

## Круглый стол «Как современный мир меняет бизнес исследовательских компаний?»

**Модератор Мирошникова Светлана:** Во-первых, я хочу сказать всем огромное спасибо, что вы пришли, вы участники дискуссии, по сути, во-вторых, нашим дорогим спикерам большое спасибо и спасибо за поддержку, помощь и т.д. Преставлюсь для тех, кто меня не знает, я Светлана Мирошникова, я совладелец исследовательского call-центра «Белофон», и здесь, по сути, представляю группу 7/89, в которую мы с нашей компанией входим, чему тоже очень рады, это прекрасная ассоциация исследовательских компаний из регионов, из Москвы, мы делимся друг с другом всевозможной информацией и знаниями, настроем и т.д. и Ларису Павловну, которая себя представила, управляющий директор ФОМ, очень рады еще раз, что она к нам присоединилась и тоже будет участвовать в этом.

Идея этой секции, которая называется «Как современный мир меняет бизнес исследовательских компаний», родилась у нас в связи с тем, что мы исследователи постоянно думаем об обществе, о людях, о потребителях, о респондентах, о наших клиентах и заказчиках, но никто не думает о нас, бедных и несчастных. И кто же, как не мы, можем обсудить и придумать, что делать, как помочь нам как бизнесу, а по сути мы не только исследованиями занимаемся, мы и бизнесом занимаемся, это основное в нашей деятельности. Именно с бизнесом связаны все наши денежные потоки, и возможно существовать и нашим компаниям и нам самим. В связи с этим мы хотели поговорить на те вопросы, которые возникают у нас как у представителей бизнеса, как у владельцев и менеджеров бизнеса и какие челенджи нам ставит современный мир и какие из них вечные и что мы с этим можем сделать. Надеемся на некоторые из этих вопросов мы ответим. Для начала Василий Токарев, который уже вышел к нам, аналитик Волгоград и он расскажет о том, какие изменения за последние почти 10 лет произошли с тем самым бизнесом исследовательских компаний, в частности в регионах. Пожалуйста.

**Токарев Василий:** На протяжении 14 лет с 2004 года ассоциация ведет проект рейтинг исследовательских компаний, в этом проекте, как правило, региональные исследовательские компании, выполняющие полевые работы, оценивают своих столичных заказчиков по ряду параметров. Помимо этой информации собирается информация о самом состоянии локальных рынков и эта информация, как правило, представляется в форме вебинаров. С 2001 года ведущим аналитиком проекта является ваш покорный слуга. Результаты проекта этого года были представлены на вебинаре 14 апреля и сейчас на стойке регистрации лежат буклеты, где в краткой форме представлены результаты рейтингования.

Но в этом докладе мы хотим обратить внимание на состояние положения региональных компаний, на ситуацию на локальных рынках. Проект этот много лет ведется по одной методике, это анкета би ту би опрос, в нем мы стараемся задать выборку, то есть опросить все региональные компании, какие существуют. Конечно, опросить всех невозможно. Но в этой волне мы сделали это почти невозможно, две прекрасные дамы опросили в этом году 222 компании, это примерно 65% от общего

числа всех компаний, дислоцированных в регионах России и работающих по заказу столичных исследовательских компаний.

Общее количество этих компаний по нашим оценкам сейчас составляет около 330. И гарантировано мы можем говорить, что живые, шевелятся, работают около 260 компаний, это те компании, которые приняли участие в этом году, либо хотя бы как-то откликнулись на наши запросы, ответили на почту, отказались или сказали мы заполним, но в конце концов не заполнили, 260 компаний гарантированно живые, около 330 похоже, что живые и 151 компания приняли участие и в этой волне, и в прошлой волне исследований. Всего 222.

С точки зрения характеристики региональных компаний в инструментарий исследования были включены вопросы, касающиеся количества сотрудников, организационно-правовой формы компаний, специфики деятельности, технического оснащения и ряд вопросов, связанных с оценкой ситуации на локальных рынках социологических исследований.

В данной таблице представлены основные результаты, связанные с оценкой количества компаний. Эти слайды я покажу для того, чтобы проиллюстрировать особенности обработки информации. Судя по этим данным, в этом году среднее количество сотрудников по сравнению с прошлым годом, чуть увеличилось, было 9 человек среднее количество, стало 10 человек. При этом увеличилась доля небольших компаний. Если пару лет назад таких компаний было не больше 40, то в этом году 47. С одной стороны, мы можем сказать, что в этом году мы большие усилия приложили к полю, больше компаний, соответственно, среди них оказалось больше тех, кто как правило, не участвует, это небольшие мелкие компании. Но это не совсем так, если мы посмотрим на результаты обработки по ядру компании, по тем 151 компании, которые участвовали в прошлом году и в этом году, то мы увидим, что в общем эта тенденция сохраняется и в этом ядре. Таким же образом, те выводы, которые я буду представлять, я сопоставлял в целом по выборке и по ядру. И то, о чем я буду говорить, подтверждается и на ядре тоже, то есть можно говорить о том, что эта тенденция характерна. Практически все компании являются самостоятельными, не филиалами, не департаментами и основная часть этих компаний либо имеет представлены в форме коммерческой организации, либо представлены в форме индивидуального предпринимателя. В очень многих случаях в 18% компания или бизнес-единица существует, как и коммерческая организация и индивидуальный предприниматель, действующий за одно. Многие компании занимаются не только исследованием, но и чем-то еще. И по сравнению с прошлыми годами доля не исследовательских работ в обороте увеличивается. Можно сказать, что это специфика этой волны, специфика проведения вольности и привлекали как можно больше компаний. Это тоже не правда, по ядру эта доля тоже возрастает, с нашей точки зрения это свидетельствует о том, что, с одной стороны, я не скажу, что становится меньше, но, по крайней мере, изменяется спрос на исследования в регионах, а с другой стороны, у компаний региональных те средства, которые у них образуются, ряд компаний использует для диверсификации бизнеса, для развития тех сфер, которые возможно в ближайшие годы заместят снижающийся спрос на полевые работы и экспертные интервью.

Что касается оборота, в этом году средний оборот исследовательских компаний в регионах составил около 12 млн рублей. Это больше, чем в прошлом году, больше

заметно - на 20%. Выработка на одного сотрудника тоже немножко возросла, но скорее этот рост обеспечен инфляцией, изменением курса и т.д.

По ядру компании те же закономерности, чуть менее остро выраженные, мы можем говорить, что это две устойчивые тенденции.

В долларовом выражении также имеется некоторый рост, по региональным компаниям прирост оборота составил 12% долларов. Отмечу, что по данным общий рост рынка в 2018 году составил около 6% в рублях, что соответствует снижению порядка 1,5% долларов. Если общий рынок по оценкам в рублях растет незначительно, в долларах чуть уменьшается, то региональные компании растут быстрее рынка.

Чем занимаются региональные компании. Около половины оборота дают полевые работы для столицы. Остальное распределяется примерно так: маркетинговое исследование полного цикла в своем регионе 15%, социально-экономические, социально-политические исследования 20% и 18% иные виды работ, как мы и сказали. Тенденция общая такова, что в этом году впервые доля полевых работ в обороте региональных компаний снизилась ниже 50%. Все предыдущие годы эта доля была больше 50, в этом году впервые она меньше половины, эта тенденция наблюдается и по ядру компании. Если в прошлом году по ядру компании доля была 58%, то в этом году 52. Если в прошлом году доля оборота проектов полного цикла была 27%, то в этом 32. Эти данные количественные, в общем, не напрямую коррелируют с ответами на вопросы о восприятии ситуации.

Так, например, отвечая на вопрос об изменении ситуации в сфере маркетинговых исследований полного цикла, около 25% компаний говорит, что таких исследований стало меньше. Около 18% говорит, что стало больше. Тенденция общая такова, что в последние годы те, кто говорит стало меньше, постепенно возрастает. Основными тенденциями в сфере маркетинговых исследований полного цикла является либо неизменной ситуацией, сохранение статуса кво, либо тенденция, характеризующая изменения к худшему, сокращение числа местных заказчиков, снижение общего бюджета, и изменение структуры заказов запросов, скорее в сторону уникальных проектов, проектов ручной работы, сокращение типовые задач. На этом и других подобных слайдах приводятся иллюстрации общих тенденций, связанных с положительными/ отрицательными изменениями локальных рынков. Видно, что основной негативной тенденцией является внутренний бюджет на маркетинговое исследование, наиболее выраженной позитивной тенденцией 15% является повышение доли тиражирования типовых проектов. Что касается экономической доли исследований полного цикла, то они тоже сокращаются. Скорее сокращаются и политические исследования полного цикла, но здесь ситуация по сравнению с прошлым годом практически остается неизменной, сокращение декларируемо.

Основными тенденциями в сфере социально-экономических, социально-политических исследований полного цикла является также сохранение статуса кво или некоторые изменения в худшую сторону для региональных.

При этом эти изменения к худшему значительно менее выражены, чем в прошлые годы. Как видите, количество негативных оценок сокращается.

Что касается полевых работ для столицы, это единственная сфера, в которой декларируется спрос. Это прямо противоречит выводам по доле полевых работ в обороте, но тем не менее, говорят о том, что стало больше. Это связано в первую очередь с изменением методов сбора информации. Если несколько лет назад

основными растущими были холм-тесты, то в этом году основными растущими методами стали рекрут респондентов для участия в интернет-исследовании, в сильно меньшей степени экспертные интервью.

На вызовы ситуации региональные компании отвечают изменениями методик и технологий. Во-первых, они строят кол-центры, сейчас более четверти компаний региональных имеют кол-центры с числом рабочих мест более 10. Всего в регионах находится около 3 тыс рабочих мест. Эти кол-центры все более и более оснащены техническими средствами, которые являются обязательными для предприятий, и строятся фокус-группы и также фокус-группы с каждым годом все более и более оборудованы технически.

Основными тенденциями в части полевых работ из столицы является также либо сохранение статус кво, либо декларируются некоторые изменения к худшему. При этом еще раз отмечу, полевые работы для столицы - это единственная сфера, которая в этом году отмечается, что их стало больше.

Если говорить об общей ситуации на рынке, то региональные компании скорее говорят, что эта ситуация неблагоприятная, препятствующая развитию компаний. Это связано как с некоторыми негативными явлениями, связанными с особенностями регулирования, отношения с заказчиками, сложностями с подбором интервьюеров, все возрастающее с каждым годом, так и с возникновением рисков, связанных с изменением законодательства и практики правоприменения, мягко. Если говорить в целом о ситуации, то региональные компании, видимо, достаточно успешно находят способы адаптироваться к происходящим изменениям. Если год-два назад у значительной части компаний мы отмечаем настроения скорее панические, то сейчас в изменившихся условиях мы работать привыкаем, изменяемся, адаптируемся, приспосабливаемся и похоже, что. В общем все, спасибо.

**Модератор Мирошникова Светлана:** Спасибо большое. Вопросы можно сейчас.

**Реплика из зала:** Скажите, пожалуйста, практика отказа как-то вами анализировалась при заказах?

**Токарев Василий:** Отказов респондентов от участия в исследовании? В этом исследовании нет, не анализировалась, если не считать одной из тенденций, которая включена в опросник, это в части социально-экономических, социально-политических исследований полного цикла одной из тенденций из года в год анализировалась, является проявление активизации черного социолога, в компании, которые претендуют на проекты и потом либо пользуясь теми особенностями заказчика, о которых говорили в этой аудитории вчера, либо практикой отказов, исследование по факту не проводят. Тенденция имеет место, она является характерной, но не характерность из года в год, темпы ее роста снижаются, все меньшее количество наших респондентов говорит о том, что за прошлый год такая тенденция стала проявляться более активно. С моей точки зрения, это свидетельствует не столько о том, что черных социологов стало меньше, сколько о том, что рынок, связанных с черными социологами, стал менее интересен нам как региональным исследователям. Если, условно говоря, 10 лет назад региональные исследователи могли участвовать в тендерах, конкурсах, их выигрывать и делать нормальные проекты, то сейчас это невозможно или невозможно почти. Мы все региональные компании, которые сидят здесь, хватит пальцев на двух руках, чтобы перечислить известные нам имена компаний, которые исследования не делают, но конкурсы выигрывают.

**Модератор Мирошникова Светлана:** Спасибо, еще вопросы. Василий не уходит, потом мы может быть, еще вернемся к этой теме. Спасибо большое. Что дальше хотелось бы сказать, что большинство из нас во всю использует современные методы исследований, переходим на планшеты, на онлайн, онлайн фокус-группы кто-то уже делает, в общем в этом отношении мы стареемся очень активно развиваться. Но при этом используем ли мы для развития своего бизнеса такие же современные инструменты, скорее нет или, может быть, не в полной степени. Мы сейчас хотели как раз с Анной Логиновской, которая подходит, обсудить вопрос того, как можно продвигаться малому бизнесу в социальных сетях. Анна про нее хотела немножко рассказать. Этот прекрасный человек, благодаря которому очень большое количество хороших классных бизнесов существует и развивается, причем в совершенно разных направлениях, это и системные операторы и даже социальные проекты, такие как вечер чтений, в общем она очень большая молодец и эксперт, профессионал диджитал движения. И просто хороший человек, подпишитесь на нее в фейсбуке, она еще очень веселая.

**Логиновская Анна:** Еще раз добрый день, меня зовут Анна, сегодня расскажу вам очень интересную штуку, чем би ту би смм отличается от би ту си смм. И сейчас будет шок- контент. Поднимите, пожалуйста, руки те, кто относит себя к представителям бизнеса? А остальные кто? А теперь опустите руки те, кто хотя бы раз в неделю не открывает свои соцсети личные. Шок-контент вы би ту би аудитория соцсетей. Би ту би в соцсетях это тоже люди. И поэтому никакого различия в том, би ту би вы или би ту си сервис вообще нет, если вы выходите в смм.

Смотрите, в соцсетях вашего бизнеса или любого другого бизнеса всегда есть представители вашей аудитории, кто это может быть, это может быть финансовый директор, какой-то менеджер линейный, либо руководитель подразделения, либо аккаунт, клиентский сервис, без разницы, дизайнеры, программисты, все эти люди сидят в соцсетях и они все являются представителями вашей аудитории так или иначе. Потому что есть очень расхожее мнение, я сейчас не буду говорить, что есть статистика, потому что это очень чревато мне говорить, но есть расхожее мнение, что, например, секретарь, который сидит в компании ООО Ромашка, девочка Таня, которая сидит в инстаграме целый день, что она вообще не ваша целевая аудитория. Есть люди, которые так думают? Хорошо. А теперь представьте, что сидит секретарь Таня, она скучает, к ней приходит директор и говорит – Таня, я хочу провести исследование, мне некогда, сделай мне, пожалуйста, подбору компаний, в которые я могу посмотреть прайсы, сделай подборку. В этом случае Таня является целевой аудиторией? Является естественно.

Поэтому первым делом, что нужно сделать, познакомиться с вашей целевой аудиторией в соцсетях. Вы берете сферического вашего клиента, идеальную компанию, с которой хотите работать и потихонечку вычленяете сотрудников, с которыми у вас может происходить контакт именно в соцсетях. Финдиректор, тот же секретарь, понятно, что лица, принимающие решения в первую очередь, но есть еще другие категории людей, которые немножечко ниже находятся, чем эти люди и они, тем не менее, точно также влияют на принятие этого решения. Тот же финансовый директор, когда разумный руководитель выходит к нему советоваться по выбору очередного подрядчика, контрагента, финансовый директор всегда будет советовать, он не только будет смотреть на статистику, выписки из налоговых, из других разных реестров, он будет в первую очередь отдавать предпочтение тем брендам и тем именам компаний, с которыми он

где-то уже получал контакты. Если он видел вашу рекламу, например, в инстаграме или фейсбуке, в каком-то бизнес-блоге, на который он подписан, рассказал что-то, упомянув вашу компанию, понятно, что в положительном контексте, все равно у него это немножко отложится и он будет знать вас, и выбор будет сделан в вашу сторону.

Следующим пунктом вместе с тем, как вы определяете целевую аудиторию, вам нужно определить, какие задачи вы хотите решать в соцсетях. Есть определённые категории компаний, которым туда вообще не надо заходить, и там все нормально. Например, компании работают только с госами, на госконтракт, в принципе, им публичное присутствие, может, и не нужно вообще, не нужно закладывать бюджет на это. Но в большинстве случаев соцсети всегда немножечко помогают.

Какие могут быть задачи, могут быть на продажу, но мы понимаем, что мы говорим про продажи не за 10 рублей и не за 50 рублей, многотысячные продажи, продаж с первого контакта у вас, скорее всего, не будет, для этого нужно подготавливать целую диджитал платформу, помимо соцсетей, проводить еще мероприятия, сделать нормальный сайт, построить онлайн-консультанта, еще что-то. Но тем не менее, продажи все равно присутствуют, и они будут косвенно всегда сопровождать вашу деятельность. Например, это может быть повышение узнаваемости. Как раз та задача, которую вы решаете повышением частоты контактов с вашей целевой аудиторией. Это может быть лояльность бренду, когда аудитория может знать ваше название, но при этом не имеет никакого мнения еще о вас. Это может быть просто налаживание коммуникации, когда вы хотите общаться с вашей аудиторией, вы можете сделать с фейсбука с вашими клиентами, и там с ними поддерживать коммуникацию, либо это может быть какой-то другой ваш конкретный вариант, когда вы сами определяете контент задачу, решаете которую можете в соцсети.

Первым делом, естественно нужна стратегия для присутствия в соцсетях, если у вас не будет стратегии, а многие мои клиенты приходят и говорят – давай без нее. Деятельность без нее она выглядит вот так, когда вы носитесь по соцсетям и не понимаете, что вам нужно, какие у вас задачи, с какой аудиторией вы работаете, когда происходит тезисный момент, а он обязательно произойдет, потому что у вас нет никакого четкого плана действий, ваш тезис только усугубится, потому что также в стратегии вы описываете все возможные выходы из этих кризисных историй. И смысл стратегии в том, чтобы обойти все эти кризисные моменты и избежать максимально. Потому что ни один кризисный момент не заканчивается хорошо.

Немножечко про площадки быстро. Вконтакте аудитория вся Россия, (сейчас расскажу, зачем вам это нужно) равномерно, это аудитория 18-34, обратите внимание, это уже не школьники, доход низкий и средний, средний+, доходы населения для каждого региона считается. Их предпочтение это развлечение, практический контент из серии сделай сам и мелкие покупки, до 30 тысяч рублей, до 10 тысяч рублей может сделать ребенок не с московской зарплатой. Инстаграм это тоже покрытие вся Россия, уникальность инстаграма в том, что там преимущественно женская аудитория, больше 70% женщин сидит в инстаграме. Возраст 14-35, очень размытое ядро возрастное, доход низкий, средний, средний+, высокий и ультравысокий, имеется в виду серебрети, которые присутствуют в инстаграме. Их интересы это покупки, красивая жизнь, жизнь серебрети, то есть инстаграм заменил в какой-то степени желтую прессу, люди стали получать новости из инстаграма, нежели из газеты «7 дней». Психология и семья, дети, питомцы и т.д. Фейсбук, в фейсбуке сидит сейчас только Москва, немножечко Петербург

и дальше в меньшем количестве города-миллионники, в глубоких регионах в фейсбуке не сидит практически никто. Плюс там очень высокий возрастной порог входа, ядро аудитории, и третья особенность группы там ...в основной своей массе, если например взять Екатеринбург, в котором не так много от общего числа пользователей, но скорее всего, люди из Екатеринбурга, которые сидят в фейсбуке, это профессионалы, это коммуникаторы, менеджеры, маркетологи, сео компании и т.д., аудитория очень маленькая, но они очень концентрированы по качеству.

Одноклассники по сути то же самое, что фейсбук, немножко если фейсбук это Москва, то одноклассники это именно вся основная Россия, в городах-миллионниках популярность Одноклассников снижается. Пол преимущественно женский 25-35 и старше, доход средний и средний плюс, по сути это та же аудитория фейсбука с разницей в гео и с большой разницей в образовании. Если фейсбук это именно профессиональная тусовка, то одноклассники это более народное комьюнити.

И смотрите, у вас есть стратегия и вы в стратегии определяете те целевые аудитории, с которыми вы работаете, вы определяете те площадки, на которых сидят в этой целевой аудитории, потому что на каждой площадке модель потребления информации, которую размещаете, она совершенно разная.

Определяем инструменты, первым делом все соцсети в первую очередь это контент, разного рода, но для всех форматов контента, которые присутствуют в соцсетях характерно несколько признаков, которые обязательно делают его чуть более успешным, чем весь остальной. Во-первых, этот контент должен быть развлекательный, это не странно, потому что на прошлой неделе инстаграм, который работает именно с бизнесом, с бизнес аккаунтами, выкатил статистику о том, что потребление развлекательного контента в инстаграме гораздо выше, чем всего остального контента. Развлекательный это фан, не важно, формат – текста, видео, фото, гифки, стори и т.д. Но процент потребления именно развлекательного контента за последний год вырос в разы, не буду сейчас цифрами вас обманывать.

Следующим идет контент вовлекающий, увлекающий, они рядом существуют, вовлекающий это те же стори, в инстаграме знаете, чтобы посмотреть стори, нужен вовлекающий контент. Образовательный контент не в плане, а новая для пользователей информация, которая может быть ему полезна. Образовательная и полезная идут тоже немножечко рядом, вы можете рассказать пользователю 100 интересных фактов о и это будет образовательный контент или вы можете рассказать 100 интересных фактов о бизнесе и это будет образовательный и полезный для него контент. Понятна разница? Извините, со студентами работаю, у меня в привычке спрашивать.

Итак, тексты, это очень важно, тексты в соцсетях должны следовать всего двум простым, казалось бы, правилам. Во-первых, они должны быть короткими, емкими, не нужно писать 250 страниц одного и того же, потому что среднее время контакта аудитории с контентом это 6 секунд, иногда и меньше, если супер круто, если пользователь посмотрел ваш контент 6 секунд. Второе правило оно, казалось бы, гениальное простое, но оно очень сложное. Не нагружать тексты синтаксически и лексически, что это значит. Мои любимые категории бизнеса – юристы, бухгалтера, налоги, ЖКХ и все эти товарищи очень любят употреблять разные термины у себя именно в соцсетях. И когда, например, приходят ко мне на консультацию и я говорю – ребята, пишите проще, пишите обычным языком, никто не будет разбираться, что значит ваш 25-буквенный термин, никто не полезет в википедию его читать. А они говорят мне

– как же, если мы будем писать просто, все будут думать, что мы простаки и мы вообще не эксперты. Нет, на самом деле экспертиза проявляется в том, что вы можете сложные вещи объяснить максимально простым языком и соцсети созданы как раз именно для этого, чтобы вы максимально просто объясняли те сложные вещи, которыми вы занимаетесь.

Про синтаксический очень просто, когда вы будете писать тексты, забудьте про деепричастные обороты, про сложноподчиненные предложения, про сложные нагруженные конструкции поменяйте на простые. Есть прекрасная книжка Максима Ильяхова «Пиши, сокращай», я вам рекомендую, для текстов для соцсетей я вам очень рекомендую хорошее пособие. Максимально просто, простые отрывочные предложения.

Инфографика, у вас есть очень крутой ресурс ваши данные, даже если у вас нет никакого дизайн ресурса, вы можете сделать простейший график на том же Поверпойнте или экселе, и выкладываете их у себя в соцсети, это должны быть интересные данные. Более того, если вы, например, проводите исследование для своего клиента и с его согласия вы получаете какие-то интересные данные, с его согласия вы можете оформить это в инфографику, записать у себя пост, отметить там этого клиента, клиент отметит у вас себя и эту инфографику увидят другие люди, которым тоже интересна эта же тема, которым интересен бизнес и таким образом вы получите чуть большее количество контактов, чем могли бы получить. Визуальная информация очень важная, вы знаете этих людей, они вам все время что-то продают недвижимость, сео услуги, создание сайтов, юридические консультации и планировка домов и продажа офисов. Забудьте про них, пожалуйста, ищите картинки не в Яндекске по запросу бизнес, ищите чуть более глубоко, ищите на бесплатных стопах или на платных, там тоже много шлама, не берите его, берите ассоциативные картинки, яркие, необязательно это могут быть люди, это могут быть животные, растения, фрукты, дети и т.д., может, просто самолет, летящий по небу, вам нужна просто картинка для привлечения внимания, но необязательно, вообще эти картинки вам напрямую ни о чем не говорят, они очень нейтральные, забудьте про это, берите классные изображения, а лучше отдавайте их кому-то на отрисовку.

Таргетированная реклама, это такая штука, которую вы видите у себя в соцсетях это реклама. В чем разница, что вы можете в отличие от контекстной рекламы можете таргетированную рекламу таргетировать конкретно по какой-то группе, вплоть до 50 метров нахождения локации, таргетировать по должностям людей, которым она показывается. По возрасту, по последним событиям в их жизни, например, они часто летают. Или они взяли кредит в банке, или вчера был юбилей, это все вы тоже можете вытащить и показывать им рекламу.

Лидеры мнений, сейчас очень быстро, это необязательно должны быть блогеры многотысячники, это может быть человек, который ведет бизнес, у которого живая аудитория и она больше 10 человек. Как правило люди, у которых мало подписчиков, либо не берут деньги за посты или берут совсем смешные деньги, но тем не менее, кредит доверия к этим лицам гораздо выше, чем блогерам-миллионникам, потому что все уже пресытились их рекламой постоянной, лучше средних и мелких экспертов в плане охвата, но бить точно и это будет работать лучше, чем звать одного миллионника.

**Паутова Лариса:** Позвольте, прокомментирую. Здесь секция которые являются лидерами мнений, мы будем говорить о том, как их возвращать в компании и пускать на волю, чтобы они приносили деньги.



**Логиновская Анна:** Еще один вариант продвижение персоны, но он супер сложный, потому что это вообще другая грань смм, я честно сказать, этим даже не занимаюсь, потому что это реально отдельная экспертиза писать за другого человека, вести его соцсети, но если вы хотите, можете мне написать, я порекомендую людей, которые могут это сделать.

И один из последних слайдов как не надо делать, то, чем грешат все битуби и битуби тоже, во-первых, они превращают свои соцсети в склад своих пресс-релизов, транслируют новостную ленту своего сайта в фейсбук или инстаграм не надо так делать, это шлак контент и никто его не будет читать, кроме вас самих и вашей секретарши. И писать только о себе, вы интересны тоже только себе, и если вы пишете, то хотя бы делайте вокруг себя какой-то интересный контент, сопровождающий, который может вывести ваш реалистичный контент на уровень, где интересно для широкой аудитории.

Оценка эффективности очень быстро делится на количественное и качественное, в зависимости и от разных проектов разный набор кпиай, количество подписчиков, количество постов, это для контентных проектов охвата, перехода на сайт, заказ, стоимость подписчика с рекламой, например. И качество это позитивное/негативное упоминание, если вы с репутацией работаете, скорость реакции на обратную связь и вовлечение пользователей в контент.

Два последних примера это банк Точка, битуби в чистом виде, банк для бизнеса, у них прекрасные картинки, прекрасная полезная информация, контент, написанный простейшим языком, они постят не только про себя, но и про других, берут контент своих же клиентов и постят его у себя в фейсбуке и это интересно и еще они классно общаются в меседжере, присылают гифки с котикми, потом присылают еще бутылку вина, если вы попросите, очень прикольно.

Таким должен быть настоящий классный битуби контент, все, спасибо. Вопросы.

**Реплика из зала:** Вы сказали, что компании, у которых госсектор не нужен бюджет на это все, а всем остальным примерно можете назвать рекомендуемый среднестатистический бюджет?

**Логиновская Анна:** Сколько стоит ремонт? Примерно из этой же серии. Если вы хотите на лайтовом уровне поддерживать, но не зная, зачем, то это примерно тысяч 30, наверно.

**Реплика из зала:** Это какой бизнес?

**Логиновская Анна:** Если вы хотите классно, если хотите с рекламой и это все, то это больше 150 тысяч, не считая бюджета на рекламу и это люди, которые будут сидеть не у вас в офисе, это будет удаленно.

**Реплика из зала:** Есть данные по конверсии в этом контексте? Мы поддерживаем страницу, сколько реально получено заказов от такой активности, реальных отказов, не то что называют лидом, пришел ко мне на страничку и т.д., меня это, по сути, не интересует, меня интересует, сколько договоров заключено от таких рекламных заказов.

**Логиновская Анна:** Если вы хотите, я вам посчитаю, но в среднем по больнице я вам не могу, как я вам скажу, все по-разному работают.

**Реплика из зала:** Спасибо за консультацию. Скажите, пожалуйста, у вас Одноклассники, фейсбук, как вы сюда вписывает или не вписываете Ютуб?

**Логиновская Анна:** Очень интересно, почему Ютуба нет на слайде, самый популярный вопрос от внимательных слушателей. Составить портрет пользователя Ютуба невозможно, по одной простой причине, что Ютуб - это единственная соцсеть, в которой

потребление контента по запросу происходит прямо сейчас. То есть сегодня утром я посмотрела, как приготовить яичницу, в обед я посмотрела, как освоить параллельную парковку, вечером я посмотрела, как собрать икеевский шкаф, а когда его собрала, начала смотреть фильм про осьминогов. И составить портрет пользователя в таком многообразии, по сути это как составить целевую аудиторию телевизора.

**Реплика из зала:** Хорошо. Какова ваша практика использования этого?

**Логиновская Анна:** Я не работаю с Ютубом. Потому что нужны другие ресурсы, я больше тексты, картинки, другая история. Конечно, ролики еще дороже, хотите в Ютуб, там еще полмиллиона.

**Модератор Мирошникова Светлана:** Спасибо огромное. Я думаю, что Ане можно задавать вопросы попозже, когда мы закончим секцию, она не сбежит. Что дальше. Предположим, мы все сделали правильно и к нам пришел тот самый клиент, о котором мы долго мечтали и тут вдруг выясняется, что он сам знает, как надо делать, говорит вам, что нужно делать, когда вы все делали, как он, потому что вы просто не можете сопротивляться, потому что вы его любите, он говорит вам, что вы во всем виноваты, что все не так, знакомая ситуация, часто бывает. Поэтому я хочу представить нашего следующего выступающего, это Борис Шпирт, автор книги о Чайникменеджере, эксперт в клиентском секторе, и очень прекрасный человек, который нам расскажет, как можно бороться с такими манипулятивными действиями клиента.

**Шпирт Борис:** Здравствуйте, рад вас видеть. Сложно будет в коротко за 20 минут все рассказать, я попробую. Правильно я понимаю, что все вы в той или иной мере работаете с клиентами? Да. Ок. наверно, начнем. Я очень коротко скажу, кто я, чтобы было понятнее. Около 20 лет я работал в продажах и каунтменеджменте, работа с клиентами в диджитал агентствах, мы работали со Светой вместе, она меня попросила выступить по старому знакомству. И я работал несколько лет директором по маркетингу, онлайн проектов, что дало более объемный опыт, то есть я работал в основном на стороне подрядчиков, но также работал на стороне клиента как заказчик и уже несколько лет помогаю компаниям выстраивать клиентский сервис, обучаю работе с клиентами, продажам, тому, как правильно выстраивать отношения с клиентами, чтобы не было мучительно больно и в финансовом и моральном психологическом плане. В прошлом году вышла моя книга, которую могу посоветовать, не потому что она моя, потому что достаточно полезная книга по работе с клиентами, которая стала достаточно популярной и даже ее называют бестселлером.

Итак, давайте очень коротко постараюсь все описать. Естественно, что у нас у всех есть мечты об идеальном клиенте, что мы такие радостные, мы в наших мечтах представляем то, как мы работаем с клиентами, которые нас понимают, слушают всегда и заглядывают нам в рот, платят деньги и делают все, как мы скажем. Но естественно, что на практике все немножко иначе, на практике это то, о чем говорила Светлана клиенты очень любят диктовать нам, что и как, они же платят деньги, кто платит, тот и заказывает музыку и в то же время клиенты очень любят, чтобы ответственность была на вас, а все решения принимали они сами, что правильно с точки зрения психологии, все любят принимать решения и не любят нести за них ответственность.

Что важно. Нам важно, если мы говорим о клиентском давлении, я сейчас не буду касаться продаж, именно о том, когда вы работаете с клиентом, клиент начинает вам диктовать что-то напрямую или он манипулирует вами. Нам надо понимать, почему они

это делают и на самом деле это абсолютно не бином Ньютона, в принципе есть всего несколько причин, почему они это делают.

Во-первых, это в их представлении выгодно, я часто на интерсайтах у меня, даже я это отмечаю более подробно, здесь написано, что они думают, что им это выгодно, потому что на самом деле далеко не всегда давление на подрядчика ему выгодно, иногда настолько выгорает и теряет мотивацию, что начинают работать, извините, на отвали и клиент получает совсем не тот результат, который мог бы получить, если бы выстраивал более доверительные и рабочие профессиональные отношения. Но, тем не менее, они манипулируют, считают, что отжав вас, они получают больше. Иногда это так и часто это не так.

Во-вторых, очень важно понимать, когда мы видим клиентскую манипуляцию, иногда это не рациональное поведение, с рациональной точки зрения клиенту даже не всегда бывает выгодно над вами какие-то манипуляции проводить, но они это делают. Почему они это делают, потому что это те самые гедонистические манипуляции, манипуляции, которые делаются ради удовольствия. То есть клиенты иногда получают просто удовольствие от того, что они заставляют других подрядчиков что-то делать, проявляя свою власть, влияние и возможность наткнуться на тех, кто как им кажется, ничего плохого им сделать не может, потому что они хозяева в предоставлении этой ситуации.

И еще можно сказать, что иногда существует определённый тип клиентов, манипуляторов, естественно, что люди, склонные к манипуляции, с удовольствием манипулируют своими подрядчиками, добиваясь от них нужных целей, это просто привычка. Я видел клиентов, которые начинают иногда странные интриги, непонятные какие-то движения и я не мог понять, зачем они это делают. На самом деле часто это привычка так работать. Например, так работают иногда люди в больших корпорациях, когда у них есть свои скрытые интересы, они просто привыкли не говорить открыто, что им надо, они добиваются этого какими-то окольными путями. Это нас не должно удивлять и не должно пугать.

Да, я забыл сказать, что такое манипуляция, мы все с вами интуитивно понимаем, что это такое, но все-таки давайте определимся, что психологии манипуляцией называется любое психологическое воздействие на человека. То есть я вам что-то рассказываю, с психологической точки зрения я манипулирую вами, потому что пытаюсь вам что-то донести. Мы с вами понимаем, что в быту мы используем манипуляцию как другое слово, обозначающее иное. Манипуляция это скрытое влияние, поэтому оно отличается от прямого давления, просьбы, угроз. Манипуляция – это скрытое воздействие, оно не прямое, клиент не прямо угрожает и не просит, не давит. Соответственно, это скрытое воздействие на вас, часто многоходовое, иногда достаточно простое, у него есть определённый сценарий, и целью этого воздействия является получение от вас определённых действий, результатов, какого-то вашего поведения или поступка, и для блага манипуляторов, блага бывают разные, бывают рациональнее, а бывает чистое удовольствие.

И зачастую манипуляции, как раз и получает манипулятор блага, а объект манипуляции он страдает. Соответственно, давайте это все определим, и мы с вами разберем основные виды клиентских манипуляций, которые вам важно помнить, думаю, что большинство с ними из вас встречалось, когда я вам буду их называть, я уверен, что вы будете кивать, что так это и бывает. На самом деле здесь на моей презентации 10

видов, она сейчас после определённого анализа насчитывает больше, я стараюсь их перечислить.

Итак, манипуляция первая манипуляторное поведение, стиль, как работают клиенты, это всегда недовольные клиенты. Есть такие, которые всегда недоволен, когда у вас все в порядке, недовольство — это часто проявляющаяся манипуляция, которая просто заставляет вас чувствовать все время дискомфорт при работе с клиентом, он всегда недоволен, понятно, почему это делается, вы начинаете подсознательно чувствовать вину, или что клиент да, несчастлив и он рассчитывает, что вы будете более податливы на все его просьбы и т.д.

Следующая близкая к этой манипуляция — это обвинение, в чем разница если недовольный клиент он в чистом виде манипуляция недовольство, он критикует как по работе, вы всегда присылаете отчеты в ужасном виде, какой кошмар, что за ужас, почему нельзя было сделать, у вас руки не из этого места растут. То манипуляция обвинения работает направлена на вас и вашу компанию лично, то есть даётся некий ярлык, вы не профессионалы, так нельзя работать, почему у вас всегда вы просто не умеете работать с данными, это манипулятивное поведение, которое атакует лично вас, заметьте, пожалуйста. Если не нравится не результат вашей работы, не стиль работы, а именно вас. Это переход на личности.

Скрытые угрозы еще одна манипуляция, когда надо получить от вас скидку, дополнительную или бесплатную работу, вы можете сейчас не снимать, а вы снимите, когда все манипуляции будут на слайде. Скрытая угроза, когда клиент говорит вам – я понял вас, вы не можете дать нам скидку, жаль, конечно, особенно неприятно, если ваш генеральный, он же дружит с вашим генеральным и если они когда начнут париться в бане обсуждать, будет не очень хорошо. И так ненавязчиво до вас доносится мысль, что лучше вам пойти навстречу, это скрытая угроза, манипулятивное поведение, которое заставляет вас самим додумать, что будет дальше, если это случится.

Следующая, часто популярная манипуляция это несуществующие обязательства. Вы сделали свою работу, предоставили клиенту отчет, исследование и т.д., говорит – как, а этого не будет? Нет, это же отдельная работа, но как так? Я ждал, что это входит само собой, что вы это просто сделаете или на рынке это все делают бесплатно. И после этого вы чувствуете себя обязанным, иногда это не манипуляция, иногда клиент действительно так думает, часто это он просто манипулирует, он знает, что это не входит, он просто так говорит.

Следующая манипуляция, это не желание понимать, когда вы подробно объясняете, почему то или иное сделать нельзя, он говорит – ничего не знаю, это ваши проблемы, делайте. Это манипулятивное поведение. Рядом с этой манипуляцией идет следующая манипуляция вы же профессионал, эксперт, ничего не знаю, вы разбирайтесь я плачу вам деньги, вы же эксперт. Есть замечательный ролик, на Ютубе, 7 линий, когда просит нарисовать все линии синим цветом, две из них красным и 3 прозрачным, но все синим. И бедный несчастный сотрудник эксперт, рисовал линии, но мы же не можем это сделать. Клиент спрашивает – что вам мешает? Тот отвечает – геометрия. Тот – просто игнорируйте. Это классическое нежелание понимать, это неважно.

Следующая манипуляция это лесть, другого плана, когда клиент в 6 вечера пятницы звонит вам и говорит – знаете, только что узнал, что мне нужен отчет к 9 утра понедельника я его понесу на ковер нашему руководству, он просил только что. Я в вас

верю, ребята, вы же такие зайки, мы с вами работаем 5 лет, только на вас надежда, вы такие молодцы, вы просто боги социологии, я уверен, что у вас все получится, очень прошу, это попробуйте после такого не сделать. Это естественно манипулятивное поведение, понятно, зачем это делается.

Следующее. Чувство жалости идет рядом с лестью, потому что там, где вы боги, вы замечательные, я вас обожаю, вы просто лучшие, после этого у меня же начальство будет ругать, это чувство жалости, еще одна манипуляция.

Будущая выгода, когда клиент говорит – знаете, у нас сейчас нет бюджета, сделайте это, пожалуйста, бесплатно или за 3 копейки, но через 3 месяца будет, вы просто будете купаться в золоте, у нас будет бюджет и т.д. Я знаю, много обучаю и мне одно агентство, у них был клиент, который он пришел к ним ровно так, сейчас денег нет, сделайте это, это не все недорого, денег нет, но скоро будут. И короче это скоро длилось 2 месяца, 3 в какой-то момент они устали. Извините, а когда скоро? Уже скоро должно было случиться, а оно не случается, вот еще скоро, надо немножко подождать, это как в анекдоте ну вот началось. Когда в ресторане человек налейте, закусить, пока не началось и официант спросил – а вы платить будете – ну вот началось. Так и здесь. Ну вот началось и они отказались от этого клиента, они поняли, что он их обманывал. Они обратились в предыдущее агентство, от которого он ушел по его словам, потому что те плохо работали, они говорят – ровно та же история, все кормил завтраками, когда они стали разлучаться, он просто уходит от агентства или они от него отказываются и ищет с теми же самыми рассказами о том, что скоро будут деньги, сейчас сделайте все за 3 копейки.

Есть еще манипуляции, которые я сюда не вписал, в более поздних версиях презентации они есть, это манипуляция сравнение, а у других они это делают бесплатно, разные, это манипулятивная история, таким образом сталкивая лбами, иногда перекрёстно 3 подрядчиков – а те это делают и только если вы напрямую сделаете с теми, выясняется, что они не делают. Он каждому говорит, таким образом продавливая всех по сути. То есть сравнение есть такая манипулятивная история как обидчивый клиент, он знаете такой я от вас ждал, что вы пойдете мне навстречу, а вы, это манипуляция. Да, мы работаем в бизнесе, клиент имеет право что-то от нас ждать, тем не менее, часто это манипулятивное поведение. У нас 5 минут постараюсь

Я попробую коротко рассказать то, что я рассказываю обычно за час. Смотрите, в чем проблема, все манипуляции это отмычки, которые работают, если у нас внутри нашей есть зоны уязвимости или дырки, я их называю кнопки. И основных кнопок в работе с клиентами, которые клиенты манипуляторы использую с нами, их 5. Я начну их перечислять, вы будете анализировать у себя, какие из них работают. Первая кнопка это желание быть хорошим в глазах клиента. На эту кнопку нажимает куча манипуляций, которые перечислил, просто нет времени рассказывать и недовольство и чувство жалости, вы же поможете нам, правда или меня уволят. Это все ты себя чувствуешь, как ты можешь таким скотом выглядеть в глазах клиента, когда тебе же хочется быть хорошим в его глазах, и ты это делаешь.

Следующая кнопка это тщеславие, она отличается от желания быть хорошим, тщеславного больше волнует не столько мнение других людей о нем, сколько его собственное мнение о себе. От тщеславного человека, как мы знаем, можно лестью победить и можно победить, как-то убедив его, что попытаться понизить его реноме в собственных глазах. Поэтому тщеславный человек тоже достаточно легкая жертва

манипуляции, как и человек с заниженной самооценкой, я не хочу уходить в психологию это заниженная самооценка, то есть когда моя самооценка очень зависит от других и если другой человек сказал – ты не очень хороший. Боже мой, какой кошмар, это заниженная самооценка, это близкие вещи по проявлениям, но разные по своей природе.

Следующее это желание заработать, вы знаете, я до сих пор мне не очень понятно, что это такое, дело в том, чтобы все зарабатываем деньги и нормально хотеть заработать. Проблема в том, что это используется в такой манипуляции как будущая выгода, и нам нужно ограничивать свое желание заработать больше, потому что это может использоваться для часто того, чтобы нами манипулировали, получали от нас какие-то бесплатные работы, скидки и т.д.

Следующая громадная кнопка это чувство вины, если вы вспомните те манипуляции, которые я перечислял, нет времени возвращаться к ним, куча манипуляций настроены на чувство вины, это им недовольством и прямого обвинения и обида, когда клиент как бы обижается на нас и мы начинаем чувствовать себя виноватыми и многие другие. Вина с точки зрения психологии чувство того, что мы подвели, мы не оправдали чьих-то ожиданий, своих, поэтому мы должны это искупить. Это, к сожалению, деструктивная история и приводит она к тому, что нами пользуются и мы всегда пытаемся искупить свою вину. В некоторых случаях в разумная доля вины нормально, потому что есть обратная история, когда человек не чувствует своей вины вообще никогда, что он не делала – а что такого, это тоже социопатия, психологическая и чувство вины в значительной мере проблема большая.

И самая большая кнопка – это кнопка страха. Сами можете с представить, страх, что потеряем клиента, страх, что он обидится, страх, что что-то он нас плохое скажет, напишет, все это страх и все это большая кнопка, на нее бьют половина манипуляций, те же самые недовольство и обвинения тоже нажимают на эту кнопку, скрытая угроза прямо нажимает на эту кнопку и т.д.

Что с этим делать. Я постараюсь быстро, я на своих тренингах рассказываю за первое занятие, оно идет 3-4 часа подробно, здесь я постараюсь тезисно сказать. Нам нужно выстраивать с клиентом партнерские отношения, для этого нам нужно, чтобы клиент видел в нас не объект манипуляции, а равного партнера, это иногда бывает сложно, да. Потому что только партнёрские отношения, где обе стороны движутся ради одного результата работают, на один результат и видят друг в друге помощников, заинтересованных объединенных этим интересом и только это наиболее эффективная на самом деле форма работы с клиентом и клиент этот, к сожалению, часто, как мы с вами понимаем, не разделяет такое. В их представлении часто подрядчикам надо просто отжать и мы знаем, что у больших компаний есть целые отделы по отжатию подрядчиков, называющиеся объемом закупок, костоломы, которые профессионально роняют подрядчиков в цене.

Что нужно делать – нам нужно выстраивать партнёрское взаимодействие с клиентом, как переключать клиента в партнерский режим, трудно мне сейчас будет за оставшиеся несколько минут все объяснить. Если будет интересно, у меня есть онлайн тренинг, запускаю, там все подробно.

Вам нужно помнить, кто вы, вы правильно воспринимаете себя как специалиста, то вам нужно помнить, что вы эксперт, то есть вы обладаете экспертизой, вы уважаете себя как экспертного специалиста, сейчас рассказываю про правильную ментальную

установку, которую надо выработать, когда вы работаете с клиентом. Вы хотите клиенту помочь и это очень правильно, потому что когда вы хотите клиенту помочь, то клиент это чувствует и начинает вас воспринимать как помощника, сотрудника своего в решении своих задач. И при этом вы хотите не забыть помочь себе и своей компании, заработать денег. Потому что если вы этого не сделаете, о вы как раз будете таким в кавычках клиентоориентированным, сейчас же модно клиентоориентированность, таким подрядчиком, постоянно прогибается под клиента, а клиент этим пользуется, и его прогибает. Поэтому не люблю слово клиентоориентированность, хотя даже в моей книге оно используется, потому что клиентоориентированность это не прогиб под клиента, бегание на задних лапках за ним, а это правильное партнёрское отношение к клиенту, когда мы тоже глубоко заинтересованы в помощи ему, но при этом зарабатываем на этом.

Если в мы встречаемся с манипуляций, наверняка, вы это знаете, когда вы чувствуете, что вами манипулируют и с опытом это приходит, у вас внутри что-то сжимается, напрягается и в этот момент вы может среагировать неверно, и либо прогнетесь под клиента, испугавшись, либо начнёте с ним ссориться и говорить манипулятор, и вы можете наломать дров. Первое, что нужно, это увидеть манипуляцию поняв, что клиент манипулирует, нужно абстрагироваться от этой ситуации, потому что иначе вы обидитесь, у вас будет реакция, действия, агрессия, ступор или прогиб. Под эмоции. Поэтому нужно посмотреть на это, как смотрит психиатр на больного пациента, психиатра ничего не удивляет, психиатр не обижается, когда он пытается обмануть или ведет себя странно, бросается в него предметами, стулом или кроет его матом. Для психиатра это всего лишь строка в медкарте, это симптоматика, он собирает анамнез, Поэтому самое правильное, когда мы встречаемся с клиентами, относиться к нему, как к врач к пациенту, это самая парильная установка врачебная, в таких случаях именно как психиатр. Тогда у нас нет ожиданий, что клиент поведет себя честно порядочно, адекватно, доброжелательно. Как только у нас есть, у нас возникает обида, когда этого не происходит, разочарование и мы ведем себя не оптимально, поэтому нам нужно научиться абстрагироваться. Примерно так можно разговаривать с клиентом. Картинки и нам нельзя показывать нужду при клиенте, основное правило партнерских отношений – нам нужно хотеть работать с клиентом, но нам нельзя показывать нужду, когда мы ее показываем, это индикатор для клиента, который видит ниточки, которые ведут к нашим ножкам и он интуитивно начинает за них дергать. К сожалению, мы можем своими ментальными установками разбудить в клиенте самое худшее, можно спровоцировать его начать вами манипулировать и вас прогибать. Это происходит благодаря нам часто.

Нам нужно учиться с вами травить леску, термин американского автора Кэмп, речь о том, когда рыба на крючке, дергается сильно, когда подтягивают и у рыбаков есть термин травить леску, это значит отпустить рыбу, отмотать спиннинг, чтобы она успокоилась. Когда рыба дергается, она может сорваться с крючка. И поэтому нам нужно уметь правильно выстраивать отношения на встрече, это может выглядеть так. Год назад лето, по рекомендации меня приглашают в одну компанию обсуждать тренинг и руководитель генеральный директор принимает меня в кабинете, директор по продажам меня туда провел и говорит – ну что Борис, он так откинувшись на кресле, большое кресло директорское, он ручку так вертит, ну что, почему мы должны ваш тренинг купить, расскажите нам. Я такой у меня включился врач, что за, это сразу манипулятивный ход, сразу меня заставляют прыгать и доказывать, что я им нужен, и мне четко показывает,

что я здесь главный, а ты прыгай, танцуй. Я говорю, вы знаете, я не знаю, нужен ли вам мой тренинг, хотя если вы меня пригласили – нужен, но я не в курсе, я думал, вы мне расскажете, может быть, вообще не нужен. Я просто могу вам рассказать, что я делаю, а вы поймете, подходит ли это вам, хотелось бы услышать, какая у вас ситуация, почему решили про тренинг вспомнить. Он сдулся как шарик, хорошо, рассказывайте. И я ему рассказываю и через 3 минуты примерно инцидента, я говорю к слову я обучаю тому, как переключать клиентов из деструктивного доминирования в конструктивный диалог, как у нас с вами. Он еще раз сдулся и в результате все получилось.

Поэтому травить леску надо уметь, но не притравливать. Одна минута.

Надо объяснять клиенту, что партнерство нужно. Это тема глубокая, ладно. Это не всегда просто, но к этому надо стремиться, продать, что это ему выгодно, потому что когда он вас прогибает, у вас демотивация, у вас качество падает и иногда вам это не выгодно, вы теряете интерес к проекту. Я очень коротко. И совсем с манипуляторами надо. Я закончил.

**Модератор Мирошникова Светлана:** Спасибо большое Борису. Мы говорим, то мы партнеры, у нас завтра будет лозунг партнёрство, ведущее к успеху, мне кажется, это тоже манипуляция.

**Смелова Анжела:** Давайте я начну, вы видите тему моего доклада, я позволю себе представиться. Меня зовут Смелова Анжела, я сособственник и директор компании «Инфоскан» город Новосибирск, наша компания организована в 2001 году и за все время существования мы прошли через 4 арбитража. Все 4 иска были удовлетворены в полном объеме, при этом по 3 из них мы оплату получили, по одному оплаты так до сих пор и нет. И что хотела сказать.

Каждый арбитраж он приносит нам какой-то опыт, он вносит свои коррективы в бизнес-процессы те, в которых мы существуем. Об этом я сейчас и буду говорить. Прежде чем я начну делиться своими метаморфозами, еще небольшая вводная информация. Никто из специалистов нашей компании не имеет юридического образования, все арбитражи мы проходили полностью самостоятельно, у нас появлялся юрист, но он появлялся на тот момент, когда мы ему предоставляли полностью сформированный комплект документов для того чтобы они у нас проверили их, правильно, только на это. И еще одна небольшая вводная, это каждое исковое заявление содержало в себе 3 раздела, первый это неоплата, возврат неоплаченных денег по реализованным проектам, второе это процент, либо это был процент за использование чужими денежными средствами, либо процент за просрочку, неуплату и т.д., тут надо смотреть по договору, что там в договоре написано. И третий раздел это возместить затраты, понесенные с обращением в арбитраж, это госпошлина, это юридические услуги, почтовые услуги, все что производится в рамках оформления этих документов.

Начинаем, первый иск у нас состоялся в 2008 году, и иск был компании федерального масштаба, с которой нас связывали длительные договорные отношения и мы были обычными полевыми, мы выполняли для них регулярно полевые работы. Основанием для беспокойства с нашей стороны стал слом привычного уклада процедуры. Например, сроки оформления договора, сроки оплаты, объем работы и т.д. и я позвонила менеджеру, просто так позвонила. На тот момент у нас уже были специалисты, которые проводили полевые работы, а я была уже директором, настоящим директором, не тот который чтец, жнец и дудец. Я позвонила менеджеру и мы с



менеджером просто так начали разговаривать и в процессе разговора я поняла, что мои опасения не безосновательны. Потому что невнятность по графику платежа, смущение на вопросы, а где документы и почему их постоянно теряют на почте. Все это согласилось повод усомниться в благонадежности данного клиента, заказчика. А если вы еще и спрашиваете про новые проекты, про менеджеров, про планы и т.д., а вам менеджер ничего не может четко, понятно, доступно объяснить, когда я положила трубку сказала – готовим документы в арбитраж.

И здесь надо сказать, отдельно акцентировать внимание на хороших человеческих отношениях с менеджером и как они влияют на платежи. Забегая вперед, могу сказать, что уже когда мы в процессе готовили документы в арбитраж, я была в Москве и договорилась с руководством о встрече, мы договорились о встрече, я-то приехала, но ко мне никто не вышел, со мной никто не поговорил, мой гештальт был закрыт полностью, я поняла, что все те звоночки, все то, что на уровне интуиции, это однозначный арбитраж и больше ничего.

И здесь хочу подчеркнуть хорошие отношения с менеджером, именно менеджер нам помог быстро и полно сформировать весь комплект документов необходимых. То есть у нас все бумажные варианты были на руках, кроме одного, один мы так и не успели оформить и получить бумажную версию. И, тем самым мы, подали в арбитраж, получили деньги, мы были не единственной компанией, кто успел получить деньги именно от этой компании через арбитраж, уходила компания с рынка очень громко, многих оставила с большими долгами. Точно могу сказать, что мы были одними из первых, кто получил эти деньги в полном объеме. Отсюда был сделан вывод для самой компании – обращать внимание, постоянно держать руку на пульсе, обращать внимание на отклонения от стандартного поведения, объем, оформление, сроки. Мы все с вами знаем, отклонений не бывает просто так, для этого всегда есть какое-то основание и надо его быстренько получить. Это задача как моя как руководителя и тех сотрудников, с которыми работают напрямую, соответственно, отношение с менеджерами, с представителями заказчиков дорогого стоит, и они вам сторицей вернутся. Всегда менеджер вам поможет, если вы с хорошим отношением.

Переходим к иску №2. 2012 год, здесь компания местный крупный холдинг, и проект полного цикла. Мы столкнулись с уклонением от подписания акта выполненных работ. Несмотря на то, нареканий к проекту нет, это подтверждается перепиской, но акт не подписываем. Та же история, то в командировке, то еще что-то. И потом совершенно случайно проговариваются о том, что наш заказчик просто маркетинговое исследование понимал весьма своеобразно, а именно он считал, что те респонденты, которых мы опрашивали в процессе исследования, они все как один, понятно, что мы опрашивали целевую группу, которая потенциально могла стать их клиентом и планировала подобные действия совершать и он считал, что все они должны все как один стать реальными его клиентами. То есть после проведения исследования был разбор, предложение проекта, а процентовка оказалась не та. И для него это послужило основанием, типа маркетинговое исследование не отбили, и не будем их оплачивать. Но это было именно мнение собственника. Кстати говоря, маркетолога использовали вчерную, он так же, как и я, был не осведомлен, но делать что-то надо, деньги надо получать, а у меня на руках переписка и больше ничего, ни одного документа нет. И в этом случае для подтверждения своей позиции мы как раз использовали именно электронную переписку. У нас очень замечательно сложились все 3 фактора, а именно первое, заказчик вел переписку со

своего корпоративного адреса, фамилия, имя, должность электронная почта заказчика была вывесена на сайте этой компании о, чудо, это был холдинг, сайт принадлежал именно той компании, с которой у меня и был заключен договор. Все сложилось. Вся моя переписка является подтверждением, где мне действительно клиент говорит – в срок все сдам, а к акту никаких претензий, мы вам акт передали, эти все вещи сложились. Единственная загвоздка возникает, в том, что не все нотариусы на тот момент имели право подтверждать электронную переписку, ближайшего нотариуса мы нашли только в Москве, в Москве нам подтвердили, все сделали, удовлетворили. Совет 2, в договоре обозначать ответственного, указывать его контакты, деловую переписку, все нюансы только по этим адресам. Здесь единственный нюанс, клиент тоже сделал выводы. С сайта ушло все, ни одной персоны на сайте не оказалось.

Иск №3 2015 год, постоянный новосибирский клиент партнер, причина обращения вновь неоплата и что интересно, на тот момент у меня было 2 клиента, 2 партнера, они были партнерами, то мы были для них заказчиками, то мы были для них исполнителями, мы работали совместно всегда над общими нашими клиентами. О горе, надо же так случиться, финансовая трудность что у того, что у другого. Что мне оставалось делать, мы пошли на переговоры, переговоры, что с одним, что с другим. Мы договорились на условия, для меня эти условия были не выгодными, потому что это было растянуто по срокам погашение, это была маленькая небольшая фиксированная сумма платежа и один клиент всем свои условия выполнил и даже когда он выше из своего пике кризисного, он просто быстро все погасил, все нормально получили. Второй клиент отказался, не стал выполнять свои условия, мы пошли в арбитраж. Мы выиграли арбитраж, сумма до сих пор висит, а что он сделал, он просто-напросто бросил свою фирму, открыл новое юридическое лицо, его мобильный телефон до сих пор в моем телефоне, он до сих пор ведет эту деятельность, но мы ничего сделать не можем. Потому что все лишь через полгода после того, как у нас был выигран арбитраж, уже были введены изменения в законодательство, где им уже есть ответственность собственников и топ-менеджеров и там уже можно было что-то с этим делать. У меня есть маленький шанс, этот клиент собирается баллотироваться на выборы. Возможно, все еще будет замечательно.

Совет 3 – арбитраж не гарантия того, что даже в случае положительного решения вы получите свои деньги. Переговоры и понимание друг друга, только это может получить. И компромиссы. Наша основная задача их получить.

Иск №4, наверно, благодаря чему меня и позвали сюда выступить, это 2017 год. Здесь ничего не могу сказать, совершенно стандартная процедура, та же самая московская компания, полевые работы, невыполнение. Почему же я так прокололась, спросите вы. Тоже длительные отношения, переговоров не было, с их стороны. Мне предлагали варианты шантажа, мне предлагали варианты информирования, это все не цивилизованно. Я сторонник цивилизованного разрешения, единственное, что я хочу в рамках этого иска, подчеркнуть 2 момента. На самом деле, не арбитраж мне помог, мне помогла ассоциация, а более того Благодарова Анна Васильевна, которая уже не первый раз именно этим и занимается. Нас было несколько компаний, которые подали заявление в ассоциацию исследовательскую компанию группа 789 и благодаря ее усилиям и совместно с Аэром, спасибо большое, впервые в этом иске работали вместе две ассоциации. 75% всех, кто подал в ассоциацию, были закрыты, у некоторых практически полностью закрыто, у кого-то нет. Более того, я оставила себе арбитраж,

потому что на тот момент я хотела продемонстрировать и себе и отрасли, что есть такой пункт – процент пользования за чужими денежными средствами. Именно это я сказала компании. Не надо мне закрывать всю оставшуюся сумму, вы должны закрыть и этот процент, пожалуйста. Что я только не услышала о себе, о своих умственных способностях, а также о юридическом образовании и т.д.. Но мы выиграли, и деньги тоже получили чудом, я не знаю, что там сыграло свою роль, потому что очень были велики вероятности, что деньги я не получу. Единственное, что мне будет тешить самолюбие, это решение о том, что есть такая статья, и все должны знать заказчики и исполнители, есть статья – процент пользования за чужими денежными средствами.

И здесь хочу в завершение сказать еще те моменты, которые мне очень хотелось сказать. Знаете, необходим этот конструктивный диалог, мы уже услышали у Василия – 50% исследовательских компаний выполняют субподрядные полевые работы, в каких условиях мы это выполняем. Сколько проектов запускается у нас на том, что мы имеем у себя договор заключенный или скан имеем. 90% у меня в компании при этом, у полного цикла там более-менее все нормально, а в полевых как только речь заходит о взаимоотношениях двух исследовательских компаний, это полный архаизм, я даже не знаю, что сказать.

То есть мы каждый раз запускаем проект и каждый раз мы ходим под богом, пронесет /не пронесет, получим деньги/ не получим, я даже сейчас не говорю о каких-то брендах, имиджах, еще каких-то устоявшихся отношениях. Но согласитесь, что это нецивилизованно, это неправильно. Почему нам платят тогда, когда мы отправим свои документы с подписями и печатями, почему у меня нет таких документов.

И здесь я хотела бы поднять вопрос об институте так называемого третейского суда, мне кажется, что только ассоциации могут помочь и сразу вернуться к вопросу о штрафных санкциях. Пожалуйста, не считите себе за труд однажды сесть и просчитать, сколько вы недополучаете благодаря тому, что ваши заказчики нарушают свои обязанности, о наших правах и обязанностях они прекрасно помнят и мы регулярно получаем, но почему они не помнят о своих правах и обязанностях. На этом у меня все, есть замечательная фраза. Я очень благодарна организаторам за предоставленную трибуну, приношу извинения. Если мой доклад вызывает интерес, отклик, то наверно, что-то накипело и что-то нам хочется изменить и, наверно, надо сообща начинать чистить авгиевы конюшни так, чтобы в нашей жизни было поменьше боли, криков, унижений, арбитража чтобы не было, арбитраж – это последняя инстанция, не факт, что даже при положительном решении что-то получите.

**Модератор Мирошникова Светлана:** Хочу представить Евгения Попова, генерального директора, который нам надеюсь, расскажет, что же нас ждет в будущем в нашей отрасли.

**Попов Евгений:** Здравствуйте. Я постараюсь уложиться в 20 минут, хотя могу и за 5 рассказать. Во-первых, хочу сказать Анжела, прекрасное выступление, чем оно понравилось, что мы все чаще и чаще смотрим на то, чем занимаемся как на бизнес. Это была явная проблема, мы делали для души, думаю, что вы понимаете, о чем я. Сейчас у нас в наших глобальных звонках, разговорах, на прошлой неделе был глобальный пул региональный, половина звонка речь шла про кэш, про нашу способность собирать долги. И хочу к твоей презентации добавить следующую штуку. Если вы будете дисциплинированы, аккуратны, ваши требованиям к вашим клиентам из Москвы, в том, что не будем начинать работу без подписанного договора или, по

крайней мере, без гарантийной подписки каких-то документов, московские компании будут вынуждены ровно с тем же самым вернуться к своим клиентам, потому что вы не представляете, какое количество работ мы начинаем без подписки. На самом деле, нам запрещают, и понятно, что рынок, мы живем не по статье, но чем мы вместе будем дисциплинировать наших конечных заказчиков, у них есть процедура, у них есть закупки, утверждения и т.д. Мы когда приходим в магазин за телевизором, мы не забираем телевизор, а деньги не отдаем через 2 недели, аналогия такая. Это в качестве комментария.

Долго думал, о чем мне говорить, есть темы важные, и не про методики, не про респондентов и не про выборки. Как в известной песне – перемен требуют наши акционеры в первую очередь. И наши клиенты сами меняются и мы очевидно должны меняться вслед за ними. Один из людей недавно сказал примерно следующую вещь – в эпоху всеобщей трансформации, ... Все, кто лидеры рынка, они бегут в 2 раза быстрее, чтобы попасть куда-нибудь, а если будем бежать, как всегда бежали, мы остаемся на месте. Это сейчас крайне актуальная история и все эти новые изменения не будут укладываться в рамки привычных бизнес-моделей. Это все сказал Мартин Сорл, который был раньше главой квалификационной группы дабл ю бипи, в которую входит контакт. Мартин ушел в отставку примерно год назад и одна из причин его отставки была в том, что акционеры его обвиняли в отсутствии внятной стратегии развития группы на несколько лет вперед, многие эту мысль сейчас активно доносят с разных площадок.

Так или иначе мы все согласны с тем, что здесь написано и очевидно, что все это вызвано различными технологическими изменениями. Опять же и не про планшеты, не про диджитал, а про IBM Watson, это суперкомпьютер с объемом оперативной памяти 15 терабайт, который сам по себе выглядит как несколько серверов. Ровно заточен на искусственный интеллект, заточенный на то, что он воспринимает неструктурированный текст, вопросы, которые мы с вами обсуждаем о человеческом режиме, на выходе он выдает понятные тренды, графики, взаимосвязи между процессами – мечта любого ресечера.

И кто знает, какую компанию возглавляет человек, который ...он сейчас возглавляет компанию Nielsen, был рекрутирован Nielsen из компании, я думаю, что не надо вам объяснять, что такое Nielsen. Это означает, что лидер индустрии инсайтов, с фокусом в основном на Америку, тем не менее, взял во главе руководит человек, который все про это знает, который строил все эти истории.

Очевидно, что сразу хочется испугаться. Какое-то время назад в 2010, когда был один из съездов региональных исследовательских компаний, который был на Варшавке, на МКАДе, я тоже выступал, не помню кто, но вопросы из зала были – что осталось 3 года, мы сейчас поделаем бумажные опля, а потом что, вы нас замените телефонными опросами или что-то еще. Это такой же страх, как был в свое время страх у ресечеров традиционно, что придут консалтеры, придут Маккензи, консалтинггрупп и мы останемся без работы. Я помню, мы это обсуждали в 2006 еще.

Понятно, что сейчас у нас страхов больше в силу развития технологий, потому что аналитика соцмедиа заменяет какие-то традиционные полевые этапы работ. Я сам честно признаюсь, что в тот момент, когда я смогу поставить один компьютер с тремя разными голосами, он будет у меня делать интервью вместо 400-летнего колл-центра, я это сделаю. Роботы интервьюеры были, простые дешевые механизмы, которые сами буд проводить интервью, понятно, что это голубая мечта всех исследовательских компаний, я

думаю, в том числе и ваших тоже. Я сейчас говорю не про вас, не про себя, а про людей, которые данные собирают, про интервьюеров наших. Здесь вопрос ресурса, ресурс надо как можно скорее быстрее адаптировать к разным рыночным реальностям и в данном случае про IBM Watson, искусственный интеллект, который что рисует слайды и ищет инсайты. Я не откажусь от искусственного интеллекта, который мне нарисует презентацию, это будет быстрее дешевле, чем мне это будет делать менеджер со всеми человеческими слабостями и способностью ошибаться и т.д.

Далее голосовой помощник, проводящий фокус-группы, не знаю, я выдумал эту историю, звучит реалистично, возможно, вы продолжите список и он будет еще больше, чем здесь и здесь надо понимать, что эти все вещи они интересны, они технологические и они не означают, что нашей индустрии придет конец. Объясню, почему.

А еще в разделе, чего нам бояться, нам надо, безусловно, бояться каких-то законов, которые говорят о том, как правильно работать с персональными данными и, грубо говоря, регулятор практики, если правильно прилагать, лучше знает, как правильно про это сказать, когда законами регулируется наша деятельность, это неплохо. У нас есть закон о персональных данных, который мы все читали, вы все можете ответить на вопрос, является ли номер телефона персональными данными.

Даже с привязкой к имени не является, а с привязкой к имени, фамилии и отчеству, наверно, является, просто есть письмо Роскомнадзора, объясняющее, что номер телефона это код, который датифицирует коробочку, от коробочки к коробочке там на другой стороне коробочки непонятно кто, поэтому формально номер телефона не является. И дальше понятно, что по мере накопления информации про одного субъекта, мы дальше можем трактовать есть персональные данные, нет персональных данных.

Но ДжиПиАр, которая в Европе был принят как закон в 2016 году, который очень долго обсуждали в Евросоюзе 4 года, есть мнение среди наших клиентов, которое было озвучено, пару дней назад на семинаре, который Аэром проводил с клиентами о том, что так или иначе те принципы, которые сейчас у нас реализованы в 151 ФЗ они будут так или иначе расширены положениями ДжиПиАр, которые крайне жесткие и крайне про защиту каждого человека в Европе.

Приведу простой пример, если вы провели опрос кого-то на планшете, допустим, и этот человек через неделю передумал быть частью нашего массива данных, он согласно ДжиПиАр может отозвать свое интервью, которое он пишет в свободной форме регулятору или субъекту. Просьбу и я должен ему буду доказать, что я его интервью убрал, физически смотри, это произошло, вот оно пробилося, а вот я его убираю. И при этом понятно, что кто-то может меня спросить, как я храню данные, что с ними потом будет происходить. Это сложная история, она откуда возникла из идеи, что люди делятся с миром огромным количеством данных, которые анализируются через дзэйпи, обрабатываются, но не трактуются, и т.д.

Это все некая новая реальность, которая как следствие часто превращается в занудные юридические штуковины и здесь надо четко для себя дать ответ – боимся мы или не боимся и каплайн или не коплайн, с точки зрения этих требований.

А ответ на вопрос, почему я считаю, что с нашей индустрией все будет нормально, в первую очередь в том, в чем наша основная компетенция, мы для себя определимся, мы отвечаем на этот вопрос так: наша основная компетенция в том, что мы понимаем поведение людей. То есть машины, алгоритмы и прочие вещи, они, конечно, может, тоже понимают, но не так, как мы, живые люди. Мы на основании этого понимания

принимаем бизнес-решения, которые про наш бизнес в первую очередь, и естественно про клиентский бизнес, мы помогаем эти бизнес-решения принимать нашим клиентам.

И в этом смысле я вижу огромную область, которая по-прежнему востребована, я не боюсь конкуренции с консалдерами, потому что они на самом деле работают по другим моделям, у них на входе другие данные. Да, где-то что-то мы делаем быстрее, по-другому, но в целом суть нашего бизнеса, исследования инсайта, ресеч, мы часто ведем себя как консультанты, мы когда говорим слово консалтинг, возникает в нашем представлении люди, которые были у Бориса на слайде люди в пиджаках, которые нам что-то продают, мы не такие красавцы, это вообще не о них, мы понимаем поведение потребителя. И как вы знаете, есть миллион задач по-прежнему, чтобы это поведение понимать.

И с чем мы сталкиваемся последнее время, что основная вещь, о которой мы должны рассуждать, это контекст, потому что от контекста потребления зависит конкретная ситуация от того, что я пью на завтрак, какой сок или чай или кока-колу или пиво. Как я потребляю медиа, как я общаюсь с друзьями, все это в некотором смысле следствие определенной сегментации, определенных моих привычек, определенных трендов, характеристик, которые мы как ресечеры должны уметь понимать.

Очень много сейчас исследований, которые говорят про капитал бренда на примере утреннего сока, я пью апельсиновый сок, потому что мне кажется, что это здорово и полезно, и вечером пью виски или просто купил его в обед, чтобы выпить компот. Если мы опросим человека и спросим его, потреблял ли он определенную категорию вчера, он скажет да, это будет ответом в стиле да, да, никому больше интересны эти ответы, поэтому основное – контекст.

И когда я говорю никому, я знаю, потому что я много разговариваю с рынком, много разговариваю с клиентами и с конечными рекламодателями, рекламными агентствами, например, на прошлой неделе встречался с одним из рекламных агентств медийных и говорю, а какие на рынке есть запросы на исследовательские продукты, вы делаете, покупаете пакеты медийных данных, и т.д. что не хватает? Не хватает постоянного интересного потока инсайтов, мы можем трагетировать по известному инструменту – у нас есть индекс, у нас есть диджай, ГФК, Nielsen, мы это пересечем, пойдем нашу целевую аудиторию, мы сделаем медиа план, как всегда был. Наш клиент от нас хочет, чтобы мы делали медиа план не просто на каких-то потребительских и медийных характеристиках, а на инсайтах, которые четко понимают, чем их конкретная группа отличается от соседней, сколько из можно идентифицировать и т.д.

Поэтому чем больше мы находим инсайтов, которые описывают, что здесь люди, которые путешествуют, а здесь люди, которые смотрят определенный канал, чем больше будет пересечений, тем лучше, тем интереснее задача для медийных агентств, тем больше ресеч наш клиент. Про контекст уже сказал, с точки зрения поведения основной тренд – пытаться либо ловить друзей в моменте и фиксировать их идеальное поведение, не уходить от клейла, пытаться с помощью различных технологий ловить людей в момент какого-то поведения, условно, пуш-уведомления, когда вы проходите мимо магазина, которые призывают вас либо пройти опрос, либо оценить прошлое посещение и т.д.

Эффективность медиа иска, понятно, в какой канал я должен вкладывать деньги для того, чтобы это все принесло мне определенный возврат инвестиций. Почему я говорю про медийный термин, потому что принято считать, что исследовательский рынок – это производное от рекламного рынка, рекламный рынок в прошлом году по данным ОКА

вырос в России на 12%, это только медийный объем ГК вследствие размещения. Понятно, что есть нарратив, есть и всего около 700 млрд рублей. В этом году у рынка сдержанный оптимизм, все думали, что понятно будет расти диджитал, контекст и еще больше будет расти, снаружи неизвестно что. А все понимают, футбола нет, олимпиады нет, медийного всплеска не ждем в этом году, поэтому вопрос про эффективность работы агентств будут задавать клиенты. Клиенты не то чтобы увеличивают бюджет на рекламу на 9%, как собственно все ожидают, вопрос, да, они будут ожидать, что мы будем свои бюджеты резать, за счет чего мы будем бюджеты резать, за счет оптимизации процессов и соответственно слово эффективность, прилетит по цепочке сразу и быстро.

По поводу клиентского опыта такая история, Борис рассказал про клиентов наших, а у наших клиентов есть их клиенты и все, что касается 360 трансформация исследовательского опыта, клиенты все больше и больше будут отказываться от традиционных опросов, удовлетворенности тем или иным сервисам в пользу трансформационных программ, которые эти данные об удовлетворенности снимают с абсолютно разных источников. И поэтому от нас это ожидает рынок, как мы можем это сделать, мы должны меняться, мы должны четко для себя решить, теперь это мой бизнес, как мой бизнес будет соответствовать этим ожиданиям. Я должен делать то, что мне прибыльно, на чем я зарабатываю деньги, я должен критически посмотреть на свои продукты, у меня могут быть продукты, которые я очень люблю, их запустил 15 лет назад и по-прежнему делаю телефонный опрос или проект, в 150 городах России. Но сохранится ли в таком виде, понятно, что все к нему привыкли и к опросу привыкли. Я должен четко для себя сказать – в ноль или минус мне стоит его поддерживать на плаву адских денег, которые не приносят и не развиваются, режем беспощадно. Соответственно, структуры не работают, работают люди, сейчас в эпоху эджайла она абсолютно актуальна. Мы у себя в Москве в двух отделах сейчас будем придумывать, как перейти на эджайл с точки зрения команды.

Когда стали описывать, как это будет, вспомнить про язык, клиентов, подрядчиков и все остальное, понимаем, что не просто взять и заэджалить за один день, как доску на стену недостаточно купить и повесить, еще людей надо настроить в первую очередь, коллаборацию и четкое понимание, к этой конкретной цели мы идем все вместе, идет поле, идут финансы. Я вижу места, где он будет хорошо работать, я пока не могу похвастаться супер успешным примером, я про то, что давайте заканчиваем отдел качественных исследований, отдел количественных исследований, полевой отдел. Я думаю, что через 3 года это все будет крайней перемешано, мне кажется, старая структура уже не выживет. Про автоматизацию, на примере роботов и так все рассказал. Да, безусловно, автоматизация повлечет сокращение персонала, это бизнес-реальность. Не опросные данные, их появляется все больше и больше, если у нас есть такой компьютер, как IBM Watson, мы их туда загружаем, если у нас его нет, мы создаем отдел аналитики и учимся их обрабатывать, самостоятельно искать тренды, используем машинное обучение. Очевидно, что люди сами создают данных, когда их никто об этом не просит, это нужно уметь их использовать в любом виде исследования. И про быстроту принятия решений, чувствуете, что жалко мне, люди все хорошие, но не эффективные больше, снизилась эффективность, например, больше чем на треть, это совершенно не руководство к действию, просто понимаешь, о чем речь. Если у меня человек делает работу на 30% дольше, раньше или меньше, чем делал до этого, надо срочно принимать

решение, либо забираю и делаю то, что хорошо получается, и опять же, возвращаясь к вопросу о структуре, перетасовываем и правильные люди на правильных местах. Либо сори и мы совсем все ломаем и строим заново, потому что такая. Это все.

**Паутова Лариса:** Спасибо за миссионерство, стратегическое мышление.

**Попов Евгений:** Мне кажется, это не миссионерство, я думаю, что мы уже догоняем, эта реальность уже где-то впереди нас, надо догнать ее.

**Паутова Лариса:** Там есть жизнь?

**Попов Евгений:** Есть. И денег знаете сколько, на рынке много денег, надо понимать, рынок исследований в России, я думаю, далек от насыщения, в оценке Василия меня сегодня потрясла цифра в 35% сервис регионы, полный цикл, не московские поля, я не успел пересчитать в объем, но мне кажется меньше. Мне кажется, да, клиенты снижают бюджет, просто есть другие задачи, про которые они никогда не думали как про исследовательские в части Си икс и прочие. То есть мне кажется, если мы построим нормальное взаимодействие с реальностью, у нас все будет хорошо.

**Паутова Лариса:** Правильно, что основной наш совет душа обязана трудиться и день и ночь, душа обязана учиться, если мы сейчас не будем все время переключаться, в том числе на грушинской конференции, то не Эджайл, ничто у нас не, раздвинул нам сознание. Теперь с измененным сознанием отпускаем всех. Спасибо большое.