распространены среди взрослых американцев, а люди в тот или иной момент могут быть как публичными, так и закулисными ненавистниками (это обычное явление), серьезной разницы между закулисными и публичными ненавистниками по такому параметру, как владение смартфоном, не существует. Вероятность наличия смартфона у публичных ненавистников приблизительно на 5% выше, чем у закулисных ненавистников.

**Самое поразительное влияние использование смартфонов и социальных сетей оказывает на общий объем жалоб и их вероятность: у 84% частых жалобщиков есть смартфон, а среди тех, кто жалуется редко, владельцы смартфонов составляют 67%.**

Как мы узнаем в следующей главе, Facebook является любимым местом публичных ненавистников. Но, рассматривая взаимосвязь между каналами и жалобами, я начинаю задумываться о том, не оказывает ли распространенность Facebook, простота его использования и сама идея, лежащая в его основе и выражающаяся в принципе «Посмотри на меня», стимулирующее воздействие на ненавистников. В конце концов, вы же должны размещать новую информацию, и утверждение «Эта компания плохо поступила со мной» — хороший способ привлечь внимание друзей и знакомых.

Из частых жалобщиков 94% имеют учетную запись в Facebook, а среди участников исследования, которые утверждают, что используют Facebook несколько раз в день, почти четверть жаловалось семь или более раз в прошедшем году. Вероятность того, что по сравнению с людьми, вообще не пользующимися Facebook, его активные пользователи окажутся частыми жалобщиками, составляет 300%.

Хотя общее число пользователей Twitter меньше, подобная динамика оказывается там еще более выраженной. У 70% отъявленных жалобщиков есть аккаунт в Twitter, и частыми жалобщиками является почти треть респондентов, использующих Twitter несколько раз в день. Что касается любой социальной медиаплатформы, включая Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, Snapchat, Vine, WhatsApp и WeChat, то чем интенсивнее люди ими пользуются, тем больше вероятность того, что они будут жаловаться на те или иные компании.

Учитывая распространение социальных медиа и социальных сетей, подобная ситуация в ближайшее время не изменится, а возможно, и не изменится никогда. Социальные сети облегчают возможность высказывания жалоб благодаря уменьшению конфликтов в межличностных отношениях и снижению затрат времени, необходимого для этого.

# Социальное доказательство как способ управлять желаниями клиентов

15 февраля 2018

Согласно социологическим исследованиям, почти 70 % потребителей перед покупкой товара ищут сведения о нем в интернете, знакомятся с отзывами (рецензиями). При этом информация, изложенная в комментариях обычными клиентами, воспринимается с большим доверием, чем описание товаров на сайте продавца (производителя, ритейлера). В этом и заключается социальное доказательство – совершение поступков с учетом общественного мнения.

**Что такое социальное доказательство**

Это психологическое восприятие, которое заставляет человека действовать по определенному поведенческому шаблону, с учетом того, что выбранная модель олицетворяет в его глазах правильные поступки.

За счет популярных общественных медиа социальные доказательства (рекомендации, отзывы и другие) быстро попали в кругозор среднестатистического пользователя, но все же маркетингу известен этот инструмент приумножения и конвертации клиентов.

Приведем несколько примеров:

* Привычная картина, когда у дверей ночных клубов и баров сознательно образуют очереди. Таким способом, специально порождая ажиотаж, подобные заведения обращают на себя внимание прохожих, которые из любопытства присоединяются к общей очереди и в дальнейшем пополняют ряды клиентов.
* Рестораны фастфуда типа McDonald’s публикуют на своих рекламных щитах и информационных листовках слоган «Billions and Billions Served», что в переводе означает «выбор миллионов».
* Ситуационные комедии (так называемые ситкомы) применяют закадровый смех, подчеркивая комичность ситуаций, образуемых в ходе сюжета. Создатели сериалов таким образом подсказывают зрителям, в какой момент нужно смеяться.

Несложно догадаться, что в качестве идеи социальное доказательство вовсе не ново: и сегодня, выбирая дорогостоящую бытовую технику, например, мы опираемся на выбор своего окружения. Но сама среда общественных медиа, в частности создание миллиардами пользователей своего контента, обусловила широкую популяризацию этой практики. Поэтому внимание людей обращено не на рекламные флаеры, а сосредоточено на оценках обычных потребителей. Конечно же, это обстоятельство сразу попало в поле зрения вездесущих маркетологов.

Рассмотрим самые популярные виды социальных доказательств, применяемые сейчас в стратегиях конвертации.

**ТОП-6 самых важных статей для руководителя:**

* [Куда вложить деньги в 2018 году](https://e.gd.ru/article.aspx?aid=612299&utm_medium=referer&utm_source=www.gd.ru&utm_campaign=replacementBlock)
* [16 вопросов «с подковыркой», которые стоит задавать на собеседовании](http://e.gd.ru/article.aspx?aid=446991&utm_medium=referer&utm_source=www.gd.ru&utm_campaign=replacementBlock)
* [Что сказать клиенту в ответ на фразу «Нам ничего не нужно»](http://e.gd.ru/article.aspx?aid=513939&utm_medium=referer&utm_source=www.gd.ru&utm_campaign=replacementBlock)
* [11 мошеннических схем, о которых должен знать каждый](http://e.gd.ru/article.aspx?aid=482405&utm_medium=referer&utm_source=www.gd.ru&utm_campaign=replacementBlock)
* [Что делать, если к Вам пришли люди в масках](http://e.gd.ru/article.aspx?aid=561004&utm_medium=referer&utm_source=www.gd.ru&utm_campaign=replacementBlock)
* [10 фраз, которые не следует говорить своим сотрудникам](http://e.gd.ru/article.aspx?aid=351411&utm_medium=referer&utm_source=www.gd.ru&utm_campaign=replacementBlock)

**Ключевые принципы социального доказательства**

Наиболее действенным способом влияния на человеческое сознание считается принцип социального доказательства. Используя данный инструмент, мы определяем, что для нас правильно, путем выяснения, что думают об этом остальные люди. Мы считаем, что в какой-то ситуации поступаем верно, если понимаем, что другие ведут себя точно так же. Иначе говоря, для нас правильно то, как поступают в конкретном случае окружающие. Принцип осознавать безошибочность своих действий, аналогичных поведению других людей, вполне логичен и эффективно работает в обыденной жизни. По обыкновению мы допускаем меньше ошибок, если соблюдаем нормы, принятые в обществе.

Так, исследования Фуллера и Смита, проведенные в 1972-1974 годах, доказали, что закадровый смех, воспроизводимый в телевизионных шоу и юмористических фильмах во время шуток и комичных ситуаций, вынуждает людей смеяться активнее, чем всегда (конечно же, если шутка на самом деле оказалась смешной). Человек воспринимает этот юмористический фрагмент более позитивно. Если шутка не совсем удачна, подобный фоновый хохот повышает лояльность человека к представляемому материалу. Таким образом, сопутствующий смех – это социальное доказательство.

Эти результаты известны продюсерам и режиссерам, которые намеренно и в нужный момент разбавляют свои работы (сериалы, телепередачи) закадровым смехом, намекая зрителям, когда следует реагировать и воспринимать показ с улыбкой. Вот так населению навязывается множество «плоских» шуток и сатирических глупостей, постоянное повторение которых, сопровождаемое фоновым хохотом, вскоре достигает своей цели. В результате люди позитивно реагируют на юмор, который раньше не вызвал бы даже интереса.

Зная принцип социального доказательства, люди будут совершать в обществе меньше промахов, что предоставит им рациональные варианты поведения в любых ситуациях, а также позволит применять данные методы при управлении общественным сознанием, где такие обоснованные поступки сменяются новыми, выгодными «кукловодам», получающим из социума выгоду. К примеру, еще в 1910 году в российском социуме не принято было употреблять спиртное. По окончании Второй мировой войны и с начала распространения рекламы алкоголя отношение к нему изменилось. Теперь принятие спиртного чуть ли не обязательная общественная норма, работающая во благо алкогольных производителей.

Еще один пример применения принципа социального доказательства наблюдался, когда в моду вошел стиль диско, и организаторы дискотек и владельцы развлекательных заведений искусно манипулировали общественным мнением, превознося престижность собственных клубов. Охрана создавала на входе большие очереди из будущих посетителей, а в это время внутренние помещения были полупустыми. Случайные посетители, замечая длинный «хвост» из желающих, думали, что это заведение настолько популярно, и примыкали к ним, терпеливо ожидая, когда их пропустят внутрь.

Однажды эксперт по продажам К. Роберт заявил: «Поскольку 95 % людей являются имитаторами и только 5 % — инициаторами, действия других убеждают покупателей больше, чем доказательства, которые мы можем им предложить».

Любопытные исследования провел Альберт Бандура, создавший методы изменения негативных типов поведения. Он доказал, что люди могут покончить со страхами и фобиями элементарным способом. Допустим, малышам, боявшимся собак, предлагали ежедневно по 20 минут наблюдать за детьми, которые веселились со своим питомцем. После четырех подобных сеансов около 70 % малышей сами изъявили желание поиграть с животным.

Между тем принцип социального доказательства применяют и на пользу, и во вред людям. Так, в результате исследования психологов Р. Либерта и Р. Бэрона (1972 год) была доказана обратная социальная реакция. В испытании участвовали дети, которым демонстрировали телепередачу со сценами физического насилия. Ученые установили, что после просмотра маленькие зрители стали более агрессивными по отношению к окружающим. Психологи заключили, что наблюдающие за действиями взрослых дети поступают аналогично их поведению. В них появляется злость и враждебность к окружающим, что неизбежно влияет на их последующие поступки.

Принцип социального доказательства работает максимально полно, когда мы видим поступки людей, подобных нам. Поведение тех, с кем мы имеем много общего, может оказывать большое влияние на социум. Рекламщикам хорошо известно: для эффективных продаж рекламируемых товаров нужно убедить общество, что данным продуктом пользуются очень многие.

Социальное доказательство (англ. social proof) отлично действует в сочетании с авторитетным мнением. К примеру, исследования в здравоохранении продемонстрировали, что борьба с курением, проводимая среди школьников, дает стабильные результаты только тогда, когда роль агитаторов выполняют признанные учениками лидеры.

Очень часто social proof подталкивает людей к не совсем обдуманным и даже безрассудным поступкам, основанным лишь на поведении окружающих. К примеру, из-за событий на Украине в самый разгар кризиса среди жителей Смоленской области распространился слух, что вот-вот деньги потеряют ценность и их поменяют на новые. Неизвестно, кто пустил такой слух, но, узнавая об этом, люди, которые имели сбережения, сразу же спешили в магазины для скупки бытовой техники. А какую прибыль имели от этого магазины! Часть более разумных граждан просто запасалась валютой. Когда стало ясно, что все это сплетни и деньги меняться не будут, люди начали возвращать приобретенную технику в магазины, однако назад ее не принимали. В ситуации, когда многие не понимали, куда им определить свои сбережения, принцип социального доказательства заставил их поступить так, как основная часть общества. То есть вложить весь свой капитал в бытовую технику.

* [**Вирусный маркетинг – эффективный и недорогой способ продвижения**](https://www.gd.ru/articles/9649-virusnyy-marketing)

**Как идею социального доказательства можно использовать в интернет-маркетинге**

Если человек не уверен в правильности своего поступка, он следует за толпой. Таким механизмом защиты нас одарила природа: толпой проще поймать огромного мамонта или отогнать тигра. Вы будете осознанно контролировать свои действия, но подсознательные психологические шаблоны будут включаться каждый раз, когда мыслительная «рация» опоздает с ответом на вызов извне.

Разумеется, и в маркетинге действует стадный инстинкт. Только тут он носит название «социальное доказательство». Это доказано многими исследованиями: люди с готовностью покупают продукцию, которую хвалят другие потребители. Для примера, вспомните слоганы «новое поколение выбирает Pepsi» или «Gillette – лучше для мужчины нет».

По статистике системы Google, 70 % интернет-посетителей перед покупкой читают отзывы о товаре. Притом ритейлер CompUSA определил, что примерно 2/3 пользователей любят приобретать товары в онлайн-магазинах, где есть рейтинговые системы и отзывы. И это понятно, поскольку люди хотят узнать, как отзываются о продукции другие покупатели.

Для интернет-маркетинга характерны пять разновидностей Social proof.

**1. Свидетельство эксперта.**

Данный вид социального доказательства состоит в одобрении вашей продукции ведущим отраслевым экспертом. Им может стать популярный блогер или, допустим, влиятельный аналитик. С форматной точки зрения это либо статья в блоге, замечание в прессе, либо что-то еще.

Заручиться поддержкой авторитета — типичная практика маркетологов, которая используется для продвижения конкретного продукта (услуги). Механизм действия этого доказательства наука истолковывает как «эффект ореола», когда люди оценивают чье-то мнение на основании имиджа данной личности. То есть если эксперт уважаем и знаменит, то все его высказывания воспринимаются с одобрением.

Допустим, посетители, попавшие на сайт онлайн-магазина «Rent the Runway» по совету модных глянцев, совершают втрое больше сделок, чем потенциальные клиенты, направленные на ресурс интернет-поисковиками.

**2. Рекомендация знаменитости.**

Одобрение эксперта и отзыв знаменитости имеют что-то общее, хотя и представляют собой разные типы социального доказательства. Отличие только в том, что эксперт (аналитик, блогер) может действительно быть знаменитым, и его рекомендациям всегда поверят, однако знаменитость, как правило, не бывает специалистом в определенной области.

Так что «звезда» должна отвечать критериям продукта. Если знаменитость и продукт «достойны» друг друга, продвижение (promotion) товара быстро ускоряется. В противном случае проигрывают оба: продукт и человек «с именем».

Для понимания ситуации, когда совет знаменитости вызывает столь желанный взлет продаж, посмотрим на теорию «extended self» («продленная личность»). Она содержит две части: во-первых, в сущности, саму личность; во-вторых, вещи, которыми она владеет. И такие вещи мы привычно отождествляем со своим продолжением (что породило фразу «выражать себя через что-то»).

А потому в каждом предлагаемом продукте мы стараемся найти признаки, указывающие на его принадлежность к определенной социальной группе. Для людей вещи символизируют безусловный социальный статус.

Американский сервис Priceline.com (крупнейший по бронированию авиабилетов, отелей, круизов, туров, прокатных автомобилей и прочее) впервые использовал у себя социальное доказательство в виде отзыва знаменитости. К слову, всеми любимый канадский писатель-актер William Shatner (У. Шетнер) вовсе не является специалистом по онлайн-бронированию. Тем не менее, его имидж сыграл свою роль, и люди абсолютно доверяли ему, когда актер презентовал Priceline.com»в качестве очень выгодного и удобного ресурса. Грандиозная сделка принесла сайту миллионы долларов.

**3. Отзыв покупателя.**

Отзыв клиента станет особенно продуктивным, если он изложен в форме увлекательного рассказа. По привычке мы смотрим на окружающее глазами рассказчика. А когда читаем какую-то историю, сразу же примеряем на себя образ автора. Совершается абсолютное вовлечение человека, а значит, и контакт с продуктом, пускай и посредством печатного текста.

Подобно большинству компаний, онлайн-магазин Crate and Barrel применил социальное доказательство данного типа, дополнив его фотоснимками к отзывам о товарах. Кроме того, каждый желающий мог оценить качество продукта по пятибалльной системе.

**4. Выбор покупателей.**

Данный вид «social proof» демонстрирует не мнение одного человека, а отзыв большой социальной группы, состоящей из сотен, тысяч и миллионов потребителей. Он является показательным примером для остальных.

Западная культура имеет термин FOMO, произошедший от выражения «fear of missing out» («боязнь что-либо упустить»). Эта очень своеобразная, однако широко распространенная фобия. Ее особенный размах пришелся на период пропаганды социальных медиа, при котором каждый мог сопоставлять себя и собственную жизнь с деятельностью других.

Такой тип социального доказательства используется в онлайн-маркетинге следующим образом. Автор блога о маркетинге – «Convince and Convert» – Д. Байер (J. Baer) призывает посетителей оформить на его ресурс электронную рассылку. Мотивом служит то, что более 20 тысяч маркетологов читают его постоянно. Он будто бы обращается к целевой аудитории со словами: «Постой! Не пропусти кое-что любопытное. Все твои коллеги уже здесь».

**5. Выбор ваших друзей.**

Общественным медиа известно множество разных способов реализации этого вида social proof. Вы можете найти на Фейсбуке то, что нравится вашим друзьям, увидеть в Твиттере, чьи новости их интересуют, и многое другое. Виджеты, которые отражают выбор вашего окружения, являются прекрасным инструментом маркетинга, способным увеличить продажи.

Научное объяснение успешности данного социального доказательства приводится посредством идеи имплицитного эгоизма: люди предпочитают такие предметы и явления, которые давно выбраны потребителями, такими как мы. Поскольку мы относим своих близких и приятелей к одному социальному кругу, то стремимся поступать аналогично им.

Данный принцип применяется в онлайн-маркетинге таким образом: интернет-ресурс Rue La La дает вам десятидолларовые скидки за покупку, совершенную кем-то по вашему совету.

* [**Инструменты маркетинга: как выбрать самый эффективный**](https://www.gd.ru/articles/9638-instrumenty-marketinga)

**Рассказывает практик**

**Примеры социального доказательства для интернет-магазина**

**Ева Кац**, управляющий партнер агентства интернет-продаж 5 o’click, владелец агентства социальных продвижений Tokki

Как правило, люди с удовольствием приобретают продукты, которые пользуются спросом у других. Поэтому в описании товара интернет-магазина либо в рекламном объявлении отлично работают пометки «хит продаж» и «выбор покупателей». Действительно популярный продукт становится еще более востребованным, а индекс отказа у веб-страниц с ними сокращается в два раза. Посетитель, впервые попадающий на сайт, часто теряется в выборе. Но если там выделены товары, покупаемые чаще всего, человек обычно их и покупает.

Кроме того, социальное доказательство положено в основу демонстрации сопутствующих продуктов («C этим товаром покупают»). Этот известный прием способен поднять средний чек на 100 %. Не вызывает сложности дополнительная продажа чего‑то дешевого и полезного. Можно предложить скидку на следующий товар при покупке первого. Принцип «Social proof» побуждает людей покупать, даже если они сомневаются.

**Приведем пример.** В интернет-магазине одежды каждый посетитель видел фразу: «Этим товаром интересуются еще \_\_\_ человек». Практически это элементарно: требуется алгоритм, выводящий для данного артикула случайное число, допустим, в пределах от одного до восьми. С точки зрения покупателя, это будет индикатором правильного выбора. Если клиент еще не решился, «добиваем» его словами: «Одно платье уже купили». Эффективно действует и опция «С этим товаром покупают», при этом для определенных позиций указывается, что сейчас на них действует скидка. Добавление дополнительных сообщений можно включать после 20 секунд пребывания посетителя на сайте. Данный срок устанавливается индивидуально: задействовать маркетинговые приемы нужно по прошествии одной трети времени с момента попадания клиента на страничку товара и до оформления покупки. При грамотно организованном подходе люди стали чаще покупать товары, а средний чек возрос на 1500 рублей. Обобщенные данные свидетельствуют о том, что прибыль магазина повысилась почти на 30 %, и все благодаря участившимся покупкам клиентов.

**Социальные доказательства в маркетинге: пошагово расставляем интернет-сети**

 Знаете ли вы, каким образом работает социальное доказательство в маркетинге? Приводим пошаговую инструкцию.

**Шаг I. Используйте отзывы и оценки потребителей.**

*1) Позвольте аудитории делиться мнением о продукте.*

Дополните интерфейс ресурса возможностью читать и писать отзывы. Чтобы посмотреть данную идею в действии, посетите крупнейшие интернет-магазины, возможно, «Евросеть» и «Связной». Чтобы побудить аудиторию часто просматривать и оставлять отзывы, выполните такие действия:

* выделите блок с отзывами. К примеру, опубликуйте последние записи покупателей под описанием товара либо дайте ссылку на блок вверху экрана;
* отображайте суммарное число отзывов (или с разбивкой на позитивные и негативные) напротив каждого товара на страничке общей категории. Так вы направите посетителя на самые популярные позиции;
* мотивируйте пользователя высказывать мнение о товаре. Предлагайте за отзыв бонусы и даже деньги, давайте скидки (купоны), объявляйте конкурсы на самое лучшее мнение — в общем, принимайте меры для получения максимального пользовательского контента;
* разрешите оставлять отзывы из аккаунтов соцсетей. Прежде всего, это облегчает составление текста комментария по товару. Вдобавок многие любители хвалиться покупками с энтузиазмом распространяют свое мнение.

*2) Используйте систему оценок.*

Для этого можно применять плюсы и минусы, звезды, 5 и 10-балльные оценки, другие знаки. Самый наглядный образец применения оценок — «палец вверх (вниз)» под видео на «YouTube».

Чтобы оценки пользователей эффективно работали в маркетинге, следуйте этим рекомендациям:

* сделайте микроразметку, которая позволит отображать отзывы в выдаче поиска;
* показывайте корреляцию оценок на страницах категорий и описания продукта;
* поместите на странички описаний социальные виджеты. Для пользовательских оценок подойдут отметки «мне нравится». Непременно используйте виджеты с визуальными кнопками социальных сетей, допустим, Pinterest. Ваша аудитория применит их для выражения желания приобрести товар.

*3) Используйте партизанский маркетинг.*

Пользуйтесь партизанским маркетингом лишь тогда, когда ваш товар – великолепного качества. Только в этом случае вы приобретете большое количество положительных отзывов. Чтобы получить оценки и отклики клиентов такими методами, поинтересуйтесь мнением о своем продукте у пользователей тематических групп в соцсетях, а также на форумах. Работайте так, чтобы не быть уличенными в скрытой рекламе.

**Шаг II. Предъявляйте социальные доказательства с помощью обзоров.**

Для представления социальных доказательств расценивайте обзоры как развернутые отзывы, написанные профессионалами и квалифицированными пользователями. Такой вид контента аудитория считает источником надежной информации о качестве и свойствах продукции. Поэтому подобные обзоры должны быть детальными и объективными. Используйте советы, представленные ниже.

*1) Попросите профессионалов описать продукт.*

Свяжитесь с авторитетными специалистами в своей области, которыми могут оказаться:

* блогеры, у которых есть тематический контент и база подписчиков;
* продвинутая аудитория определенной категории продуктов;
* редакторы профильных изданий.

Для мотивации профессионалов пошлите им образец товара либо бесплатную подписку на свой сервис. Создайте пресс-кит специально для журналистов и блогеров. При наличии необходимого бюджета обратитесь к специалистам для написания ряда рекламных обзоров.

*2) Создавайте обзоры самостоятельно.*

Публикуя качественный обзор на своем сайте, вы приобретаете комментарии и вопросы читателей, которые повлияют на мнение сомневающейся части целевой аудитории.

Дополнительно можно выкладывать обзоры на других ресурсах. С учетом тематики площадки размещайте их в виде рекламы либо гостевого поста. Вы повысите охват пользователей, следовательно, получите больше откликов, ставших для вас social proof.

*3) Ссылайтесь на чужие обзоры.*

Если у вас продается типовая продукция, для социального доказательства подойдут и чужие обзоры. Тут все просто: достаточно вставить ссылку на страницу популярного гика, восхваляющего какую-то модель смартфона.

Следует учесть, что при данной тактике можно лишиться части трафика и, как следствие, потерять долю сделок. Допустим, ссылаясь на сайт онлайн-магазина, где такой же товар предлагают дешевле, вы, скорее всего, потеряете покупателя. Поэтому будьте избирательны по отношению к чужим обзорам.

**Шаг III. Сигнализируйте в социальных сетях.**

Одним из мощнейших способов генерации и популяризации социальных доказательств являются сетевые ресурсы. У вас уже есть блоки «поделиться», приносящие лайки и шеринг (обратную связь)?

*1) Используйте потенциал сообществ.*

* Организуйте в соцсетях группы или странички компании.
* Делайте анонсы размещенного на вашем сайте контента (обзоров, статей, описания товаров). Главное — это максимальный отклик из лайков, комментариев и обратной связи.
* Инициируйте и развивайте тематические дискуссии. К примеру, организуйте альбом для фотографий пользователей и предложите им загружать туда снимки продукции, которой они пользуются. У вас гарантированно возникнут жаркие обсуждения, возможно, даже с потасовкой.
* Не игнорируйте конкурсы. Чаще всего они помогают привлечь внимание к продавцу и товару. Популярность конкурса вместе с пользовательским контентом могут служить социальным доказательством.
* Используйте преимущества голосования как наиболее явный способ получения social proof на интернет-ресурсах.
* Применяйте потенциал визуальных сетей. Если у вас получится привести в действие «вирусную» кампанию, популяризировать хэштег, подвигнуть пользователей на публикацию снимков вашего товара, считайте, что гигабайты социальных доказательств у вас в кармане.
* При продаже очень популярной, качественной и даже культовой продукции не гнушайтесь троллингом. Допустим, вы предлагаете услуги SEO-оптимизации и пишете в тематической группе «сеошников», якобы SEO – это пережитки прошлого, а сейчас «заправляет» контент-маркетинг. У вас будет куча социальных доказательств эффективности старой школы раскрутки. Для социальной провокации непременно заведите фейковый аккаунт. Для продуктивности этой тактики ваша продукция должна иметь массу лояльных сторонников.

*2) Заручитесь поддержкой влиятельных пользователей.*

Это сделать несложно: вам потребуются лайки, комментарии и перепосты пользователей с внушительной подписной базой и компетентностью в вашей области. Как заручиться откликами авторитетных людей? Приложите все возможные усилия: упоминайте, мотивируйте, просите, покупайте.

Если у вас добротный и элитарный продукт, достаточно будет познакомить с ним лидеров мнений. Если товар типовой, потребуется какой-то особенный способ, чтобы привлечь внимание авторитетного пользователя. Мотиватором может стать выгодный вид оплаты: VIP-обслуживание, персональная скидка, взаимное упоминание и другое.

*3) Делитесь упоминаниями вашего продукта или компании.*

Для этого подходят группы, корпоративный ресурс, персональные аккаунты сотрудников. Для поиска упоминаний существует ряд инструментов:

* нахождение по хэштегам;
* отбор по наименованию продукта и организации;
* просмотр аккаунтов пользователей, распространивших вашу запись.

*4) Общайтесь с аудиторией.*

Прежде всего, такая рекомендация годится для крупных корпораций. Посредством коммуникаций в соцсетях можно утверждать, что за планами продаж вы усматриваете определенных потребителей и их запросы, при этом оставаясь людьми, а не безличными специалистами по обслуживанию клиентов. Каким образом взаимодействовать в сетях? Как вам нравится! Это могут быть:

* ответы на комментарии под информационными постами в паблике;
* интересные публикации контента;
* очерки о выгодно внедренных проектах;
* фотографии с корпоративных торжеств;
* обмен мнениями с коллегами.

Короче говоря, делайте все, чтобы убедить свою аудиторию, что вы обычные, живые люди. Не грубите старшим, не обижайте младших, не отправляйте клиентов в «бан» за критику.

*5) Наращивайте число подписчиков.*

Применяйте как социальное доказательство число подписчиков ваших групп и страницы. С этой целью на сайт добавляют виджеты Фейсбука, Инстаграма и ВКонтакте.

Не пользуйтесь накруткой пользователей посредством ботов, спама и назойливых приглашений. Вам нужны реальные подписчики, поэтому выбирайте естественные виды продвижения: интересный контент, профессиональные обсуждения и конкурсы.

* [**Как повысить эффективность продающего сайта**](https://www.gd.ru/articles/2926-kak-povysit-effektivnost-sayta)

**Шаги IV и V. Используйте авторитет экспертов и знаменитостей.**

Вы уже применяете в качестве social proof отзывы и критику профессионалов. Нижеприведенные идеи позволят вам превращать в социальное доказательство авторитет экспертов и знаменитостей.

*1) Участвуйте в сравнительных тестах и рейтингах.*

Скорее всего, вы встречали сравнительные обзоры компьютерного ПО, тестирование шин различных производителей, рейтинги самых стабильных банков. Как правило, их проводят серьезные издания, экспертные группы либо влиятельные компании. И ваша основная задача — попасть в рейтинги по отраслям.

Ищите рейтинги (тесты), где ваш продукт или компания стопроцентно получат отличную оценку. С этой целью вам обязательно следует заранее узнать правила конкурса и условия судейства. Для получения социального доказательства не обязательно занимать наградные места. Нужно не провалить тестирование и выигрышно подать результаты аудитории. Допустим, если в рейтинге у вас девятое место из 15-ти, то смело заявляйте, что по итогам конкурса ваш продукт находится в топ-10.

*2) Приглашайте звезд для участия в рекламе.*

Даже продвинутые клиенты покупают продукт, если его посоветует «селебрити».

Придерживайтесь нескольких рекомендаций.

* Подбирайте рекламные каналы и знаменитостей, следуя интересам собственной аудитории. Если пенсионеры любят слушать А. Пугачеву, то молодая целевая аудитория интернет-проектов на YouTube включает Д. Билана.
* Разнообразьте способы участия звезд в рекламе. С учетом финансовых возможностей компании это может быть платный пост на страничке знаменитости либо участие целой группы именитых людей в съемках ролика.
* Используйте в рекламных целях совместную работу с публичными людьми.

*3) Станьте публичным экспертом в своей отрасли.*

Тогда за социальным доказательством придут к вам, и ваш престиж автоматически направится на продукцию и компанию. Подобным образом действуют многие онлайн-предприниматели. К примеру, известный интернет-маркетолог Н. Патель считается желанным гостем на страницах сетевых изданий и каждой отраслевой конференции. Такое положение повышает востребованность его продуктов: «Hello Bar», «KissMetrics», «Quicksprout» и других, которые он придумал.

После удачного внедрения собственного проекта вы становитесь экспертом в своем деле. Чтобы применить свою экспертность в качестве social proof, вам следует стать публичной личностью. В этом помогут перечисленные ниже тактики.

* участие в масштабных отраслевых мероприятиях;
* ведение блога, личного дневника либо публичной информационной площадки компании. (Свободная передача знаний своей аудитории делает вас экспертом в ее глазах);
* демонстрация доказательств своей экспертности (размещение кейсов, рассказы об успехах и наградах);
* презентация самого себя: говорите с аудиторией о собственных интересах, хобби, просто на абстрактные темы. (Хотите стать публичным – значит, не будьте интровертом);
* ответы на вопросы сервиса Quora для раскрутки проекта на зарубежных сайтах. Жаль, что российские сайты вопросов и ответов не столь авторитетны и популярны, как эта социальная площадка обмена знаниями.

**Шаг VI. Используйте трастовые элементы на сайте и посадочных страницах.**

Крис Говард, консультант агентства маркетинга Wider Funnel, уверяет, что размещение на сайтах и лендингах трастовых элементов увеличивает конверсию в девяти случаях из десяти. Такие данные показали результаты многих сплит-тестов.

Что означает понятие трастовый элемент? Это различного рода контент, который играет роль социального доказательства и усиливает доверие посетителей к сайту, продукту, компании. Назовем несколько видов трастовых элементов:

* сведения о наградах, поощрениях, рейтинговых позициях;
* статистические показатели;
* данные о членстве компании в отраслевых организациях;
* пометки популярных (топовых) товаров;
* отзывы клиентов, экспертные мнения;
* списки партнеров (клиентов);
* текстовые (графические) отметки («натуральный продукт», «без ГМО», «100 % качество», «выбор редакции», «без переплат», «последний товар», «магазин № 1» и другое);
* информация о сотрудниках;
* фотографии, адреса филиалов и магазинов;
* счетчики посещаемости;
* легенда компании;
* данные о регистрации и лицензиях;
* картинки символов качества, достатка и успеха. Не пользуйтесь такими пошлыми изображениями, как горы золота и стопки купюр;
* сведения о спонсорской деятельности, благотворительных акциях, участии в социальных проектах;
* наличие вакансий;
* форма для обратной связи со специалистами компании;
* гарантийные обязательства;
* детальные фотографии товара;
* сведения о копирайте;
* условия использования продукта, конфиденциальности клиента. Такой контент не все читают, но он является социальным доказательством безопасности.
* выводы аудиторов, финансовые отчеты.

**Шаг VII. Используйте в качестве социального доказательства информацию.**

В результате исследований доказано, что при покупке более дорогого товара потребители просматривают больше информации. Ваша цель — обеспечить достоверность сведений для потенциальных клиентов, чтобы подтолкнуть их к совершению сделки. Целевая аудитория будет благодарна вам за информационные social proof такого содержания:

* Кейсы. Данный вид контента представляет потенциальным покупателям реальные рассказы о применении вашего продукта, способах устранения проблем, успехах и неудачах.
* White Paper (или «белая книга») — прекрасное социальное доказательство с большим потенциалом Virality (виральности).
* Отчеты об исследованиях. Не следует непременно расходовать средства на проведение экспериментов и опросов. Можно сослаться на итоги исследований влиятельных компаний.
* Данные о доле рынка, спросе на товар, запросах пользователей, численности клиентов и другое.

Каждый из нас подсознательно стремится быть как все. Вам только нужно разумно это использовать, показывая потенциальным и имеющимся клиентам подходящие social proof.

Задействуйте отзывы пользователей и их обзоры, эффективно используйте ресурсы соцсетей. Взаимодействуйте с экспертами и публичными людьми. Известно ли вам, что воздействие на аудиторию через «селебрити» — яркий пример сущности социального доказательства.

Пользуйтесь информационными social proof для взаимодействия с публикой, осознанно требующей объяснения и фактов. Применяя трастовые элементы (иконки, знаки качества, пометки «топ продаж»), управляйте сознанием потенциальных покупателей.

* [**5 советов, чтобы ваши акции и программы лояльности не провалились**](https://www.gd.ru/articles/3559-programma-loyalnosti)

**Как нейтрализовать негативное социальное доказательство**

* Скройте кнопки Фейсбук, Твиттер*,* ВКонтакте, чтобы вернуть их после того, как у вас реально появится traction либо пользователи поделятся контентом.
* Не ставьте иконки соцсетей на ту страницу, которой явно делиться не будут (допустим, страничка лидогенерации).
* При недостатке отзывов или подписчиков не нужно показывать их число.
* Размещайте только лучшие отзывы.

Существует одна полезная хитрость для блогов — убирать даты публикаций в постах. К примеру, так поступает Copyblogger. Не зная даты размещения, ваши посетители, направленные поисковиками или рассылками по электронной почте, не сделают необоснованных выводов о посещаемости вашего блога. Social Triggers продвинулись еще дальше. Там показывают общее число комментариев только в самом конце поста.

**Информация об эксперте**

**Ева Кац**окончила Гуманитарный институт телевидения и радиовещания им. М. А. Литовчина. Специализируется на рекламе и продвижении в интернете. Управляющий партнер агентства интернет-продаж 5 o′click, владелец агентства социальных продвижений Tokki. **Агентство интернет-продаж 5 o′click** основано в 2012 году, специализируется на интернет-рекламе. Штат — 15 человек. Основные клиенты: банк «Пересвет», интернет-магазин «Связной», СОК «Чайка», Beer House, Binex, Freedom Finance, Rockwool.

# Если клиент получил халяву, он будет настроен воинственно и против вас

Иван Шкиря  12.08.2016

«Цена на продукт определяется себестоимостью производства и процентом вашей жадности? Вам осталось недолго работать!». Глава компании Callibri — о принципах ценообразования на виртуальные услуги.

[Иван Шкиря](http://ekb.dk.ru/wiki/shkirya-ivan#binding), собственник колл-трекинговой компании [Callibri](http://ekb.dk.ru/wiki/callibri-ru#binding), ценой собственных ошибок вывел несколько правил, которые работают при формировании ценника на виртуальные услуги. В колонке на DK.RU он рассказывает, чем плоха «халява», как клиенту заслужить «тест» и почему до свадьбы «ни-ни».

Ничего не давайте бесплатно

Если человек получил что-то на халяву, он будет настроен серьезно, воинственно и против вас. Ведь вы, собаки, хотите затащить его в капкан, на его кровные претендуете! Весь период бесплатного использования клиент будет выискивать косяки и подвохи. Гуглить отрицательный опыт и отзывы. «Это ж бесплатно, тут точно что-то не чисто!».

Тест надо заслужить

Бывает, что без бесплатного теста не обойтись. Но не давайте его клиенту так просто — в один клик. Доступные девчонки никому не нужны. Создавайте сложности: попросите у клиента телефон, спросите как его зовут, предложите ввести e-mail. Люди уже не боятся давать эти чертовски «конфиденциальные» данные, но важно заставить их сделать это самостоятельно. Так они покажут, что ткнули в кнопку не случайно, а вы, позвонив для уточнения деталей, не услышите возмущенного «А ты кто такой?».

Будьте проще

Цена должна быть такой, чтобы человек мог ее легко запомнить и передать другому без искажений. Видели эти прайс-листы на 15 страницах, примечания со звездочками в трех томах и «калькуляторы цен»? Я отлично понимаю как их создателей, так и клиентов:

**Сервис:**

Количество продукта ( Х стоимости + У маржи) + Количество услуг\*( Х стоимости + У маржи) = Z цена.

В этом подходе есть определенный смысл. Продавец экономит деньги клиентов, не продавая им лишнего, и в то же время позволяет каждому клиенту собрать результат «под себя».

**Клиент:**

Не ценит сложной ценовой формулы и не осознает своей возможной экономии.

На старте клиенты вообще редко понимают, как именно будут пользоваться сервисом. Очутившись на четвертой странице прайс-листа, они думают предельно четко и ясно: «Вот же мудаки, а!»

Берите деньги сразу

Авансом. Еще до того, как клиент поймет, что вообще происходит. Если человек знакомится с продуктом ПОСЛЕ оплаты, то относится к нему совершенно по-другому. Он уже доверился вам и совершил покупку, он к вам лоялен и считает продукт своим. Он понимает, что деньги не вернет. Поэтому сознание настраивается на то, чтобы найти плюсы, а не минусы.

Почему до свадьбы «ни-ни»? Потому что вдруг что-то не то. А тут банкет отыграли, родственников напоили, подарки пересчитали. Думать о плохом как-то уже не хочется. Взял — живи. Кстати:

Ваш продукт должен работать достойно

В противном случае вы клиента не удержите и повторных продаж не дождетесь. А без них не вывезти. Про клиентский сервис не пишу, так как он не про цену, а про ценность. Но без него никуда. Какой бы громкой ни была свадьба, как бы вы ни припудривали лендинг, если ничего не делать с качеством — отношения с клиентом не спасти. Сбежит!

Цена на продукт определяется его ценностью...

... а вовсе не вашей жадностью, лояльностью к самому себе, неадекватным восприятием реальности, рынком и предсказаниями астрологов. Кому-то нравятся маленькие очкарики, кому-то толстые джигиты — шансы есть у каждого. Конечно, всем нравятся голубоглазые Аполлоны с нобелевской премией. Ваш плюс в том, что в природе они практически не встречаются. Но это не повод надевать линзы и сочинять пятый том «Тихого Дона». Нужно просто понять, кому вы нравитесь больше всего.

Для каждой ЦА ценность одного и того же продукта различна. Круто, если вы можете делать разные ценовые предложения разным клиентом, но на практике это трудноосуществимо.

Определите самый эффективный сегмент и сконцентрируйтесь на нем:

1) Разделите целевую аудиторию на кластеры в зависимости от потребностей, которые может удовлетворить ваш сервис;

2) Определите, насколько ценным будет удовлетворение этих потребностей для каждого из кластеров;

3) Изучите рынок и достаточность предложения;

4) Посчитайте количество клиентов в каждом кластере, ltv, выхлоп с каждого клиента, цену привлечения, достижимость, цену обслуживания и т. д.

Например:

Возьмем такую сферическую характеристику как шифрование звонков в телефоне. Предположим, что себестоимость этой услуги 100₽ в месяц. Следуя классическому ценообразованию, добавляем 50 и получаем цену продажи 150₽. Для обычного человека Васи П. стоимость этой услуги стремится к нулю: ему не от кого шифроваться, да и не за чем. Но за 15 рублей он согласится ей пользоваться с мотивацией «на всякий пожарный». А есть Анатолий С., переговоры которого с гражданкой Татьяной В. могут стать поводом для статьи УК. За то, чтобы они не стали достоянием общественности, Анатолий С. легко заплатит и 10 000 ₽ в месяц.В итоге имеем 3 цены:

Продуктовая — 150₽.

Для Васи П. — 15₽.

Для Анатолия С. — 10000₽.

Василиев П. на рынке 10 000, но на них мы потеряем 850 000 руб. Анатолиев С. мало, всего 500 человек, но на них мы заработаем 4 950 000 руб.

 Та-дам! Теперь вы понимаете, с кем можно работать, с кем не стоит, по какой цене, как строить разговор и какие пуговицы выпячивать вперед, а про какие помалкивать. Дело за малым — воплотить все это в жизнь.

Не врите

Вранье на старте еще ни одни отношения не сделало лучше, чем они могли быть. Мы уже поняли, что цена определена ценностью, а ценность — это количество таблеток от болей клиента. Если у вас только плацебо — не обещайте золотых гор, лучше предельно честно признайтесь, чем вы полезны (в крайнем случае, всегда можно сказать, что «функционал в разработке»). Помните классику? Стенли Ипкисс заставил обратить на себя внимание в образе циничного тролля, но лишь сняв свою маску, он смог добиться от героини Кэмерон Диас любви.

Время продуктового ценообразования (как и продуктового маркетинга) проходит, если уже не прошло. Если цена на продукт определяется себестоимостью производства и процентом вашей жадности — вам осталось недолго работать. Перестраивайтесь сейчас или шансов к продолжению рода у вас не будет.

# Сила умеренности: почему положительные отзывы не кажутся убедительными

11 июля 2018|Даниэла КупорЗакари Тормала

Онлайн-отзывы играют важную роль, влияя на решения о покупке, но что именно делает их убедительными? Разумеется, отрицательные отзывы способны разубедить потребителей в необходимости покупки, но, оказывается, некоторые положительные отклики тоже могут привести к такому решению. В нашем [исследовании](https://academic.oup.com/jcr/advance-article/doi/10.1093/jcr/ucy021/4938013) об убеждении и его связи с маркетингом мы впервые обнаружили, что умеренно положительные отзывы выглядят более убедительно, чем крайне положительные. В исследовании, которое будет опубликовано в Journal of Consumer Research в октябре 2018 года, мы также сообщаем, что умеренно положительные отзывы кажутся даже более убедительными в выборке крайне положительных. Это связано с тем, что они воспринимаются как более вдумчивые (и, следовательно, более точные), чем отзывы, соответствующие стандартной выборке.

Сначала мы протестировали этот феномен, продемонстрировав участникам исследования потребительский отзыв конкретного бренда злаковых батончиков. Платформа для размещения отзывов присвоила батончику оценку в 10 баллов, но потребители, считающие, что он не заслуживает ее, могли изменить рейтинг. Мы давали участникам прочитать один отзыв, причем меняли его оценку между 10 звездами (оценка по умолчанию) и восемью (более низкая, но все равно положительная оценка, отклоняющаяся от оценки по умолчанию). Когда мы предлагали участникам выбрать бесплатный батончик или соизмеримую сумму денег, оказывалось, что те, кто просматривали восьмибалльный отзыв, чаще выбирали батончик, чем те, кто читал десятибалльный отзыв.

Мы также обнаружили, что умеренно положительные отзывы кажутся не только более убедительными, но и более полезными. Еще в одном исследовании мы проанализировали торговую платформу, которая просит покупателей выставить оценку продуктам по пятибалльной шкале, при этом оценка в пять баллов является наиболее частой (и, следовательно, воспринимается как оценка по умолчанию). Платформа позволяет потребителям указывать, считают ли они тот или иной отзыв полезным. Поскольку предыдущее [исследование](http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1155&context=ecis2008) показало, что покупатели отдают предпочтение более убедительным отзывам, мы проанализировали «полезные» отзывы, считая их убедительными. Данные продемонстрировали, что потребители отмечали отзывы с отклоняющейся (не пятибалльной) оценкой как более полезные по сравнению с пятибалльными. И снова менее положительные отзывы казались потребителям более полезными (и убедительными).

В следующем исследовании мы обнаружили, что крайне положительные отзывы все-таки могут восприниматься как убедительные, если они длинные. Мы предложили участникам ознакомиться с реальными отзывами потребителей о ручках (взятыми на Amazon.com), меняя оценку, чтобы она отклонялась от пятибалльной, принятой по умолчанию. В первой части этого исследования потребители просматривали краткие обзоры с рейтингом четыре или пять баллов. Как и в предыдущих исследованиях, участники чаще отдавали предпочтения ручкам, когда видели оценку в четыре балла. Но если мы давали им прочитать более длинные отзывы с оценкой четыре или пять баллов, отклонение от стандартной оценки переставало влиять на желание потребителей купить ручку.

Потребители, как правило, не осознают, насколько на них могут влиять умеренные отзывы. Следующее исследование показало, что когда потребители хотят убедить другого покупателя сделать аналогичную покупку, то часто ставят наивысшую возможную оценку, даже когда знают, что она является оценкой по умолчанию. Пытаясь повысить убедительность своего отзыва, потребители могут наоборот снизить ее, избегая умеренного одобрения, даже когда сами считают подобное одобрение более убедительным.

Маркетологи могут сделать для себя два вывода. Во-первых, когда потребители воспринимают крайне положительную оценку как принятую по умолчанию, публикация нескольких умеренно положительных отзывов может повысить продажи. Во-вторых, если в системе рейтингов оценка в пять баллов считается оценкой по умолчанию, следует подчеркивать, что оценка по умолчанию является крайне положительной. Таким образом, можно усилить восприятие точности умеренно положительных отзывов и повысить продажи. Потребителям, оставляющим отзывы, мы можем посоветовать делать их более длинными и избегать наивысшей оценки, если только товар действительно не заслуживает ее. В этом случае те, кого вы надеетесь убедить, сочтут вашу рекомендацию более полезной и убедительной.

Об авторах

Даниэла Купор — старший преподаватель маркетинга Бостонского университета. Ее исследовательские интересы лежат в области принятия решений и убеждения потребителей.

Закари Тормала — специалист по социальной психологии, профессор маркетинга Стэнфордского университета.

# В Интернете все больше отрицательных отзывов о компании

**Как понять, что стоит за ними. Отвечать ли? Если да, то что?**

Светлана КАНТАРОВИЧ, экс-Директор по персоналу телеканала «Точка-ТВ»  
HR-директор столкнулся с проблемой – **не удается укомплектовать штат отдела продаж**. Прежде с подбором sales-менеджеров никогда не возникало сложностей. Но в последнее время количество откликов на вакансию резко сократилось, и выбирать стало не из кого. Глава службы персонала провел выходное интервью с менеджерами по продажам, которые увольняются по собственному желанию. На вопрос, почему, по их мнению, стало сложно находить новых sales-менеджеров, сотрудники привели объективные экономические причины, указали на недостатки в компании, а один как бы мимоходом бросил: «Да Вы взгляните, что пишут в Интернете о компании, и многое станет ясно».

Директор по персоналу последовал совету и обнаружил много отзывов. Причем большая часть – отрицательные. Из 37 только 11 были нейтральными или положительными. Сразу побежали мысли: «Отрицательные отзывы ухудшают HR-бренд, привлекательность компании для кандидатов снижается, вот и не удается найти менеджеров по продажам. Надо срочно что-то делать!» Глава службы персонала хотел **освободить на час всех подчиненных от работы** и поручить им в это время написать ответ на каждый негативный отзыв о компании.

Но вскоре эмоции улеглись. HR-директор решил посмотреть, что пишут о таких отзывах коллеги, подойти к проблеме вдумчиво. Как показывают исследования, то, что нейтральных и позитивных комментариев о работодателе лишь треть, – нормально. Довольные сотрудники редко пишут о компании. Еще треть обычно составляют спокойные отрицательные мнения, из которых ясно, в чем причины недовольства. Следующая треть приходится на категорично негативные отзывы, по которым сложно понять, что конкретно не устроило автора. **Реагировать в Интернете на все отзывы одинаково нельзя.**Это может лишь усугубить ситуацию. Давайте систематизируем негативные отзывы, выделим типы и для каждого выработаем вариант, как на него отвечать, и решим, стоит ли это вообще делать. Какие ответы не нужно давать – в таблице ниже.

**Таблица. Как не надо отвечать на негативные отзывы о компании в интернете (фрагмент)\***

Полная версия таблицы [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/f463c6bc-64c4-4f82-833d-03f8ee5af635.pdf;Otrizat_Otzivy_68.pdf).

| Пример отзыва | Как не стоит отвечать | Какой резонанс вызовет неверный ответ |
| --- | --- | --- |
| «Как какая-то девочка может оценить мой профессиональный уровень финансового директора?» | «У этой девочки, между прочим, большой стаж, она работает в компании уже 5 лет» | Вы реагируете эмоциями на эмоции. Автора так Вы заденете еще больше. А читатели подумают, что в компании проблемы с профессиональным ростом |
| «Простите за инцидент, в следующий раз такого не будет» | Таким ответом Вы признаете вину и некомпетентность своих подчиненных |
| «У нас все кандидаты сначала общаются с HR-менеджером» | Автор удостоверится в своих впечатлениях, а многие читатели ему поверят |
| «У фирмы – букет отрицательных сторон. Заявленный график – 2/2. На деле может быть и 3/1, и 4/1, и даже пятидневка с одним выходным. Зарплата привязана к плану, а планы нереальные» | «Когда Вы устраивались, Вас предупредили, что график будет нестабильный…» | Для автора проблема по-прежнему не решена. Читатели заметят, что она до сих пор актуальна |
| «Все, что написано в комментарии, неправда! Графики у нас адекватные, зарплату тоже не меньше рыночной платим. А планы – это не дело продавцов…» | То же самое, что и с комментарием выше. Вы только лишний раз подтверждаете, что слова комментатора – не вымысел |
| Проигнорировали комментарий или ответили: «Спасибо за отзыв. Мы учтем Ваши замечания…» | Если Вы игнорируете конструктивную критику, значит, все, что написал автор, правда |

Ирина БЕЛОВА,

заместитель генерального директора по персоналу группы компаний «Нордтекс» (г. Иваново)

**Если Вы сами ищете работу, не судите о компании по отзывам в Интернете. Для многих эти отзывы – игра**

Вы прочитали в Интернете нелестный отзыв о компании, которую рассматривали в качестве потенциального работодателя. Составьте вопросы, сходите на собеседование и задайте их первоисточнику – коллеге-HR-у или другому представителю компании. Отзывы в Интернете для многих – игра. Например, в нашей компании был случай, когда бывшая жена сотрудника писала негативные комментарии о его начальнике, его коллегах и функционале. Женщина таким образом самовыражалась. А молодой человек как-то оставил отзыв, полный отрицательных эмоций, не только о сотруднице, которая не ответила ему взаимностью, но и обо всем ее подразделении.

**Тип 1. Соткан из негативных эмоций**

В таком отзыве нет ничего рационального. Вычленить факты в потоке экспрессивных слов и **понять, что конкретно не нравится человеку, невозможно**. Для автора главное выплеснуть обиду, злость, возмущение, а не разложить по полочкам, что не так в компании.

**ПРИМЕР**

HR-директор обнаружил свою компанию на сайте черных работодателей, и первый отзыв там был таким: «Компания отвратительная, к сотрудникам относятся как к рабам, никто никому не нужен, это террариум со змеями. Не тратьте свое время на этот кошмар!»

На подобные отзывы **лучше не реагировать.** Если вежливо поблагодарите за такие слова бывшего сотрудника, это будет выглядеть как издевка. Если принесете извинения, кандидаты, которые просматривают отзывы о компаниях, подумают, что Вы признаете вину. Станете все опровергать, не поверят: «HR-cлужба – официальный орган компании, она стремится во что бы то ни стало обелить работодателя». Кроме того, всегда найдутся обиженные – те, кто хотел меньше работать и больше получать.

Но насторожитесь, если явно негативных эмоциональных отзывов больше, чем треть. Это указывает: в компании есть одна из трех проблем либо все сразу.

**Проблема первая:** ожидания кандидата от работы не совпали с тем, что в действительности предоставляет компания. Это указывает на недоработку рекрутеров. Во время собеседований они не выясняют, что соискатель хочет получить от работы в компании, не сопоставляют с ее возможностями. Поэтому поручите им обязательно выяснять это. Например, использовать тест ШВАРЦЛАНДЕРА. Как понять, не превышает ли уровень притязаний кандидата возможности компании, читайте в [№ 1, 2015](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=387070).

О том, как бороться с моббингом, читайте в статье «[Старожилы выживают новичков. Как прекратить психологический террор](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=260323)» (№ 3, 2011).

**Вторая проблема:** рекрутеры некорректно продали вакансию. Они так стремились вызвать у подходящего претендента интерес к ней, что излишне подыграли ему (как научить HR-менеджеров продавать вакансию, читайте в [№ 5, 2013](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=310839)). У человека сформировалось представление, будто он получит все, что ждет. А на деле не так. Разочаровавшись в компании, сотрудник покидает ее с обидой. Возможно, у него осталось ощущение, что он потерял время. Об этом он написал на сайте.

Как продать руководителю компании свою идею по повышению результативности работы, читайте [здесь](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=568295).

**Третья проблема:** у работника возникли сложности с руководителем или сослуживцами. А выходное интервью, во время которого HR-менеджер разобрался бы, по какой причине увольняется человек, дал бы выговориться, не проводили. Введите практику выходных интервью! Следите за атмосферой в подразделениях, выявляйте и пресекайте моббинг￼\*. К нездоровой обстановке в коллективе приводит, к примеру, и то, что в компании нет прозрачной и четкой системы оценки деятельности персонала. Появляется субъективность, из-за которой и разгораются конфликты. Предложите гендиректору ввести понятную и объективную систему оценки работы сотрудников\*.

**Тип 2. Изобличает руководство в буквоедстве и бесчеловечности**

**Соблюдайте 3 правила, когда отвечаете на негативные отзывы о компании**  
 **1.**Не показывайте, что отзыв Вас задел, не проявляйте эмоции. Лучше предстать перед возможными кандидатами и сотрудниками воспитанным человеком, чем агрессивным и непорядочным.  
**2.**Если критика объективная, признайте, что она резонна. Авторы отзывов и читатели это оценят. Покажите, что Вы не боитесь ответственности и стараетесь исправить ситуацию.  
**3.**Не оправдывайтесь. Если Вы не знаете, как ответить на отзыв, лучше ничего не пишите. Если не можете дать официальный ответ, но игнорировать отзыв не хочется, отшутитесь. Это снимет напряжение, направит дискуссию в созидательное русло.

В таком отзыве сотрудники (настоящие или бывшие) **обвиняют руководство компании в чрезмерно строгом отношении** к персоналу. По тексту понятно, в чем именно проявляется бесчеловечность начальства.

**ПРИМЕР**

Просматривая отзывы о компании на сайтах черных работодателей, HR-директор обнаружил, что часто встречаются объявления о зверствах администрации, подобные такому: «В компании ужасный график работы, прийти на три минуты позже нельзя! Меня трижды за месяц штрафовали за опоздание, заставляли отрабатывать. Уйти пораньше невозможно, даже если очень нужно. Несколько раз я опоздал по очень важным для меня личным делам».

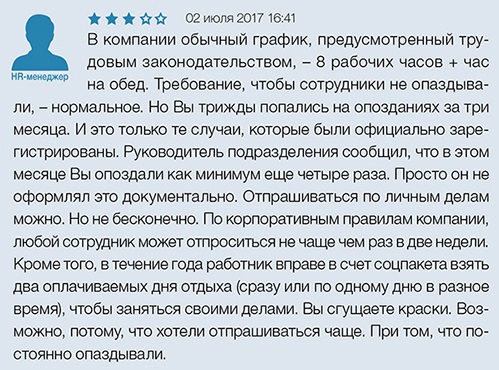
Читатели склонны вставать на сторону автора. Во-первых, поддаваясь эмоциям, которыми пронизан отзыв. Во-вторых, из сочувствия. Многие **работники априори считают работодателей деспотами и эксплуататорами**, которые хотят, чтобы люди работали как станки, не отвлекаясь на личные проблемы. Вы вряд ли измените подобную установку, написав комментарий. Но показать, что сотрудник и сам хорош, сможете.

Составьте максимально точный адресный комментарий. Попробуйте выяснить, какой именно сотрудник (работающий или уже нет) мог оставить отзыв. Если опоздания и снижение переменной части зарплаты у Вас в компании фиксируют HR-служба или руководитель, Вы без труда установите, кто именно провинился трижды за месяц. Если не фиксируют, поговорите с руководителями подразделений. Скорее всего, они вспомнят, кто из подчиненных попался на опозданиях и часто отпрашивался. Уточните детали, и наиболее показательные изложите в своем комментарии к отзыву. Но пишите, чтобы он **выглядел не как попытка свести счеты с клеветником**, а как стремление внести ясность и восстановить справедливость. Апеллируйте и к общим правилам, которые установлены для всех сотрудников, и к корпоративной культуре компании.

**Кто обычно оставляет негативные отзывы о работодателе**  
 Анализ сотен отзывов о компаниях показал, что авторами отзывов обычно становятся:  
– кандидаты, которые взаимодействовали с менеджером по подбору, линейным руководителем, управленцем, принимающим решение о приеме на работу, но так и не были приняты в штат. Жалуются на невежливых и высокомерных менеджеров по подбору, длинные анкеты, долгое ожидание, отсутствие обратной связи;  
– сотрудники, которые начали работать в компании, но покинули ее в первые несколько месяцев. Что-то пошло не так;  
– бывшие сотрудники компании, которые ушли сами или были уволены из-за конфликта интересов при смене руководства. Они воспринимают свое увольнение как несправедливое.

**ПРИМЕР**

HR написал такой ответ на отзыв про маниакальное руководство компании, требующее работы строго по часам:



На комментарий не последовало новых отзывов, так как, возможно, человек не захотел развивать тему, чтобы не всплыли дополнительные подробности.

**Тип 3. Преследует цель – отомстить конкретному обидчику**

Как правило, этот обидчик – непосредственный руководитель или кто-то из специалистов HR-cлужбы. Руководителя обычно обвиняют в несправедливости, черствости, высокомерности. HR-менеджера – в невнимательности к запросам сотрудников, нежелании решать их проблемы. Такие отзывы тоже не лишены эмоций, так как замешаны на обиде.

**ПРИМЕР**

Просматривая в Интернете отзывы о компании, HR-директор прочитал: «В компании неадекватный начальник отдела Иванов И. И. Он все время орет на подчиненных, не признает никакого мнения, кроме своего. Всех сотрудников, которые не пресмыкаются перед этим неврастеником, он увольняет».

В подобных отзывах, хотя и эмоциональных, есть прагматичная информация – **указан виновник негатива**. Его качества описаны с преувеличениями: «все время орет», «не признает никакого мнения», «всех сотрудников увольняет». Уже это указывает на то, что представлена не совсем реальная ситуация. **Не исключено, что сотрудник и сам не подарок:** ленив, у него на все свое мнение, которое противоречит точке зрения руководителя. Возможно, начальник когда-то сорвался на подчиненного, так как устал вечно переубеждать его. Если отзывов такого типа два-три, не страшно. Всегда найдутся недовольные. Если больше, есть проблемы в работе компании и/или HR-службы.

Как выстроить систему обратной связи в компании, читайте в статье «[Что сделать, чтобы обратная связь работала. Выбираем инструменты, учим общаться, устраняем ошибки](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=293136)» (№ 8, 2012).

**Первая проблема:** нет обратной связи. Руководители подразделения либо не умеют, либо не считают нужным ее давать. Поэтому сотрудники живут по своим понятиям, порой действуют не так, как надо. Доходит до скандалов, люди покидают компанию с обидой\*.

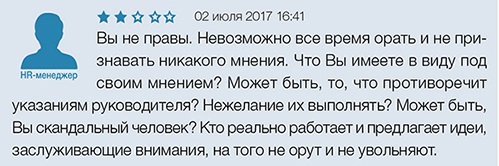
**Вторая проблема:** не выстроена система адаптации. Новички не уживаются в коллективе, уходят с обидой, винят во всем бывшего руководителя. Введите наставничество, прикрепляйте новичков к опытным специалистам. Пусть они отвечают за адаптацию и результативность новобранцев. Как внедрить систему адаптации, читайте в [№ 7, 2015](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=396170).

**Третья проблема:**Вы не проводите выходные интервью с теми, кто покидает компанию. Во время беседы увольняющийся, возможно, понял бы, что и сам не ангел. Негативный отзыв в Интернете не появился бы.

Писать ли ответ на отзывы такого типа? В большинстве случаев не стоит. Но если Вы решительно настроены реагировать, хорошо подумайте как.

**ПРИМЕР**

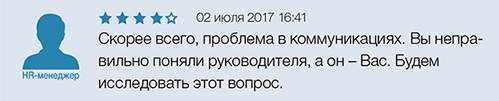
HR-менеджер решил оставить комментарий, открывающий глаза другим пользователям Интернета на автора отзыва. Специалист по управлению персоналом написал:



В комментарии, который приводится в примере, есть здравый смысл. Но вряд ли такой ответ сработает. Со стороны он воспринимается как **«сам дурак», «лучшая оборона – нападение»**. Ваши бывшие и потенциальные сотрудники не внемлют Вашему комментарию. Кроме того, Вы рискуете **спровоцировать автора негативного отзыва**написать очередную порцию гадостей. И не только о компании вообще, но и об HR-службе в частности. Лучше оставьте краткий и лаконичный комментарий.

**ПРИМЕР**

Подумав, HR удалил комментарий, который только что написал и сочинил другой:



Ответ показывает, что Вы заметили отзыв бывшего сотрудника, уделили ему внимание. При этом текст не вызывает желания написать еще один негативный отзыв.

Елена СОЛОДЯНКИНА,

Директор компании «ПЕРСОНА ГРАТА» (г. Пермь)

**Когда анализируете отзывы, обращайте внимание на дату**

Сопоставьте их с тем, что происходило в компании в это время. Возможно, в отрасли начался кризис, сотрудникам урезали бонусы, некоторых уволили по сокращению. После этого наверняка появятся негативные комментарии. В них бывшие работники будут писать о том, что компания нарушила трудовое законодательство, поступила несправедливо. Либо в компании прошла реорганизация или реструктуризация. Например, пришлось объединить два отделения. Начальника одного из них назначили заместителем другого. Он обиделся, уволился, написал в отзыве, что компания обошлась с ним отвратительно.

**Тип 4. Несет в себе конструктивную критику**

У таких отзывов есть один бесспорный плюс: их авторы указывают, что конкретно их задевает, объясняют почему. Самое главное – они **хотят, чтобы компания изменилась к лучшему**. Не отмахивайтесь от таких отзывов. Внимательно прочитывайте их, берите недостатки на заметку.

**ПРИМЕР**

Один из отзывов о компании заинтересовал HR-директора тем, что выглядел более-менее объективным. Бывший сотрудник писал: «У фирмы есть и положительные, и отрицательные стороны. Положительные – хороший коллектив, стабильная зарплата, высокий профессиональный уровень сотрудников. Об отрицательных сторонах: график работы обещают 2/2, а на деле – 3/1 и 4/1. А порой и пятидневка с одним выходным. Переработки оплачивают. Но плохо, что приходится ломать собственные планы. Кроме того, Вас не будут спрашивать, хотите Вы или не хотите выйти на работу сверх уже отработанных смен. Вам будут приказывать, прессинговать Ваc. Еще один недостаток – постоянно повышают план. За пять месяцев, пока работал, выполнил его только раз. Кухонь в офисе нет, пообедать негде. Карьерного роста никакого – своих не повышают, берут на руководящие должности с улицы».

Конечно, и в отзывах с конструктивной критикой не обходится без преувеличений. Но в целом такие мнения сотрудников можно считать достоверным источником информации о том, **что в коллективе думают о компании**. Если Вы внимательно отнесетесь к этому, то поймете, что улучшить в HR- и бизнес-процессах. Кроме того, обнаружите **причины, по которым возникают проблемы с персоналом**. Скажем, высокая текучесть или низкая мотивация и эффективность. Ответить на такой отзыв легко. Поблагодарите автора за мнение, покажите, что сделаете выводы и устраните недостатки.

**ПРИМЕР**

HR написал автору сравнительно объективного отзыва об организации:



Неожиданно для службы персонала автор отзыва написал под комментарием HR-а: «Спасибо».

Татьяна УГЛОВА,

Директор по персоналу компании «Новый век агротехнологий»

**О работе HR-службы не судите по отзывам кандидатов. А вот к бывшим сотрудникам прислушивайтесь**

Кандидаты чаще всего жалуются на рекрутеров. Но это говорит не столько о профессионализме HR-менеджеров, сколько о самих соискателях. Например, те, кто никогда не сталкивался с законом о персональных данных, часто не понимают, зачем на собеседовании их просят заполнить анкету. Сотрудники же, как правило, оставляют более объективные отзывы о работе службы персонала. Если разные люди указывают на одну и ту же проблему, скорее всего, она есть и в действительности. Чаще всего жалуются на руководство. Из этого логично вытекают проблемы с заработной платой, неуютной атмосферой, оскорблениями.

**Тип 5. Откровенно сгущает краски, троллит**

В таком отзыве может быть информация, которая не имеет ничего общего с реальным положением дел в компании. Но она ужасна сама по себе. Написать чушь может не только человек, который очень зол на компанию, но и тот, который никогда не был ее сотрудником и даже кандидатом на какую-либо должность. Это – тролль. Человек, неудовлетворенный жизнью, затаивший обиду на окружающих. Он пишет в Интернете гадости на разных площадках, в том числе о вашей компании, **из спортивного интереса, чтобы спровоцировать Вас на перебранку**. Негативные, полные лжи отзывы – способ самовыражения тролля.

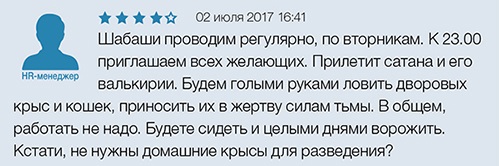
**ПРИМЕР**

Директор по персоналу обнаружил в Интернете свежий отзыв о компании. Его оставили час назад: «В офисе – разврат, пьянство. После работы устраивают шабаши, бьют оргтехнику, ломают мебель. В компании работают одни ведьмы! Не идите к ним работать! Это кромешный ад!»

Стоит ли на это реагировать? Лучше не надо. Но если решите отвечать, то только с юмором. Например, **подхватите идею отзыва и доведите до абсурда**. Тогда глупость заметят все, кто прочитает отзыв и ваш комментарий к нему.

**ПРИМЕР**

К отзыву про разврат и пьянство HR-директор добавил:



Если Ваши IT-специалисты определят по IP-адресу, с которого автор отзыва заходил на сайт черного списка работодателей, что он – нынешний сотрудник компании, **скомпрометируйте отзыв**. Пусть IT-специалисты зайдут на сайт с того же IP и вставят в текст смешные фразы, не связанные со смыслом отзыва. Например, в его начало – фразу «Воспаленное воображение!», в середину – «А я сошла с ума!», в конец – «Так я представлял себе праздник Хэллоуин в компании». Тролль не просто прекратит подрывную деятельность, но и, скорее всего, удалит свой отзыв.

Ни в коем случае **не пытайтесь дискутировать** с троллем. На каждый ваш комментарий он разразится новым. А когда Вы замолчите, обернет все так, будто Вы проиграли – сбежали, не устояв под напором его «правды».

**Тип 6. Мнения о работе HR-менеджеров. Пригодятся им самим, если станут искать работу**

**Если статусный кандидат оскорблен тем, что с ним беседовал рядовой HR-менеджер**  
 Предположим, на глаза Вам попал такой отзыв о компании: «Пришел на собеседование, а там девочка молодая. Как она может оценить мой профессиональный уровень финансового директора?» Как реагировать на такое высказывание? Отзыв указывает на недоработку рекрутера. Объясните, в чем именно. «Девочка молодая» не рассказала о цели встречи. Нужно было сразу дать понять кандидату, что она не станет даже пытаться оценивать его профессиональный уровень. Цель встречи – дать информацию о компании и понять, интересна ли вакансия претенденту. А профессиональные качества оценят первые лица компании. В дальнейшем просите, чтобы HR-менеджеры приглашали на собеседования с претендентами на ключевые управленческие позиции Вас.

Авторы таких отзывов могут либо прямо упоминать менеджеров по персоналу, либо критически описывать их работу или HR-службу в целом. Ценность таких отзывов: Вы узнаете, что не нравится кандидатам в деятельности Ваших подчиненных. Но если Вы или кто-то из сотрудников службы персонала задумал сменить работу, смотрите, что пишут об HR-подразделениях других компаний – тех, которые Вы рассматриваете как потенциальных работодателей. Тогда сможете предположить, что Вас ждет в той или иной компании, **какими будут Ваши задачи, условия труда, в какой коллектив Вы попадете**. Словом, примете осмысленное решение, в какую компанию идти. Ниже приведем несколько отзывов об HR-службе, а затем дадим пояснения, о чем они говорят.

**ПРИМЕР**

Директор по персоналу выделил четыре отзыва о работе HR-службы.

1. «Собеседование было как минимум странное. Пришла на позицию менеджера по персоналу. Насторожили вопросы о моем отношении к мату и непопулярным методам со стороны руководства. Я ответила, что в любой отрасли есть своя специфика. Но я не хотела бы слышать мат в свой адрес. HR меня не поняла».

2. «Общалась со специалистом отдела по персоналу. Сидят в кабинете без окон, с голыми стенами. Собеседование проводят там же, хором. К столу каждого специалиста приставлен стул, и одновременно несколько соискателей пытаются из себя что-то изобразить нескольким HR-ам. Прямо с порога дают заполнять анкету – три листа А4 с биографическими данными, просьбой расписать свои обязанности на последних трех местах работы. Договорились, что мне дадут обратную связь в определенные сроки. Но ее не было».

3. «Попала не так давно на собеседование к менеджеру по подбору Марии. Очень извиняюсь, но куда смотрит руководство? Высокомерная, не пойми что из себя представляющая, некомпетентная. Все впечатление о данной компании испортила».

4. «Постоянно выедают мозги за все подряд, при увольнении все очень долго – и расчет, и трудовая книжка. У меня вышло увольнение около месяца, хотела побыстрее, называется, уволиться».

Теперь давайте посмотрим, о чем расскажут эти отзывы, как охарактеризуют работу HR-службы, в которую Вас могут позвать работать.

**Какие специалисты чаще всего пишут отзывы о компании в Интернете**  
 Подавляющее большинство отзывов оставляют продавцы-консультанты розничных сетей и гипермаркетов. Чуть уступают им секретари, офис-менеджеры, личные помощники руководителей разного уровня. В основном авторами отрицательных мнений о компании в Интернете становятся линейные сотрудники. Управленцы среднего и высшего звена выступают в таком качестве значительно реже.

**Отзыв 1:**в компании авторитарный стиль управления. Регламентов работы нет, их заменяют личные распоряжения руководителя. Проявлять инициативу и высказывать свое мнение нельзя. Работу сотрудников оценивают по личному впечатлению руководителя, инструментов оценки нет. Руководитель общается с подчиненными с использованием мата. Причем это монолог. Вероятно, в компании высокая текучесть, придется много заниматься подбором.

**Отзыв 2:**в организации не заботятся об условиях работы HR-ов. Трудиться 40 часов в неделю в таком режиме – это кошмар. Больной вопрос с переговорными, видимо, так и останется больным. Собеседования с соискателями придется проводить у рабочего стола. О деловой этике менеджеры по персоналу не думают – дают обратную связь только при положительном решении по человеку.

**Отзыв 3:**может быть, Мария, менеджер по подбору, сразу поняла, что кандидат не подходит? Или она плохо себя чувствовала? Были рабочие проблемы до того, как пришел кандидат? В любом случае поведение Марии недопустимо. Но если кандидат в HR-ы не позволяет себе такого поведения, он выглядит выигрышно.

**Отзыв 4:** в своей работе HR-служба допускает нарушения трудового законодательства. Следовательно, внутри слабый контроль за деятельностью инспекторов по кадрам. Когда приходят с проверкой гострудинспекторы, налагают на компанию штраф. Не исключено, что в службе персонала высокая текучесть, нет стабильности.

**Важные выводы**

1. Не на всякий отзыв о компании надо отвечать. Например, лучше игнорируйте такие, которые сотканы лишь из негативных эмоций. Как бы Вы ни ответили, это истолкуют не в пользу компании.
2. Если даете ответный комментарий на отзыв, ссылайтесь на официальные правила, апеллируйте к здравому рассудку. Не столько опровергайте отзыв, сколько транслируйте правильную информацию.
3. На бредовые отзывы реагируйте с юмором – подхватите мысль автора, доведите ее до абсурда. Всем пользователям станет очевидно, что в отзыве – глупость.

# Берегите репутацию компании

Материал основан на статье Роберта Экклза, Скотта Ньюквиста, Роланда Шаца «[Вашей репутации ничто не угрожает?](http://www.hbr-russia.ru/issue/27/1657/)», «HBR — Россия», апрель 2007.

Чем выше репутация компании, тем привлекательнее она для квалифицированных кадров, а ее продукция — для потребителей. У «хорошей» фирмы самые преданные клиенты, готовые всегда пользоваться ее услугами. Очевидно, что имидж влияет на доходы компании, оценку ее рыночной стоимости и привлечение инвестиций.

Но репутация организации уязвима, и степень этой уязвимости определяется тремя факторами:   
• соответствие имиджа истинному положению дел;   
• способность компании оправдывать ожидания общества;   
• организация работы всех подразделений компаний.

Эффективное управление репутационными рисками предполагает работу в пяти основных направлениях:   
• изучение отношения к компании разных групп интересов;   
• оценка истинного положения дел;   
• преодоление разрыва между реальным состоянием компании и ее имиджем;   
• исследование общественных настроений;   
• подбор сотрудника, ответственного за поддержание репутации компании.

**Оценка.** Важно понять, что думают потребители о продукции и деятельности организации и как компания выглядит в сравнении с конкурентами. Для этого можно использовать множество методов: можно изучать мнение сотрудников, инвесторов, проводить опросы фокус-групп и т.д. Особенно важен подробный анализ материалов СМИ: именно они сильнее всего влияют на восприятие людей.

**Реальное положение дел.** Необходимо оценивать, насколько результативна деятельность компании и оправдывает ли она ожидания различных групп интересов. Чтобы оценка была максимально полной и объективной, не забывайте справляться о положении дел у конкурентов. Отличными помощниками станут технологии для визуализации данных — графики, диаграммы, презентации. Они позволяют гораздо быстрее и легче, чем традиционные таблицы с множеством цифр, отслеживать изменения в восприятии вашей компании.

**Устранение расхождения между словом и делом.** Налаживайте связи с инвесторами, совершенствуйте сферу корпоративных коммуникаций, помните — если несоответствие реальности и репутации велико, устранить его очень непросто. Ведь когда обманутые стороны узнают, что их вводили в заблуждение, имидж компании будет разрушен.

**Отслеживание общественных настроений.** Можно регулярно проводить опросы как внутри компании, так и за ее пределами, например, исследование мнений специалистов из смежных областей. Полезно дополнять опросы групповыми или индивидуальными интервью, это позволит лучше осознать причины и последствия выявленных тенденций.

**Выбор ответственного за репутацию.** Оценка имиджа компании и отслеживание изменений общественного мнения — большая работа. Генеральному директору необходимо ответственно подойти к выбору сотрудника, который будет выполнять эти обязанности.

Главное для руководителей компаний — понять, что репутационный риск — особый и ему следует уделять много внимания. Старайтесь заранее выявлять и устранять опасности для имиджа вашей организации, ведь в целом этот процесс можно наладить достаточно быстро и дешево.

1. Имидж практически всегда оказывает существенное влияние на все аспекты удовлетворенности, а иногда и прямое влияние на лояльность клиентов. И автор заметки справедливо замечает, что для имиджа существуют уязвимости.  
2. Вместе с тем, стоит заметить, что удовлетворенность имиджем достаточно инертная составляющая общей удовлетворенности и лояльности. Она может меняться очень медленно. Гораздо быстрее меняется удовлетворенность потребителей, так что управляя имиджем, мы занимаемся удовлетворенностью. И не осознавая, зачем управлять имиджем, мы можем разрушить крепкие взаимоотношения с клиентами.  
3.Имидж - это комплексный и сложный фактор. Иногда, важнее заниматься реальным качеством продукта и обслуживания, которые будут также влиять на репутацию.

23 сентября 2010

# Что такое клиентоориентированность?

Компания, которая как минимум соответствует тому, что ожидает ее ключевой клиент, а как максимум - превосходит эти ожидания, называется клиентоориентированной.

Как только компания решила встать на путь сервисности и клиентоориентированности, она сразу сталкивается с первой задачей — описать цель. В реальности, в которой мы живем, невозможно достичь, создать, реализовать что-то, не имея представления о конечных итогах. То есть первый шаг в любом деле — описание результата, который мы хотим получить.

Вот, например, если я заявлю желании полетать, то вы сразу поймете, как удовлетворить эту потребность, тут же предложив на выбор билет на самолет, парашют, привязав к моим ногам резиновый жгут имени Тарзана или надув воздушный шар. Но что вы сделаете, когда я скажу, что хочу торулятор? Да, именно торулятор!

Это еще полбеды, если мы не способны описать результат для самих себя. Настоящая проблема возникает, когда мы управляем рабочим коллективом и не можем четко и просто сформулировать, какого результата все вместе хотим достичь.

Это как потратить сундук золота и собрать войско, прекрасно его экипировать, вооружить, дать в руки мечи, скомандовать: «В бой!»... И выключить свет.

К сожалению, в большинстве компаний, которые приглашают нас в качестве экспертов по созданию сервисной культуры, мы наблюдаем именно такую картину. Эта статья является нашей попыткой и вкладом в сохранение вашего «сундука с золотом и войска».

Итак, сделаем первый шаг: опишем, что же означает сервис и клиентоориентированность (англ. customer oriented). Дабы понять, что это не так просто, достаточно попытаться найти определение термина в доступных источниках.

Дело в том, что ни в одном словаре или справочнике вы не встретите четкой формулировки, которая создала бы ясное и, что более важно, функциональное представление о понятии — то, которое вы могли бы перевести в технологии, стандарты и внедрить у себя на предприятии.

В «Википедии» читаем следующее: «Сервис (от лат. servio — быть рабом (невольником), быть порабощенным, в рабстве; → лат. servus — 1) служилый, подневольный; находящийся в полном подчинении, зависимый, подвластный; рабский, невольничий; 2) обремененный повинностями); 3) -а, м. То же, что обслуживание». На этом все.

В словаре Ожегова или Даля получаем ответ: «Совпадений не найдено».

Толковый словарь русского языка: «То же, что "обслуживать", -аю, -аешь; несовершенный вид 1. кого-что. Работать по удовлетворению чьих-нибудь бытовых, текущих или постоянных нужд».

Энциклопедический словарь: «Сервис (англ. service — служба) — обслуживание населения в различных сферах повседневной жизни (напр., гостиничный сервис, автомобильный сервис)».

Полное, тотальное отсутствие образа. Куда бы вы ни пошли — везде пустота. Не находите, что метафора с вооруженным войском, размахивающее своими мечами в кромешной тьме, представляется грустной реальностью?

Первый лучи света озаряют путь, когда мы узнаем о формуле удовлетворенности. Она очень проста, и, возможно, в этом заключается ее гениальность: удовлетворение = восприятие – ожидания.

Ключевой переменной, от которой так сильно зависит наше удовлетворение, здесь являются ожидания. Если от встречи, знакомства, фильма, товара, услуги, работы, руководителя и т.д. мы рассчитывали получить больше, чем оказалось по факту, то возникает разочарование.

Если ожидали ровно столько, сколько получили в реальности, то мы удовлетворены ровно в той же степени, как, например, от поездки на эскалаторе в метро. Вспомните, как это было? Остались ли какие-то приятные эмоции, переживания, которыми хотелось поделиться со своими знакомыми и близкими? Скорее всего, нет.

Последний возможный вариант — ситуация, когда мы получили больше, чем ожидали. Именно в этот момент нами овладевают сильные эмоции, такие как радость, удивление и восхищение. Мы сверхудовлетворены, и то, что происходило, надолго остается в памяти.

В этом отношении для меня всегда является загадкой, почему в XXI веке пассажиры аплодируют в момент, когда шасси самолета касаются взлетно-посадочной полосы? Видимо, покупая билет и садясь в кресло, мы каждый раз все еще ожидаем от металлической птицы меньше, чем получаем, приземлившись в аэропорту назначения.

Первый ингредиент

Итак, первый ингредиент сервиса — это как минимум оправдание ожиданий, а как максимум — их предвосхищение или превышение так, чтобы вызвать радостные эмоции.

Представьте, что вы идете по узким улочкам восточного города с его нависающими и давящими домами. Заходите в обычное кафе, чтобы выпить воды, видите лестницу, по которой поднимаетесь на второй этаж, и обнаруживаете прекрасную террасу с видом на залив, залитый солнечным светом. Вы садитесь за столик, потрясенные видом, простором, красотой, мощью... Вы сверхудовлетворены. Входя внутрь кафе, вы ожидали очутиться в обычном полутемном помещение, каких сотни, а получили возможность наслаждаться прекрасной панорамой. А вода, которая была вашей целью? Она такая же, как и в других местах. Однако в следующий раз вы все равно обязательно вернетесь в это место, чтобы повторно испытать те же эмоции.

Второй ингредиент

то главный, кто определяет сервисность и клиентоориентированность? Клиент. Только он может присвоить компании звание «клиентоориентированная».

А теперь попробуем дать определение: «Компания, которая как минимум соответствует, а как максимум превосходит то, что ожидает клиент, называется клиентоориентированной».

Это почти правильное определение. Почти, потому что в нем не хватает третьего и очень важного ингредиента.

Каждый знает фразу: «Клиент всегда прав». Она повторяется всеми, как мантра. Все понимающе кивают, соглашаются и публично не ставят ее под сомнение. Если это непреложная истина, то почему на всех наших семинарах не было ни разу такого, чтобы на вопрос «Вы действительно верите в то, что клиент всегда прав?» аудитория ответила утвердительно?

Не удивительно ли, что все находят обратное в реальной жизни? И в чем тут подвох? С одной стороны, так хочется верить, что клиент всегда прав, потому что это очень привлекательная формула для ориентира в управлении бизнесом, однако не получается.

Третий ингредиент

Третий ингредиент скрывается где-то в «джунглях» заблуждений, порожденных всеобъемлющей правотой клиента. Давайте рассмотрим две ситуации.

Первая ситуация. К вам обратился клиент с просьбой выполнить определенную работу, стоимость которой — копейки, и к тому же заказать ее у вас выйдет дешевле, чем у других компаний. На согласование заказа ушло несколько дней, потому что клиент попался очень специфический. Когда же вы попросили 50% предоплаты, он возмутился: «Почему так много?». И ушел думать. Возможно, он согласился на ваши условия, а при получении выполненного заказа высказал претензии, заявив, что недоволен результатом работы и передаст всем своим знакомым, что с вами нельзя сотрудничать.

Вторая ситуация. Клиент обратился к вам с просьбой выполнить дорогой заказ. Быстро, практически не глядя, согласовал техническое задание, без разговоров оплатил 50% предоплаты, получил заказ после его выполнения, пожал руку и порекомендовал вас своим знакомым.

В первом случае мы потратили времени больше, денег получили меньше и потеряли репутационную составляющую, а во втором — ровно наоборот. Все дело в том, «свой» это клиент или не «свой».

«Свой» мог сделать даже копеечный заказ, и тогда его исполнение осталось бы все равно выгодным, потому что вы заработали, потратили необходимое количество времени и еще получили положительный отзыв.

В этом и заключается третья составляющая клиентоориентированности: надо знать своего целевого клиента и работать только с ним. Если компания хочет быть клиентоориенированной, то она должна перестать охотиться за всеми клиентами, которые существуют вокруг нее. Она должна сконцентрировать свои усилия на выявлении и работе с ключевыми клиентами, «затачивая» и доводя до совершенства свою способность удовлетворять их главные потребности.

Фраза «клиент всегда прав» только тогда имеет право на существование, когда в нее добавлено слово «ключевой». Это значит, что не каждый клиент прав, а только ключевой.

Итак, теперь мы можем сформулировать основу ведения дела, на которой возможно выстроить успешный и надежный бизнес, приносящий радость и удовлетворение всем участникам процесса: клиентам, сотрудникам, руководителю (собственнику) и обществу.

Компания, которая как минимум соответствует тому, что ожидает ее ключевой клиент, а как максимум

Виталий Антощенко, президент OKG SQI Russia

# Как составить рейтинг контрагентов и выбрать лучшего

Александр Пьянченко Руководитель управления, Москва

Авторская методика оценки надежности поставщиков и покупателей, позволяющая оценить в цифрах их достоинства и недостатки.

Для чего необходимо оценивать контрагентов? Целей может быть много: это и проверка надежности поставщиков или покупателей, это и должная осмотрительность, рекомендуемая налоговыми органами, и оценка конкурентов. Думаю, у каждого найдется своя причина. Я разработал простую, но эффективную методику оценки контрагентов, которая была успешно внедрена в двух компаниях разного профиля (производство специальных красок и оптовая торговля нефтепродуктами).

Для оценки контрагентов используется классический принцип – перемножение оценок критерия и их значимости. Пошагово этот процесс выглядит следующим образом:

1. Выбираются критерии для оценки.

2. Определяется их значимость в процентах. Важно: общая сумма значимости критериев должна быть равна 100%.

3. Указывается или рассчитывается величина оценки критерия. Для наглядности лучше использовать три оценки: 0 – низкая, 1 – средняя, 2 – высокая.

4. Оценка критерия умножается на его значимость. Полученная величина будет являться рейтингом критерия.

5. Итоговый рейтинг получается простым сложением всех составляющих.

Чтобы проиллюстрировать процесс оценки, в данной статье я использую критерии, которые были отобраны в нашей компании, и которые являются значимыми для нас. Вы можете устанавливать любые актуальные для вас критерии, а также менять их значимость.

Практически всю информацию, которая нужна для оценки, можно получить в свободном доступе. Хотя, конечно, удобнее пользоваться системами проверки контрагентов типа СПАРК или «Контур-фокус». Подробнее о подобных системах можно прочитать в моем небольшом обзоре «Как подобрать сервис для оценки контрагентов».

Ниже я опишу используемые в моей методике критерии, для чего они оцениваются, где посмотреть и как оценить.

Блок «Основная информация»

1. Адрес регистрации

Почему это важно. Адрес регистрации юридического лица (так называемый юридический адрес) необходимо проверить, чтобы узнать, является ли он массовым. Как правило, в базу массовых адресов ФНС вносит адрес, по которому зарегистрировано десять и более компаний. Такой адрес не является порочащим признаком, однако фирмам, зарегистрированным по ним, будет уделено дополнительное внимание со стороны налоговых органов. Следствием такого внимания могут стать внеплановые проверки и возможная блокировка счета, если собственник помещения не подтверждает факт наличия фирмы по его адресу.

Как узнать. Адрес компании можно найти в выписке из ЕГРЮЛ и ЕГРИП или на сайте ФНС. А наличие или отсутствие компании по адресу массовой регистрации можно посмотреть здесь.

Оценки по критерию «Адрес регистрации». Да или нет. Отрицательный ответ означает самую высокую оценку.

2. Дата создания

Почему это важно. Дата учреждения компании косвенно говорит о ее надежности и опыте. Если срок существования фирмы меньше года, это повод задуматься о сотрудничестве с ней.

Как узнать. По выписке из ЕГРЮЛ и ЕГРИП или на сайте ФНС.

Оценки по критерию «Дата создания». Если компания на рынке более трех лет – 2 балла, один-два года – 1 балл, менее года – 0 баллов.

3. Вид уставной деятельности

Почему это важно. Предмет договора обязательно должен соответствовать виду деятельности контрагента, который прописан у него в уставных документах. Несоответствие уставной деятельности реальной деятельности компании налоговые органы считают признаком неблагонадежности с соответствующими последствиями.

Как узнать. По выписке из ЕГРЮЛ и ЕГРИП или на сайте ФНС.

Оценки по критерию «Вид уставной деятельности». Соответствует / не соответствует. Максимальной оценка будет, конечно, при соответствии предмета договора виду деятельности.

4. Руководители

Почему это важно. Анализ состава руководства компании необходим, чтобы косвенно убедиться в ее стабильности и добропорядочности. Ведь, как известно, рыба гниет с головы. Для этого требуется оценить – с какого периода нынешний директор управляет фирмой, а также постараться отыскать информацию о нем в интернете. Чем реже в компании меняется руководитель, тем выше вероятность, что она работает «по-белому» и не занимается «серыми» схемами (по крайней мере, они не являются основной деятельностью). Также очень важно оценить, что «говорят» о руководителях контрагента в Сети. Если в интернете о них много негатива, особенно в связи с бизнесом компании, то нужно лишний раз подумать о партнерстве.

Как узнать. Посмотреть, с какого периода руководитель компании занимает свою должность можно по выписке из ЕГРЮЛ и ЕГРИП или на сайте ФНС. К сожалению, информацию о частоте смены руководства в открытом доступе я найти не сумел. Но такая информация есть в специализированных сервисах по проверке контрагентов. Найти личную информацию о директоре можно через поисковые системы и социальные сети.

Оценки по критерию «Длительность руководства». Если директор руководит компанией более трех лет – 2 балла, один-два года – 1 балл, менее года – 0 баллов.

Оценки по критерию «Частота смены руководства за последние три года». Если руководитель не менялся ни разу или раз – 2 балла, если менялся два раза – 1 балл; более трех раз – 0 баллов.

Оценки по критерию «Информация в сети». Положительная информация – 2 балла, нейтральная или вовсе отсутствует – 1 балл, негативная – 0.

5. Уставный капитал

Почему это важно. Размер уставного капитала не только характеризует имущественное положение компании, но и косвенно показывает масштабы и реальность ее деятельности. Согласитесь, что трудно организовать большой бизнес с вложением собственника в 10 тыс. рублей – минимальным уставным капиталом для ООО. Да, возможно остальная часть привлеченного капитала – это займы или кредиты, но тогда встает вопрос о финансовой надежности такой компании.

Как узнать. По выписке из ЕГРЮЛ и ЕГРИП или на сайте ФНС.

Оценки по критерию. Если размер уставного капитала больше 100 тыс. рублей – 2 балла, если от 20 тыс. до 100 тыс. рублей – 1 балл, если меньше 20 тыс. рублей – 0 баллов.

6. Учредители

Почему это важно. Состав учредителей также косвенно говорит о надежности контрагента. Если компанию учредило физическое лицо – доверия к такому предприятию будет меньше, чем, например, компании, собственниками которой являются юридические лица или государственные органы власти. Также полезно проанализировать распределение долей среди собственников на предмет определения «миноритариев» и «мажоритариев», если так можно выразиться по отношению к компаниям, чья форма собственности не является акционерной.

Как узнать. Увидеть учредителей компании можно по выписке из ЕГРЮЛ или на сайте ФНС.

Оценки по критерию. Если единственным учредителем компании является физическое лицо или вообще нет данных об учредителях – 0 баллов, если единственным учредителем выступает одно юридическое лицо – 1 балл, если у компании двое и более учредителей (не важно – физические, юридические лица) или это государственные органы – 2 балла.

7. Принадлежность к субъектам малого и среднего предпринимательства (СМСП)

Почему это важно. Официально в Единый реестр СМСП в 2017 году включаются микропредприятия с годовой выручкой до 20 млн рублей, малые – с оборотом до 800 млн рублей и средние – с оборотом до 2 млрд рублей. Максимальная численность сотрудников микропредприятия не может превышать 15 человек, малой компании – 100 человек, средней – 250. Все эти данные косвенно говорят о масштабах бизнеса и о наличии достаточных ресурсов у компании, чтобы без перебоев выполнять контракты, которые вы ей собираетесь поручить.

Как узнать. В Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства.

Оценки по критерию. Если предприятие не относится к СМСП, контрагент получает максимальные 2 балла, среднее предприятие – 1 балл, малое или микропредприятие – 0 баллов.

8. Наличие сайта

Почему это важно. Косвенно характеризует реальность, масштабность и серьезность деятельности компании. Кроме того, по некоторым техническим характеристикам сайта и его содержанию можно оценить, как он используется в компании – как формальный атрибут или один из инструментов ведения бизнеса.

Как узнать. Если сайт известный и другие интернет-ресурсы на него часто ссылаются, то он будет отличаться высоким ТИЦ – тематическим индексом цитирования, составляемым «Яндексом». И скорее всего компания – владелец сайта – целенаправленно занимается его продвижением. Узнать ТИЦ сайта можно на различных специализированных ресурсах. Например, я использую для этих целей pr-cy.ru/analysis. А адрес можно узнать или у самого контрагента или через интернет-поисковик, указав название интересующей компании. Другой важный показатель – информационное наполнение сайта. Если на нем много разделов, разнообразные каталоги услуг или товаров, контакты, перечень заказчиков, актуальные новости – это говорит, что компания «живая», «белая» и активно работает. А если сайта нет вообще, он полупустой и с устаревшими данными – можно делать соответствующие выводы.

Оценка по критерию «ТИЦ». ТИЦ больше 10 – 2 балла, если ТИЦ до 10 – 1 балл, если ТИЦ равен нулю или сайта у контрагента нет – 0 баллов. Правда, для новых сайтов с ТИЦ = 0, можно сделать исключение, поскольку такой молодой сайт еще не успел обрасти ссылочной массой.

Оценка по критерию «Информационное наполнение, актуальность информации». Оценивается субъективно по шкале от 0 до 2 баллов, где 0 баллов – самая низкая оценка, а 2 балла – самая высокая.

9. Информация о компании в интернете

Почему это важно. Наличие любой информации о компании, как положительной, так и отрицательной, также можно использовать для оценки перспективности сотрудничества. Согласитесь, что сотрудничать с компанией, которая засветилась в скандалах, связанных с обманом потребителей или экономическими преступлениями, довольно сомнительная перспектива. Но, опять же, все индивидуально. К информации о компании можно также отнести сведения о ее продуктах или услугах.

Как узнать. Через поисковые системы «Яндекс» и Google.

Оценки по критерию. Носят субъективный характер и зависят от точки зрения аналитика. Но общая рекомендация такая: если в основном в интернете присутствует негатив – 0 баллов, если нет информации или она носит нейтральный характер – 1 балл, если информация положительная – 2 балла.

Блок «Надежность»

1. Наличие госконтрактов

Почему это важно. Наличие контрактов с государственными заказчиками – это по сути оценка компании сторонними контрагентами. Чтобы получить право заключить договор с госкомпанией, необходимо соответствовать определенным критериям, к которым, как правило, относятся надежность поставщика, финансовое состояние, качество поставляемых товаров или услуг. Таким образом, только высокие оценки позволят заключить контракт. Конечно, стоит учитывать коррупционную составляющую при определении значимости данного критерия непосредственно для вашей компании. Но, если у контрагента более одного-двух госзаказчиков, то можно сделать вывод, что «продавец» создан не под конкретного «покупателя».

Как узнать. На сайте госзакупок.

Для оценки критерия определяется несколько подкритериев:

Количество госконтрактов за последние три года. Чем больше – тем лучше. Если у компании четыре и больше контрактов – 2 балла, если один-три контракта – 1 балл; если нет госконтрактов – 0 баллов.

Общая сумма контрактов, тыс. рублей. Она не влияет на оценку, и приводится для справки.

Авторитетные госзаказчики. Если есть хотя бы один такой заказчик, то оценка по критерию максимальная – 2 балла, в противном случае – 0 баллов. Авторитетными заказчиками являются те компании, которые, во-первых, на слуху (в целом или конкретно в вашей отрасли), во-вторых, у которых значительные активы – более 1 млрд руб. или другая сумма, которая является значительной для вас.

2. Наличие в реестре недобросовестных поставщиков

Почему это важно. Понятно без дополнительных объяснений.

Как узнать. В соответствующем реестре.

Оценка по критерию. Если контрагент в прошлом срывал контракты, с ним категорически нельзя сотрудничать.

3. Авторитетные коммерческие заказчики

Почему это важно. По тем же причинам, как в случае с госзаказчиками. Авторитетные коммерческие заказчики – компании, которые на слуху/ у которых значительная сумма активов, но при этом ее учредителем не является госкомпания или орган государственной власти.

Как узнать. На сайте самого контрагента, либо в различных публичных отчетах (например, годовой отчет о деятельности АО или маркетинговый отчет по отрасли).

Оценка по критерию. Максимальный балл – при наличии хотя бы одного заказчика, в остальных случаях 0 баллов.

4. Наличие судебных разбирательств

Почему это важно. Понятно, что работать с компанией, к которой предъявляются иски, – повышенный риск. В данном случае нас интересуют судебные тяжбы, в которых контрагент является ответчиком.

Как узнать. С помощью сервиса «Картотека арбитражных дел».

Оценка по критерию. Если к компании никогда не предъявлялись иски – 2 балла, если судебные разбирательства были, но ни одно не проиграно – 1 балл, в остальных случаях – 0 баллов.

5. Проведение процедуры банкротства

Почему это важно. Очевидно, что с компанией, находящейся в стадии банкротства, сотрудничать нельзя.

Как узнать. С помощью сервиса «Картотека арбитражных дел». Дела о банкротстве выделены специальным значком.

Оценка по критерию. При ответе «нет», происходит дальнейшая оценка контрагента. При ответе «да» – итоговая оценка в целом приравнивается к нулю.

6. Наличие задолженности по налогам

Почему это важно. Задолженность перед государством – это довольно тревожно. У компании есть серьезные финансовые проблемы.

Как узнать. Со специального сервиса ФНС. Там есть возможность получить сведения о юридических лицах, не представляющих налоговую отчетность более года и/или имеющих на последнюю отчетную дату задолженность по уплате налогов, превышающую 1000 рублей, и которая направлялась на взыскание судебному приставу-исполнителю.

Оценка по критерию. Используется два ответа: «да» или «нет». При положительном ответе компания получает 0 баллов, при отрицательном – 2 балла.

Блок «Финансовая информация»

Как узнать. На этом этапе оценки вам понадобятся данные бухгалтерской отчетности: «Отчет о финансовых результатах» (форма 2) и «Бухгалтерский баланс» (форма 1). Указанные данные можно получить на сайте Росстата. Однако, если компания по каким-то причинам данные в органы статистики не предоставляет, отчетность таким образом вы не получите. В этом случае вам понадобится запросить ее непосредственно у контрагента.

1. Выручка

Почему это важно. Оцениваются годовой размер выручки и динамика выручки компании. Они показывают ее место на рынке и тенденцию развития бизнеса. При оценке динамики рекомендуется сравнивать данные за три года – за первый и третий. Если же компания существует всего два года, то сравниваются, соответственно, эти периоды.

Как узнать. Из отчета о финансовых результатах по форме 2.

Оценка по критерию «Размер выручки». Если у компании выручка за последний год составила более 100 млн рублей – это максимальные 2 балла. Если выручка находится в диапазоне 50-100 млн рублей, то оценка по критерию составит 1 балл. В остальных случаях – 0 баллов.

Оценка по критерию «Динамика выручки». Если выручка выросла более чем на 15%, по этому критерию ей присваивается 2 балла. Если же динамика составила отрицательную величину более 15%, то – 0 баллов. В остальных случаях колебания выручки ±15% оцениваются в 1 балл.

2. Чистая прибыль

Почему это важно. Зная чистую прибыль, мы можем оценить ее динамику, а также динамику общей рентабельности. В свою очередь, общую рентабельность мы можем сравнить с общеотраслевой. Динамику чистой прибыли и общей рентабельности сравниваем за три года.

Как узнать. Из отчета о финансовых результатах по форме 2.

Оценка по критерию «Динамика прибыли». Если динамика показателей составила более +10%, то критерию присваивается 2 балла. Если же динамика составила отрицательную величину, более 10%, то 0 баллов. В остальных случаях колебания прибыли ±10% оцениваются в 1 балл.

Оценка по критерию «Динамика рентабельности». Подход такой же, как при оценке динамики прибыли. Только учитываются колебания, составляющие ±5%.

3. Сравнение рентабельности со среднеотраслевой

Почему это важно. Сравнение рентабельности со среднеотраслевой – один из признаков, по которым ФНС определяет необходимость налоговых проверок.

Как узнать. Данную информацию можно найти в любой правовой системе, например, «Консультант Плюс» или «Гарант», и в том числе – в свободном доступе в интернете.

Оценка по критерию. Если рентабельность компании за последние три года выше или равна рентабельности отраслевой, то ей присваивается 2 балла. Если рентабельность выше или равна отраслевой только в последнем году – 1 балл. Во всех остальных случаях – оценка 0 баллов.

4. Активы компании

Почему это важно. Анализируется динамика активов и динамика входящих в активы основных средств (ОС) и нематериальных активов (НМА). Кроме того, делается оценка по критериям «Доля ОС и НМА в общей сумме активов», которая показывает, если так можно выразиться, фундаментальность компании, основу ее бизнеса.

Как узнать. Всю информацию по активам компании можно взять из бухгалтерского баланса по форме 1.

Оценка по критериям «Динамика активов, ОС и НМА». Применяется такой же принцип, как при оценке выручки. Если динамика показателей за последние два-три года больше +15%, контрагенту присваивается 2 балла, если больше -15% – 0 баллов, а при колебаниях в пределах ±15% – 1 балл.

Оценка по критериям «Доля ОС и НМА в общей сумме активов». Для оценки доли используются данные только последнего отчетного периода. Если величина ОС и НМА в общей сумме активов более 10%, то по этому критерию присваиваются максимальные 2 балла, если менее 1% – 0 баллов; в других случаях – 1 балл.

5. Коэффициент финансовой устойчивости

Почему это важно. Он показывает, какая часть актива финансируется за счет источников, которые организация может использовать в своей деятельности больше года. Нормативное значение коэффициента > 0,75.

Как узнать. Коэффициент финансовой устойчивости – коэффициент, равный отношению собственного капитала (строка «Итого» по разделу «Капитал и резервы» бухгалтерского баланса) и долгосрочных обязательств (строка «Итого» по разделу «Долгосрочные обязательства» бухгалтерского баланса) к сумме активов (строка «Баланс»).

Оценка по критерию. Если за последний отчетный год у компании данный показатель меньше 0,75, то критерию присваивается 0 баллов. Если больше, то необходимо оценить его динамику за последние три года: если динамика положительная – 2 балла, если отрицательная – 1 балл.

6. Чистые активы

Почему это важно. Чистые активы – это реальная стоимость имущества компании, уменьшенная на сумму ее долгов. Если по итогам года чистые активы окажутся меньше уставного капитала, ООО обязано уменьшить размер уставного капитала. Однако уставный капитал можно уменьшать лишь до определенной величины. Он не должен быть ниже установленного минимума, например, для ООО – это 10 тыс. руб. В противном случае речь может идти о предбанкротном состоянии организации. Когда же собственные средства становятся отрицательной величиной, то мы имеем перед собой баланс банкрота.

Как узнать. Чтобы рассчитать сумму чистых активов, необходимо из суммы бухгалтерского баланса вычесть значение строки «Итого» по разделу «Долгосрочные обязательства» и строки «Итого» по разделу «Краткосрочные обязательства», а также прибавить данные из строки 1530 «Доходы будущих периодов».

Оценка по критерию. Если величина чистых активов больше размера уставного капитала, то компания получает 2 балла. Если меньше, но при этом чистые активы больше нуля – 1 балл. В других случаях – 0 баллов.

Пример расчета рейтинга контрагента вы можете найти в этом вордовском файле. В приведенном примере итоговая оценка контрагента получилась высокой – более 1,5. Сотрудничество с такой компанией несет в себе мало рисков.

Если оценка оказалась бы средней, в диапазоне 1–1,5, то потребовалось бы оценить, за счет каких факторов. В примере низкие оценки контрагент получил по финансовому блоку: отрицательная динамика выручки, рентабельность ниже среднеотраслевой, коэффициент финансовой устойчивости ниже 0,75. Если после проведенного анализа окажется, что повлиявшие факторы критичны для вашей компании, то в заключении стоит указать о нецелесообразности или рисках сотрудничества.

Если итоговая оценка контрагента окажется ниже 1, то риски партнерства с такой компанией крайне существенны.

Если представленная методика вас заинтересовала, напишите мне личное сообщение через личный кабинет на Executive.ru, я вышлю шаблон методики в файле xls.

# Отношения с клиентом – это любовь, а не игра

Никита Бутомо Нач. отдела, зам. руководителя, Санкт-Петербург

Отношения с клиентами – это сложная конструкция: они не будут уважать бизнесмена, если он сам не любит свое дело. Покупателей надо «охмурять», но быть искренними – и это все о

«Со всей моей болью, со всеми грехами

Я в тундре укроюсь – и нет меня в мире.

Не то, что в столицах. Попробуйте сами

Вот так затеряться в казенной квартире

В квартире казенной, звонками пронзенной,

Страшней, чем в палатке моей занесенной –

Под белой горою, средь тундры бескрайней,

Где небо играет огнями сияний».

Эти пронзительные строки – извините меня за них – были написаны одним нашим геологом. И включены в статью о клиентах не случайно. Ведь это они, клиенты, звонят. Правда, не в квартиры, хотя и в квартиры тоже. Когда вы – менеджер брокерской фирмы, вас найдут даже из-под земли. И вот эту боязнь общаться, решать вопросы, отвечать на вопросы, задавать вопросы и слушать ответы – я и хотел подчеркнуть, включая эти стихи в качестве эпиграфа статьи.

Итак, речь пойдет о клиентах. Ну, кто же о них не знает? Ну, что же вы можете нового нам рассказать о них?

Ну, первое, что я хочу вам рассказать, это то, что вы сами – тоже клиент. И не у какой-то фирмы, а у себя. Вы – клиент у того себя, который зарабатывает деньги. Вы – клиент у того себя, который ведет машину и везет вас на дачу. Вы – клиент у того себя, который сидит на приеме у начальства и ждет, чтобы ему, допустим, повысили зарплату, или, наоборот, уволили.

Как же мы общаемся, как клиенты, со своим «патроном», то есть с тем, кто ведет машину и кто оплачивает «веселье»? Вряд ли мы хамим ему, позволяем себе не выполнить обещание, данное ему. И вряд ли мы – клиенты в том смысле слова, в котором мы привыкли его понимать.

Смотрите, клиенты платят деньги вам, а не наоборот! Вы им угождаете, их бережете и приумножаете. Между тем, в Древнем Риме, в котором и родилось понятие «клиент», клиенты были как раз более зависимы от «патрона», чем он от них. Именно «патрон» ссужал «клиентам» деньгами, а те отплачивали ему тем, что, например, свидетельствовали за него в суде, или сидели за него в долговой яме.

Видите, как все перепуталось. Но зачем же нам сейчас знать об этом? Затем, чтобы показать глубокую взаимозависимость между клиентом и патроном. Клиентами и вами. Вы тоже им что-то даете. Они в вас заинтересованы. На этой равноправной почве и надо строить отношения, а не так, как, зачастую, клиенты – это те, кто может делать с вами все, что им заблагорассудится.

И вот, первая мысль:

Клиенты и вы – взаимозависимы

В тренингах продаж особое место уделяется тому, как важно вызвать у клиента «чувство доверия». Применяются специальные приемы, я сам их писал и им учил. А до того – учился. Но все это – в значительной степени игра, цель которой – заполучить клиента. А что это такое – заполучить? Чтобы он купил у вас. Ну, допустим, он купит. Вы заработаете. Глядишь – назавтра вашей лавчонки и след простыл. Ее там уже нет. А вы – далеко, «охмуряете» очередного клиента.

Это один путь. Им идут многие. Но есть и другой путь. Если вы – Продавец с большой буквы, то вас не устроит первой путь. Он мелок. Дело в том, что вы получаете удовольствие от продаж. Дело в том, что продажи, как и другая древнейшая профессия – действительно очень древняя вещь. По сути, это уже ритуал. Это религия. Продавая, вы вступаете с клиентом в почти интимные отношения. В почти религиозные отношения. Поэтому потребительский подход здесь чреват. Один разорился, другой – спился, третий – застрелился. Случайно. Задолго после того, как они «наследили» в том храме продаж и поэтому связь не прослеживается. Но она есть.

Те, вторые, Продавцы, относятся к продажам серьезно. Для них это – жизнь, не миг. Они серьезно относятся к себе, поэтому серьезно относятся и к клиенту. Не все, кто серьезно относятся к себе, так же относятся к другим людям. Но точно, что те, кто себя не уважают, не могут уважать других.

Как же продавцу заслужить свое уважение?

Вот о чем он должен думать, а не о том, как привлечь очередного клиента. Конечно, его лавка должна быть похожа на дворец. Конечно, она должна быть расположена в хорошем месте. «Хорошем» – для него, продавца. Ему должно быть уютно и в ней и возле нее, поэтому на продажи будет работать все окружение. Все – дорога к лавке, деревья, сама лавка, он сам – все будет частью того, что называется «продавец». И если ваша фирма работает в промзоне, в подвале, если там неуютно, хотя и дешево, то это – вы сами. Это – ваш товар. И, хотите или нет, это – ваше будущее.

Разнообразные фирмы по обману покупателей зачастую располагаются в роскошных апартаментах. Да, мы это знаем! Но это не означает, что мы – «честные» – должны ютиться в подвале. Вторая мысль в этой статье та, что нужно серьезно относиться к себе. Не к товару, не к продукту фирмы – к себе, в первую очередь.

Третья мысль, соответственно, будет про продукт. Поскольку, как я сказал, продукт – это вы сами, отражение вас, вашей компании, вашего умонастроения, то вы и должны соответствующим образом к нему относиться. То есть – серьезно. Люди, живущие обычной жизнью, редко задумываются над тем, какое впечатление они производят на окружающих. Это впечатление формируется стихийно, оно есть, но оно появилось – нет, не случайно – но оно появилось без плана. И что-то из этого впечатления неплохо бы выбросить. Но уже поздно.

Настоящий продавец не пускает на самотек формирование своего имиджа. Он его тщательно создает. Точно так же он относится и к своему товару. Он знает о нем все. Любит ли он его? Не уверен. Вот, вы продаете автоматы африканскому племени? Любите ли вы оружие? Трудный вопрос, наверное, вы относитесь к нему спокойно? Но вы точно знаете о нем все! Оружие – часть вашей жизни, в вашем характере сформировались черты, которые сформировало оружие, его продажи. Поэтому вы и оружие – неразделимы. И вот так должен чувствовать себя настоящий продавец.

Но, когда что-то стало твоей жизнью, это – не игра! Поэтому мысль, что все – серьезно, сопровождает настоящие продажи. Хорошо, если серьезность эта подкрепляется пачками денег на углу стола, кучей золотого песка в центре стола и вооруженными до зубов охранниками! А если вы торгуете мочалками? Как тут сохранить серьезность? Есть приемы, но они – не для этой статьи, не сегодня. Сегодня мой совет – не продавайте это! Не суйтесь в «смешные» продажи. Они не «смешные». Они – для профессионалов. А вы, раз вы читаете учебную статью – не профессионал еще. Но, возможно, им будете.

Поскольку речь зашла о профессионализме в продажах, следующий абзац – про искренность. Я знаю хорошего продавца, который (которая) очень искренне продает свои автомобили. Ей действительно, веришь. Потом, когда вы от нее отвернулись, она о вас тут же забыла. И правда, не стоит же тратить все свое время на вас? Вот, сыграли в игру – и хватит! Так она думает.

Меня немножко коробит такое ее отношение. Она, действительно, хороша в своей искренности! Вот, она держит ребенка клиента на руках и потом жалуется мне, что руки онемели. Да она и мне так же продавала! Только что любовью не занимались в машине! А, когда сделка состоялась, она теперь сдержанно улыбается!

Мне, кажется, что в вопросах поведения продавца надо исходить из общей концепции продаж. Продажи, как мы сказали – это ритуал. Искренен ли священник, проводящий обряд? Конечно, но он не весь там. Он – играет важную роль, даже больше, чем роль, но что-то оставляет «за скобками» и наблюдает. За собой. За другими. За ритуалом. Так же и продавец. Он не должен думать, что «все – игра и поэтому все несерьезно». Он не должен быть только в моменте и забыть обо всем. Он – жрец. Он – и здесь, и – в себе. Он и служит – и играет роль. Все вместе.

Такой баланс трудно удержать долго. Мы не привыкли. Поэтому хорошие продавцы так редки. Нам трудно проникнуться тайной продаж и одновременно быть серьезными и шутить, играть и служить. Тайна продаж сложна. Сложна хотя бы потому, что очень стара. И не надейтесь, что я вам тут ее раскрою. Она не выражается словами. Все тренинги продаж – мертвы. Просто примите то, что она сложнее вас. А как мы поступаем с тем, что не можем понять? Мы смеемся или стараемся понять. Первое делаем несерьезно, второе – очень серьезно. Одновременно чувствовать разное – трудно. Но это и есть продажи.

P.S. Перечитайте еще раз стихотворение в эпиграфе. Какое слово «бьет в глаза»? Слово «Страшней». Вот это и есть единственное послание от Бога к продавцам: «ничего не бойтесь»! и, в скобках: (я с вами).

# Как взыскать долг с клиента

[Александр Афонин Юрист, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1754112-aleksandr-afonin)

Все, что нужно знать фирме, чтобы отстоять свои интересы в конфликте с недобросовестным гражданином.

Открывая свое дело, каждый предприниматель надеется, что ему удастся построить честные и доверительные отношения с клиентами и решать любые спорные ситуации путем переговоров. К сожалению, на практике это возможно не всегда. Если клиент нарушает договоренности, отказывается оплатить услугу или товар и не идет на переговоры, [предпринимателю приходится обращаться для защиты своих интересов в суд](https://www.e-xecutive.ru/finance/business/1489853-vzyskanie-zadolzhennosti-na-raz-dva-tri). Как доказать свою правоту и добиться исполнения решения суда?

**Судебный процесс**

Тактика ведения гражданского дела может отличаться в зависимости от предмета и специфики спора. Например, подавая иск о взыскании [дебиторской задолженности](https://www.e-xecutive.ru/finance/business/1976216-lechenie-i-profilaktika-debitorskoi-zadolzhennosti), важно обратить внимание на четыре главных момента.

*1. Сбор информации о причинах возникновения задолженности.* Этот этап часто пропускают даже юристы, хотя он является очень важным. Зная причины, можно заранее выстроить позицию с учетом возможных возражений оппонента, а также минимизировать вероятность того, что ответчик предъявит встречные требования, касающиеся ненадлежащего качества товара или услуги.

*2. Подготовка искового заявления.* В нем нужно максимально кратко изложить значимые обстоятельства дела, избегая эмоций. Нужно использовать ссылки на нормативные акты, но при этом не стоит их цитировать целиком или упоминать нормы, прямо не относящиеся к делу. Если в заявлении вы планируете «корректировать» обстоятельства в свою пользу, подумайте заранее, может ли оппонент представить какие-то доказательства опровергающие изложенное вами видение ситуации.

*3. Подтверждение заявления документами.* К заявлению нужно будет приложить договор, акт выполненных работ, счет, квитанцию и другие относящиеся к делу документы. Оригиналы документов истец оставляет у себя, а в суд предоставляет копии, заверенные подписью представителя. Количество копий должно соответствовать количеству лиц, участвующих в деле. Исключением из этого правила является только платежное поручение об оплате государственной пошлины: его оригинал нужно будет отдать.

*4. Рассмотрение дела.* В ходе прений сторон не увлекайтесь описанием всех подробностей спора. Расскажите только о том, что имеет наибольшее значение и что будет достаточно для удовлетворения требований. Предложите судье понятное и правдоподобное изложение фактов, подтвердите их документально.

**Получение исполнительного листа**

Получить положительное судебное решение — это только половина пути, необходимо еще добиться его исполнения. После получения вердикта суда нужно дождаться вступления решения в законную силу (через месяц или после апелляционного обжалования) и получить исполнительный лист. Он предоставляется истцу по письменному заявлению, забрать его можно лично или попросить выслать по почте.

После получения исполнительного листа обязательно проверьте, указаны ли в нем все обязательные сведения, предусмотренные статьей 13 закона «Об исполнительном производстве». Их отсутствие дает ответчику право не исполнять требования*.* Кроме того, в канцелярии суда могут допустить ошибку в фамилии или имени должника, его месте рождения или жительства.

**Способы исполнения судебных решений**

Если речь идет о взыскании периодических платежей, например, по кредиту, или сумма долга не превышает 25 тыс. рублей, исполнительный лист можно предъявить работодателю должника для удержания суммы иска из заработной платы. К оригиналу исполнительного листа нужно будет приложить заявление с данными кредитора (ИНН, ОГРН, место регистрации и юридический адрес, банковские реквизиты) и доверенность для лиц, действующих на ее основании.

Также исполнительный лист и заявление можно предъявить сразу в банк. Для этого способа взыскания законом не предусмотрено ограничений по сумме, и он больше подходит для юридических лиц, так как бизнес обязан использовать безналичную форму расчетов. Информацию о банковских счетах можно найти в договоре и на сайте организации. Можно получить эти данные и в ФНС, куда следует сделать письменный запрос, указав его цель и приложив копию исполнительного листа.

Кроме того, исполнительный лист можно предъявить в Службу судебных приставов (ССП), лично или почтовым отправлением. Можно направить его сразу в территориальный отдел судебных приставов по месту нахождения должника (например, ОСП по ЦАО № 3 г. Москвы), либо в управление службы судебных приставов по субъекту РФ (например, Управление ССП г. Москвы). Во втором случае управление перешлет исполнительный лист в территориальный отдел: этот способ предпочтительнее. Помните, что передавать документы нужно с отметкой о вручении или направлять письмом с описью вложений, без этого доказать факт передачи документов в случае их утраты почти невозможно.

**Сроки исполнения судебного решения**

Согласно закону, ССП в течение трех дней после получения передает исполнительный лист приставу, еще три дня отводится на возбуждение исполнительного производства и один день — на отправку взыскателю копии постановления. В реальности этот процесс может занимать до полутора месяцев. Получать информацию о возбужденных исполнительных производствах проще всего в «Банке исполнительных производств» в разделе «Сервисы» на [сайте ССП России](http://fssprus.ru/iss/ip).

Для совершения минимального набора исполнительных действий законом установлен срок два месяца. На практике средний срок с момента возбуждения исполнительного производства до принятия мер к принудительному взысканию составляет от четырех до шести месяцев.

**Меры принудительного взыскания**

Меры принудительного взыскания перечислены в статье 64 закона «Об исполнительном производстве». Наиболее действенными являются арест банковских счетов и взыскание средств с них, арест автомобиля и другого имущества, обращение взыскания на денежные средства из заработной платы и других доходов. Кроме того, на полгода может быть ограничен выезд за рубеж. Такое ограничение может быть наложено при сумме долга от 30 тыс. рублей спустя два месяца после получения должником требования погасить его добровольно.

**Нарушения в работе судебных приставов**

Иногда возникает необходимость подать жалобу на судебного пристава-исполнителя. В основном причиной является одна из следующих ситуаций:

* Прошло уже более двух месяцев с момента предъявления исполнительного листа, а информации о возбужденном исполнительном производстве нет.
* В течение четырех месяцев не совершено никаких исполнительных действий, либо нет возможности ознакомиться с материалами исполнительного производства.
* Судебный пристав-исполнитель не сотрудничает с взыскателем. Например, отказывается от совместного выезда по адресу должника или игнорирует просьбы проверить известную взыскателю информацию о конкретном имуществе должника.

Жалобу можно подать в органы прокуратуры, старшему судебному приставу или в суд. Так как прокуратура и ССП загружены большим объемом работы, часто они предоставляют формальные ответы на поступившие жалобы. Судебный способ обжалования более предпочтителен. Суд выяснит причины, по которым пристав не совершал исполнительные действия, и обеспечит предъявление всей информации о производстве в материалы дела. Обратите внимание,что жалоба на бездействие судебных приставов не облагается государственной пошлиной.

# Клиентоориентированность: коллекция лучших приемов

[Антон Бутивщенко Исполнительный директор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1722384-anton-butivschenko)

Почему банки устроили гонку за отмену комиссий. Зачем **Starbacks** пишет имя гостя на стакане с кофе. И почему в **AliExpress** распродажи начинаются за две недели до наступления «черной пятницы».

Клиентоориентированность – одно из ключевых понятий современного маркетинга. Сегодня условия на рынке диктует покупатель, поэтому главным условием успеха становится способность продавать больше и лучше конкурентов. Другими словами, [умение привлечь и, главное, удержать клиента](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1986101-pervye-pyat-zapovedei-klientoorientirovannoi-kompanii).

Первая цель клиентоориентированного подхода – повышение лояльности покупателя. Именно на это направлены бонусы и скидки на следующие покупки. Доходы россиян стабильно снижаются с 2014 года, так что цена становится все более важным фактором при совершении покупок. Кто предоставил большую скидку, тот, как правило, и заслужил любовь клиента. Какие инструменты можно использовать для демонстрации клиентоориентированности и укрепления лояльности покупателей?

**Без лишних денег**

В сфере услуг основным инструментом ценовой конкуренции стал отказ от комиссионных. За счет этого операторы не только добиваются признательности клиента, но и привлекают внимание к новым сервисам. Сервис**«Яндекс.Деньги»**отменил комиссию за переводы между владельцами электронных кошельков в мобильных приложениях проекта, поскольку выбрал приоритетным именно мобильное направление. Сейчас большинство операций по-прежнему совершается на сайте, и компания рассчитывает, что отмена комиссии станет хорошим стимулом для перехода десктопных пользователей на мобильное приложение.

**«Почта Банк»** объявил в сентябре 2017, что до конца года отменит в своем мобильном приложении комиссию за оплату коммунальных платежей, услуг связи, охраны и образовательных услуг. Банки вообще устроили настоящую гонку за отмену допкомиссий. Ситуация на их рынке тяжелая, Банк России взял курс на радикальное сокращение числа кредитных организаций, поэтому привлечение и удержание клиентов становится вопросом жизни и смерти. И вот банк **«Уралсиб»** отменяет комиссию за перевод средств с дебетовой карты банка на любую другую карту, **«Альфа-банк»** – комиссию за оплату жилищно-коммунальных услуг, а **«Связь-банк»** – за пополнение своих карт с карт других банков.

Можно сказать: там, где появляется жесткая конкуренция, сразу отменяются комиссии, отчего, понятно, выигрывает потребитель. Компания **Mail.ru Group** в начале 2018 года запустила свой сервис поиска попутчиков. А поскольку на этом рынке уже работает **BlaBlaCar**, новый сервис решил работать без комиссии, в отличие от конкурента. И вскоре BlaBlaCar был вынужден объявить об отмене 20% комиссии на поездки по самому популярному направлению в России – между Челябинском и Екатеринбургом.

**Не только про деньги**

Классическим примером «ценовой клиентоориентированности» можно считать историю бюджетных авиакомпаний. Этот бизнес базируется на освобождении клиентов от второстепенных услуг и снижении стоимости перелета. Основанная в 1984 году на таком подходе авиакомпания **Ryanair**, сегодня – крупнейший авиаперевозчик в мире.

Однако Ryanair допустила классическую ошибку. Клиентоориентированность должна распространяться на всех участников процесса поставщика услуг, включая собственный персонал. А авиакомпания этим принципом пренебрегла и столкнулась с массовыми жалобами пилотов на перегруженность и с отказами выходить на работу. Минимизацией издержек чрезмерно увлеклись многие авиаперевозчики. Российский лоукостер **«Победа»** регулярно становится объектом скандалов и жалоб пассажиров из-за ограничения прав клиентов. И его пример показывает, что клиент на самом деле готов на очень ограниченные жертвы ради низких цен.

Поэтому исключительно важно правильно просчитывать ценообразование, делать исследования про ценовую чувствительность. Зачастую может оказаться, что клиент готов платить больше за ценность. В этом случае клиентоориентированность будет означать предоставление большего количества услуг и большего комфорта за дополнительную плату.

Мало того, мировой опыт показывает, что неценовые инструменты клиентоориентированности могут оказаться более эффективными, чем скидки, бонусы или распродажи. Яркий пример – история успеха сети супермаркетов **«Танзас»** в Турции. Маркетологи компании создали манифест «Невероятные права потребителей», включающий восемь гарантий покупателям – от гарантии наличия свободной кассы до автоматической страховки от несчастных случаев на территории супермаркетов. В результате «Танзас» стал самой прибыльной сетью супермаркетов в стране.

Еще пример настоящей клиентоориентированности: среди геймеров и программистов ходит поговорка, что только лишь совесть может заставить человека пойти и купить себе новое устройство Logitech. Потому что компания обеспечивает на удивление щедрую поддержку своих клиентов. Если, допустим, у вас сломалась мышка, и она все еще находится на гарантии компании (в течение трех лет), вы можете написать на сайт Logitech, и практически всегда компания пойдет на встречу и заменит устройство. А если такая модель уже не выпускается, то вам пришлют новую версию.

**Клиентоориентированность в интернете**

Рост конкуренции в онлайн-торговле, вызванный появлением все новых интернет-площадок, заставляет их владельцев все больше думать о лояльности по отношению к клиенту. Большое значение здесь имеет информирование клиента о товаре или услуге. Как показывают опросы, на решение о покупке 90% клиентов онлайн-магазинов влияют отзывы и комментарии других клиентов, а 81% онлайн-покупателей доверяют информации и советам из блогов. Поэтому организация свежих и полезных обзоров и отзывов о вашем товаре в интернете становится одним из важных инструментов.

Более сложный, но и более эффективный инструментарий предоставляют клиентоориентированной компании современные технологии. Например, косметическая компания **L’Oreal** разработала интернет-приложения, которые позволяют пользователям сайта «попробовать» разные виды косметики на своем фото. Эти инструменты не только развлекают покупателей, но и помогают компании собирать информацию о продуктах, которые их интересуют.

Еще один современный инструмент, без которого уже невозможно говорить о клиентоориентированности компании – использование чат-ботов, которые позволяют быстрее реагировать на вопросы и жалобы клиентов, не тратя на это дополнительных ресурсов. Чат-ботов для обслуживания клиентов уже используют **H&M** и **Burger King**, **Victoria’s Secret** и **Pizza Hut**, а также многие другие компании.

Онлайн-ритейлеры умудрились приспособить к своим нуждам даже такой классический инструмент офлайн-маркетинга, как «черные пятницы», и теперь соревнуются – кто раньше начнет сезон скидок В 2017 году победителем стала AliExpress, начавшая распродажи за две недели до официальной «черной пятницы».

**Вопрос доверия**

При гонке за выгодной ценой зачастую многие забывают о безопасности. Одна из главных проблем онлайн-шопинга в России – недоверие покупателя и продавца друг к другу. После привлечения клиента задача любого продавца – получить предоплату, чтобы сократить свои издержки. Особенно, если покупатель находится в другом городе. С другой стороны покупатель боится переводить деньги неизвестному продавцу, хоть низкая цена и привлекает его. Из-за отсутствия доверия, а также механизма быстрого урегулирования претензий до половины торговых сделок уходит в офлайн.

Такие гиганты e-commerce, как **eBay** и AliExpress, создали собственные программы защиты своих пользователей, которые помогают не только безопасно получать предоплату, но и решают проблемы между покупателями и продавцами. Это позволило им выйти на фантастические объемы бизнеса.

Эскроу-механизм подразумевает участие третьей доверенной стороны при покупке/продаже товара. Она обеспечивает хранение денежных средств до тех пор, пока товар не будет доставлен (или услуга выполнена). Обе стороны при использовании данного механизма снижают свои риски, так как покупатель знает, что сможет вернуть свои деньги, если товар не доставят, а продавец уверен, что товар выкупят, ведь предоплата уже переведена на счет.

В России пока аналогичные сервисы только появляются. Некоторые продвинутые площадки предлагают своим пользователям безопасные сделки: fl.ru, luxxy.com, «Юла», «Яндекс.Маркет».

**Довольный клиент – это выгодно**

Клиентоориентированность – это не потакание капризам клиента, а выявление и удовлетворение его потребностей с выгодой для себя. Универсальных рецептов здесь нет и быть не может, поскольку больше всего потребителя цепляют «фирменные фишки». Будь это имя клиента, которое пишут на стакане кофе в **Starbacks**, что не только помогает в поиске хозяина напитка, но и дает возможность общаться с ним по имени, создавая ощущение личного доверия. Или это правило ювелирной фирмы Сartier, менеджеры которой во всех крупных странах, в том числе в России, говорят с клиентом на его родном языке.

Клиентоориентированность может проявляться в опции «Молчаливый водитель», которую предоставляет служба заказа такси. Или даже в том, что некоторые компании в зимнее время все металлические ручки входных дверях обматывают мягким бархатным материалом – чтобы клиент при открытии двери, чувствовал не холод, а теплую любовь каждого сотрудника компании.

Главное, чтобы [каждый клиент заметил проявление заботы о нем и уходил довольным](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1986277-10-statei-o-tom-kak-vlubit-klientov-v-svou-kompaniu). Тогда он при прочих равных условиях сделает выбор в вашу пользу. И будет рассказывать о ваших «фишках» другим людям. И спокойнее отреагирует на ваши ошибки и повышение цен (в разумных пределах, разумеется). Он будет писать отзывы о ваших товарах и услугах, помогая привлекать новых клиентов, улучшать продукт и сервис, и благодаря этому обходить конкурентов.

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |