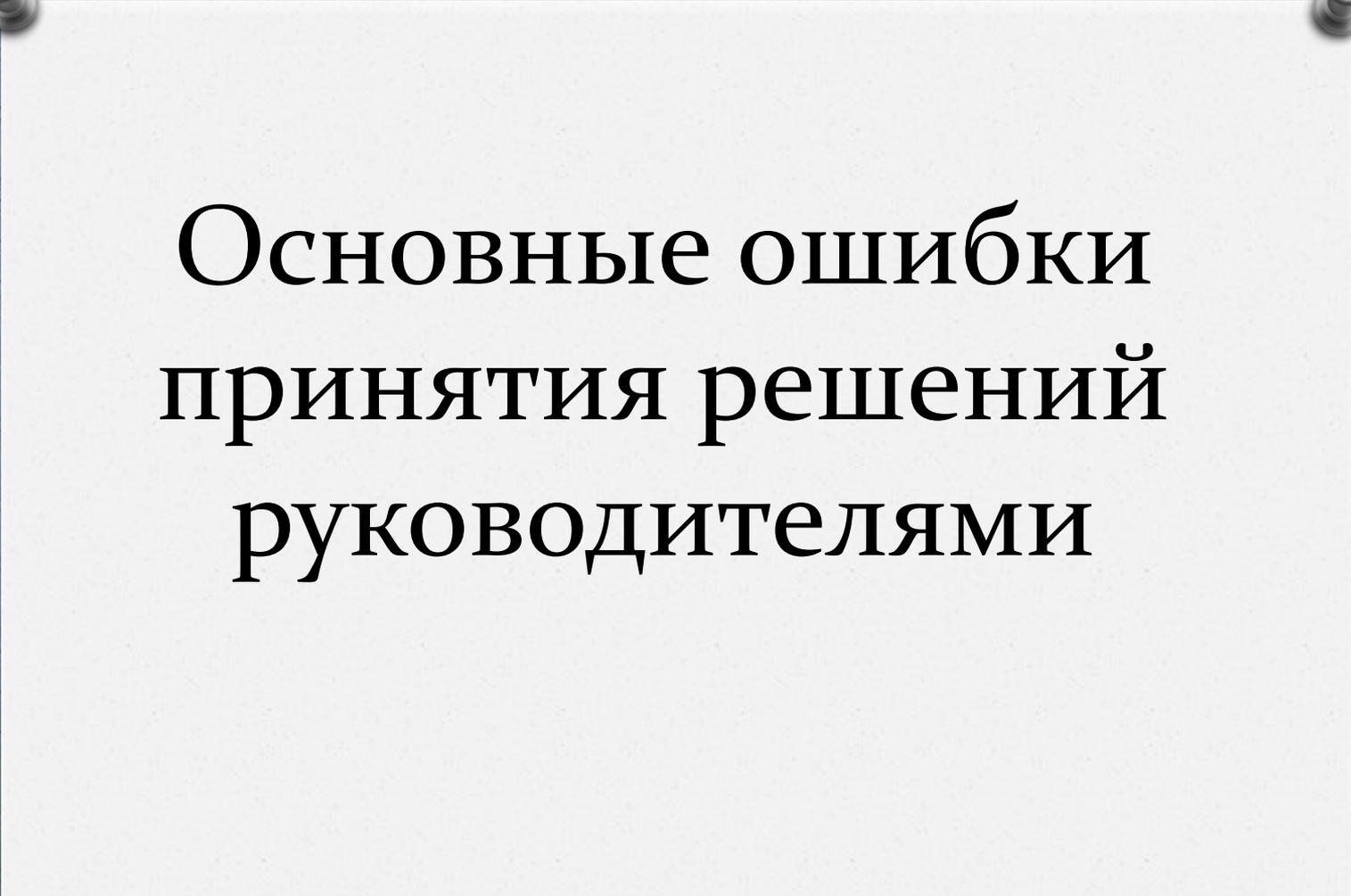


У одного африканского короля был близкий друг, который в любой ситуации имел привычку говорить: «Это хорошо!» Однажды король находился на охоте. Друг по обыкновению заряжал ружья для короля, но, очевидно, сделал что-то неправильно: когда король взял у своего друга ружье и спустил курок, у короля оторвало большой палец руки. Друг же как обычно изрек: «Это хорошо!» На это король ответил: «Нет, это не хорошо!» — и приказал отправить своего друга в тюрьму.

Спустя год король снова охотился в джунглях. Внезапно на него набросилось вооруженное дикое племя людоедов, пленив его вместе со всей свитой. Приведя пленников в деревню, каннибалы натаскали кучу дров, связали королю руки, приготовив его к жертвенному закланию. Вскоре они заметили, что у короля не хватает большого пальца на руке. Из-за своего суеверия они никогда не ели тех, кто имел ущербность в теле. Развязав короля, они его отпустили.

Возвратившись домой, он вспомнил тот случай, когда лишился пальца, и почувствовал угрызения совести за свое обращение с другом. Он сразу же пошел в тюрьму, чтобы поговорить с ним. «Ты был прав, — сказал он, — это было хорошо, что я остался без пальца». Он рассказал все, что с ним произошло, и завершил свой рассказ словами: «Я очень жалею, что посадил тебя в тюрьму, это было с моей стороны плохо». «Нет, — сказал его друг, — это хорошо!» «Что ты говоришь? Разве хорошо, что я посадил своего друга на целый год в тюрьму?» «Если бы я не был в тюрьме, то был бы там вместе с тобой».



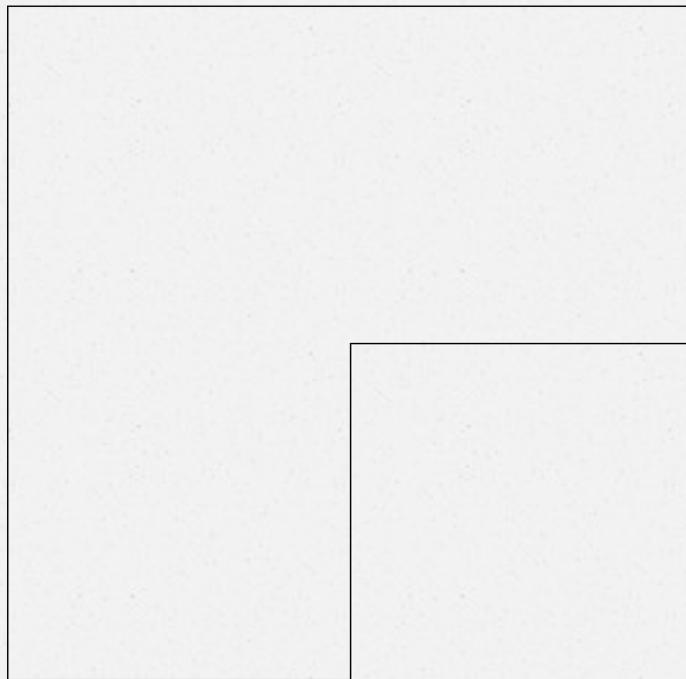
Основные ошибки  
принятия решений  
руководителями

Представьте себе ситуацию. Скоро выборы президента. Есть описание трех кандидатов:

- Первый кандидат дважды отчислялся из колледжа, в студенческие времена употреблял опиум, сейчас каждый вечер выпивает литр виски и спит до полудня.
- Второй кандидат является героем войны, иногда по праздникам выпивает пиво, не курит, вегетарианец, любит свою жену, внебрачных связей не имеет.
- Третий кандидат связан с нечестными политиками и консультируется у астрологов. Имеет двух любовниц. Заядлый курильщик, каждый день выпивает от восьми до десяти бокалов мартини.

Если вы выбрали второго кандидата, то знайте, что это Гитлер. Первый — Черчилль. Третий — Рузвельт. Вот так вот. Почему люди совершают ошибки при принятии решений? Потому что все совершают ошибки. Но как их избежать? Согласитесь, знание вооружает. Зная возможные ошибки, вы можете их предвосхитить и избежать. Ту ошибку, которую вы сейчас совершили (или не совершили), можно назвать **выбором незначимых критериев.**

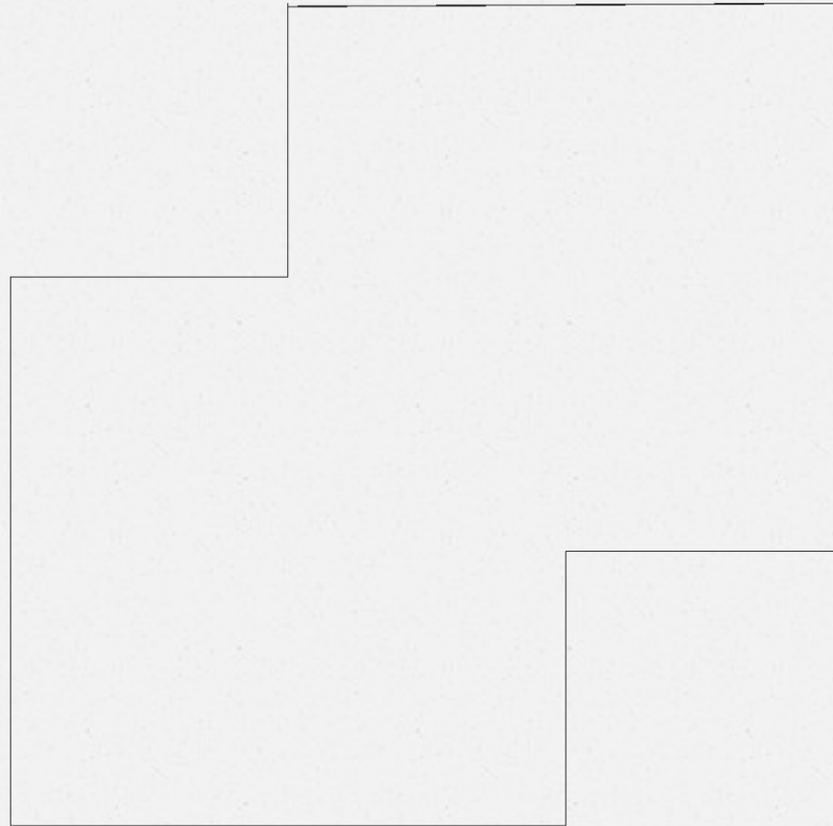
Как разделить фигуру на рисунке на четыре цельные, равные по площади, размеру и по форме части?



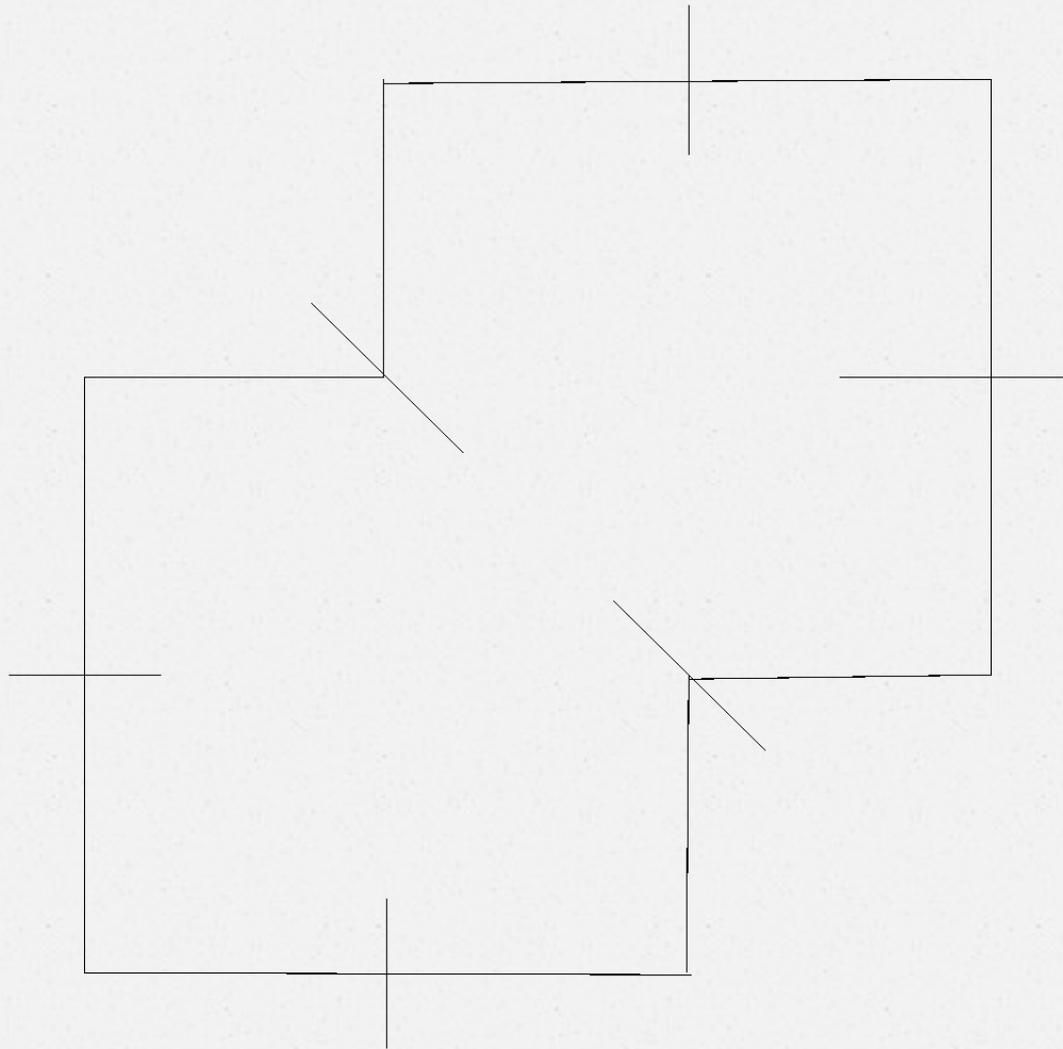
1	2	3	4
5	6	7	8
9	10		
11	12		

**Структуризация  
задачи приводит  
К НОВЫМ  
решениям!**

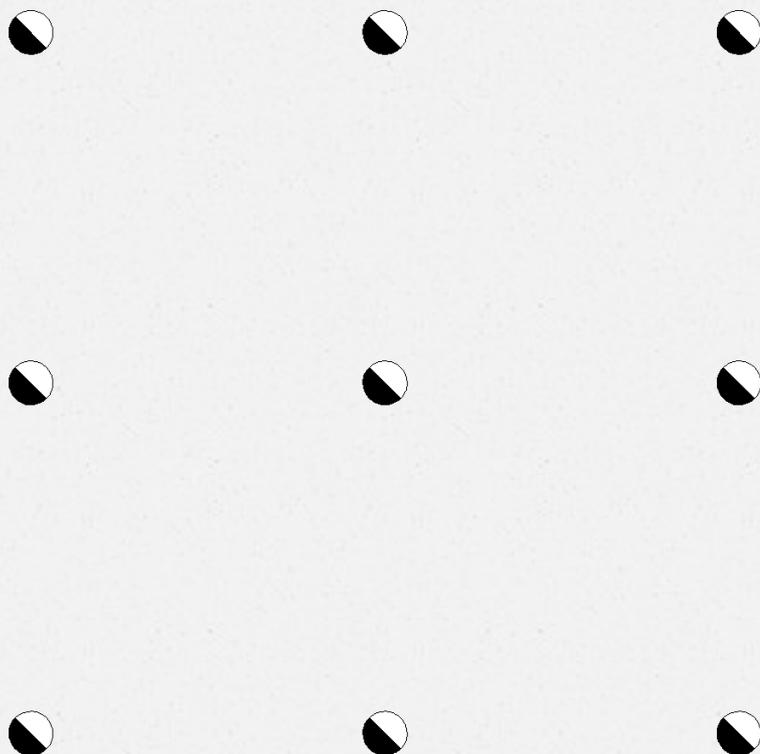
Посмотрите на следующий рисунок! А теперь разделите то, что вы видите, на 6 равных частей (здесь длинная сторона в два раза длиннее, чем короткая).



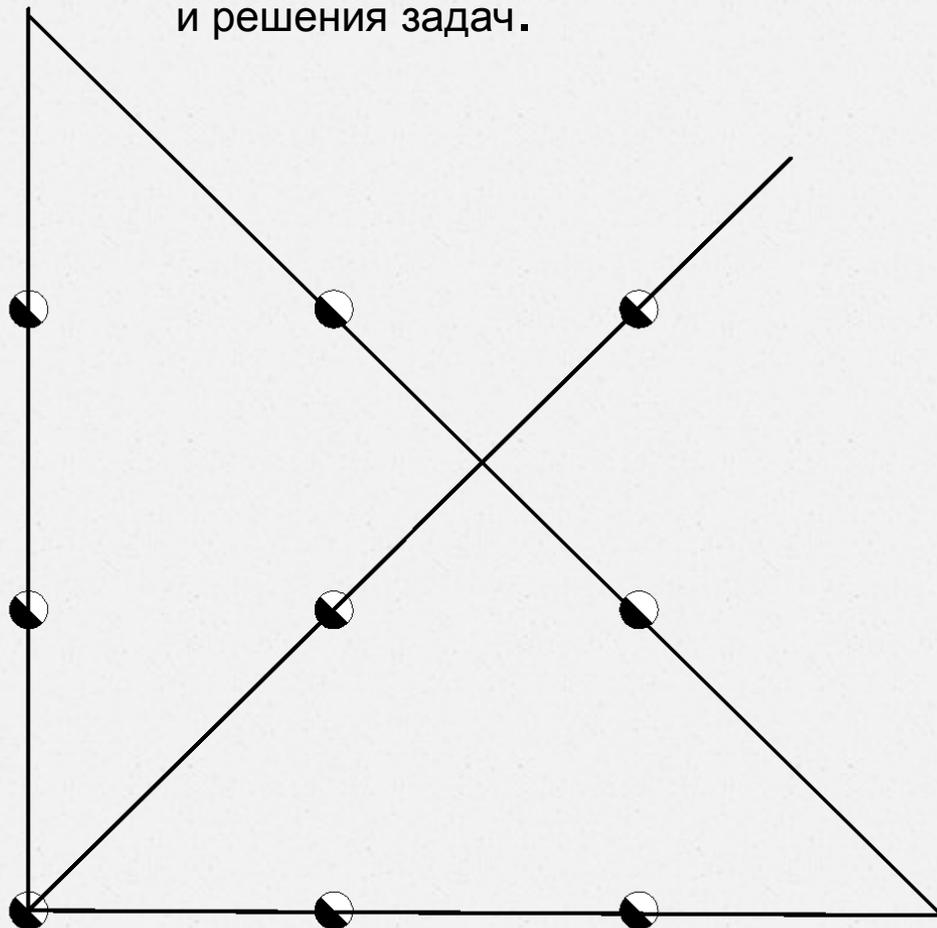
Получилось разделить на  
шесть частей? Если нет, то вы  
находитесь под влиянием  
распространенной ошибки —  
***влиянием предыдущих  
установок.***



Перед вами квадрат из девяти точек. Вам необходимо пересечь все точки четырьмя линиями, не отрывая руки от листа и не проводя дважды по одной и той же линии (линии, разумеется, могут пересекаться). Или можно по-другому сказать, что нужно пересечь все девять точек одной ломаной линией, состоящей из четырех прямых.



Этим примером мне хотелось  
продемонстрировать **ограниченность рамками задачи и/или  
внутренними барьерами** как еще одну ошибку принятия решения  
и решения задач.



Ответьте, пожалуйста, на несколько вопросов.  
Какое самое распространенное дерево в России?

- o Американский Белый Дом с куполом или без него?
- o За счет каких электростанций суммарно вырабатывается большего всего электричества в России, за счет атомных, тепловых или гидроэлектростанций?
- o Какое заболевание в мире вы считаете наиболее распространенной причиной смерти?

Предугаданные, но неправильные  
ответы.

- o По степени снижения частоты ответов:  
береза, сосна, ель, тополь, дуб (?:)),  
осина. Все неправильно.
- o Да, с куполом.
- o Кто-то говорит, что атомные, кто-то —  
гидростанции.
- o СПИД, рак, грипп.

- o Самое распространенное дерево в России – это лиственница.
- o То, что некоторые из вас представили – это не Белый дом, а Капитолий, здание американского Конгресса.
- o От 50 до 60 % всего электричества вырабатывается за счет теплоэлектростанций, они стоят по всей России.
- o Сердечно-сосудистые заболевания, инфаркт и инсульт.

# **ЭВРИСТИКА ДОСТУПНОСТИ**

**МЫ ПРИНИМАЕМ РЕШЕНИЯ В  
СТОРОНУ ТОГО, ЧТО БОЛЕЕ  
ДОСТУПНО ДЛЯ НАШЕГО СОЗНАНИЯ  
(ВРЕМЯ, ПРИВЫЧНОСТЬ И ТАК ДАЛЕЕ)**

**Как вам кажется, что более вероятно?**

А) Быстро наступивший глобальный мировой экономический кризис, потрясший весь мир;

Б) Кризис в одной из крупнейших держав, который каскадом повлек за собой кризисы в других странах, что в свою очередь чрезвычайно негативно сказалось на экономической стабильности во всем мире.

**Вы решили открыть новую компанию, придумали название и теперь задумались о зрительном (визуальном) образе логотипа. Вы выслали в два рекламных агентства запрос на предварительный эскиз логотипа, заплатив 10 % от полной стоимости логотипа в оба агентства.**

А) Первое РА прислало вам вариант разноцветного логотипа.

Б) Второе РА прислало следующий логотип: на белом фоне сочетание двух основных цветов (золото на голубом или желтое на синем) с оригинальным, простым и запоминающимся знаком по типу буквы «М» у MacDonalд's или галочки Nike. С каким рекламным агентством вы, скорее всего, будете продолжать сотрудничество по поводу создания логотипа?

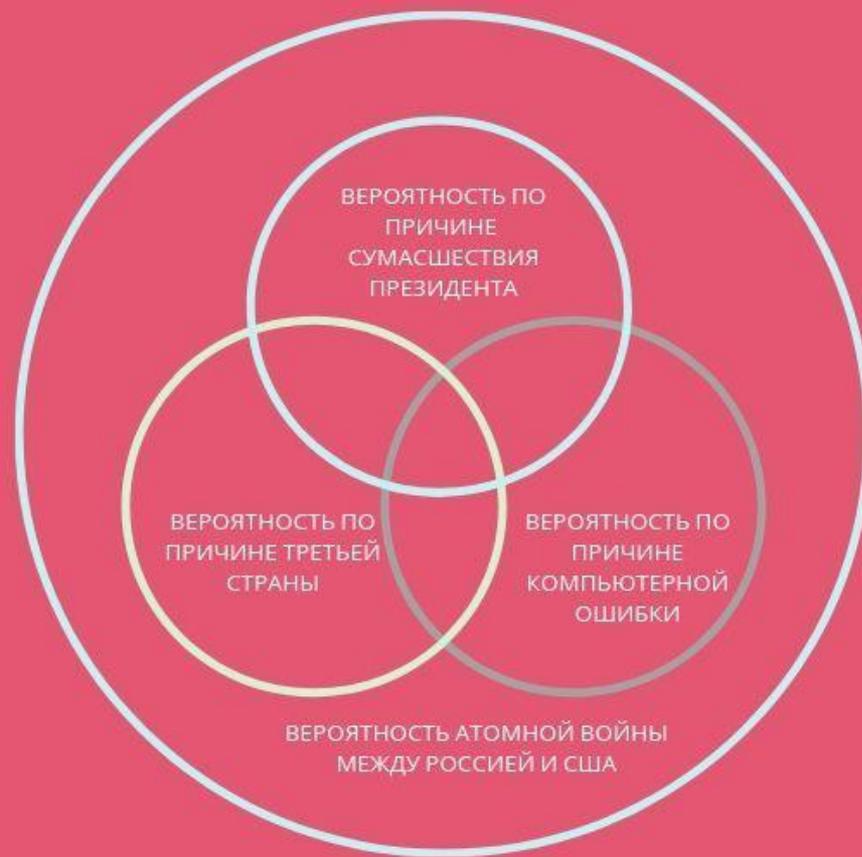
### **3. Что более вероятно?**

А) Атомная война между Россией и США.

Б) Атомная война между Россией и США по причине третьей страны – Сирии, Турции, Ирана – за которую одно из двух государств (Россия или США)

вступилось, а другое было против.

# ВЕРОЯТНОСТЬ АТОМНОЙ ВОЙНЫ МЕЖДУ РОССИЕЙ И США



# **ЭВРИСТИКА РЕПРЕЗЕНТАТИВНОСТИ, ДЕТЕЛЬНОСТИ**

здесь распространенная ошибка принятия решения заключается в том, что человек доверяет тому описанию, где больше деталей, и которое за счет этого становится более репрезентативным. К вам приходят два ваших заместителя с предложениями развития нового бизнеса. Их предложения отличаются по существу.

ПРИМЕР. Представьте себя руководителем проекта по созданию принципиально нового самолета. Общий проект рассчитан на вложения в 15 миллиардов долларов. Вы уже израсходовали  $\frac{2}{3}$  времени и денег, то есть 10 миллиардов вы уже вложили. И вот вы получаете информацию из проверенных секретных источников, что в соседней стране уже создали подобный самолет, который по 5 из 7 ведущих характеристик лучше, чем проектируемый вами. Две оставшихся качества у вас и конкурентов похожи. Будете ли вы продолжать проект или закроете его? Что скажете?

Считается, что человек попадает в ловушку поведения, если он:

- o начинает вести себя убыточным способом;
- o осознает это;
- o продолжает себя так вести.

**Одна из распространенных ловушек —**

**ЛОВУШКА ВКЛАДА!**

Группу испытуемых разделили на две равные части. Сначала обеим половинам зачитали одну и ту же вводную часть.

«Представьте, что в России ожидается вспышка редкого заболевания, которое должно унести жизни 600 людей. Разработаны две альтернативные программы борьбы с этим заболеванием. По точным научным оценкам, осуществление этих программ даст следующие результаты...»

Далее для двух подгрупп давались одинаковые по существу, но разные по форме предположения.

### **Первое предположение для первой группы:**

- o 1. Если будет принята программа А, будет спасено 200 человек (с вероятностью 100%).
- o 2. Если будет принята программа Б, существует вероятность —  $1/3$  (33,3%), что будет спасено 600 человек, и вероятность —  $2/3$  (66,6 %), что не удастся спасти никого.
- o Какую из двух программ вы предпочтете?

### **Второе предположение для второй группы:**

- o 1. Если будет принята программа А, умрет 400 человек (с вероятностью 100 %).
  - o 2. Если будет принята программа Б, вероятность, что никто не умрет —  $1/3$  (33,3%), а вероятность, что умрет 600 человек —  $2/3$  (66,6%).
  - o Какую из двух программ вы предпочтете? Как долго ждать изменений к лучшему? – спросил ученик.
- Если ждать, то долго! – ответил мастер.

1. Из тех, кто рассматривал первое предположение, 72% людей выбрали программу А.

2. А из тех, кто рассматривал второе предположение, 78% испытуемых предпочли вариант Б. Вот так. Результаты как минимум впечатляют.

# ВЛИЯНИЕ ФОРМУЛИРОВКИ ПРОБЛЕМЫ

Когда говорят языком приобретений (первый вариант), мы склонны останавливаться на том варианте, который нам дает гарантированный результат, и хотим минимизировать риски. А если проблему рассказывают языком возможных потерь, то мы склонны к риску, хотя такие действия и не дают нам стопроцентной гарантии результата.

- Как долго ждать изменений к лучшему? – спросил ученик.
- Если ждать, то долго! – ответил мастер.

# ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ «МАРСОВ»

- o **Мотивация.**
- o **Алгоритм.**
- o **Результат.**
- o **Средства.**
- o **Обоснование реальности.**
- o **Время.**

- Мой хозяин хочет знать, кто ты, куда идешь и зачем?!
- А сколько тебе платит твой хозяин?
- 300 золотых.
- Я буду платить тебе 500 золотых, если каждый день, ты утром будешь задавать мне эти три вопроса: «КТО ТЫ? КУДА ИДЕШЬ? И ЗАЧЕМ»!

# Мотивация

- o Тебе же значительно легче будет работать.*
- o Твои завоеванные клиенты – это твои деньги.*
- o Если ты не справишься, то какой же ты продавец!?*

# Алгоритм решения задачи

- o Первое. Выделяешь основные возражения.*
- o Второе. Спрашиваешь у других, с какими возражениями они встречаются.*
- o Третье. Читаешь книги, сайты, советуешься и придумываешь ответы на все возражения.*
- o Четвертое. Обсуждаешь с коллегами.*
- o Пятое. Заучиваешь наизусть.*
- o Шестое. Применяешь.*

Ни один ветер не будет  
попутным, если капитан  
корабля не знает, к какой  
гавани ему идти!

# Результат, ожидаемый, четко сформулированный

*Ты должен выделить основные 5 - 7 возражений клиентов. На каждое из них тебе нужно придумать по схеме, которую я тебе даю, по 2-3 ответа. То есть, у тебя должна быть таблица, в которой написано 5-7 возражений клиентов и на каждое из них придумано 2-3 ответа.*

Тому, кто никуда  
не плывёт, не бывает  
попутного ветра!

# Средства решения задачи и их доступность

*Можешь почитать вот эту книгу, чтобы лучше разобраться. Можешь зайти на сайт ..., где также есть подсказки. Еще можно пообщаться с коллегами, только не разводи бузу по типу «ой, все люди разные, и нас 7 миллиардов». Надо придумать конкретные типовые ответы и заучить их.*

**Если ты споткнулся и упал,  
это ещё не значит, что  
ты идёшь не туда.**

# Обоснование реальности выполнения

- o В других компаниях это уже введено. Мы что, хуже!?*
- o Для того, чтобы это сделать, нужно уделить свое пристальное внимание и время. Надо постараться.*
- o Этому можно выучиться за 10 дней.*

**Мы видим все на таким,  
какое оно есть,  
мы видим все таким,  
какие мы есть.**

**Работа занимает все  
время, которое на нее  
отводится.**

**Искушение сдаться будет  
особенно сильным  
незадолго до победы.**

- o Американский Белый дом с куполом?
- o Какое самое распространенное дерево в России?
- o За счет каких станций вырабатывается больше всего электричества в России суммарно. За счет атомных, тепло или гидростанций?

# Алгоритм постановки задачи

1. Передать информацию.
2. Обратная связь – убедиться, что указания поняты верно.
3. Добиться однозначных обязательств по выполнению.
4. Сказать о процессе текущего учета.
5. Довести перечень мер, которые надо предпринять в случае выявления каких – либо отклонений от первоначального плана.

**Человек, находящийся на  
вершине горы,  
не упал туда с неба.**

# Передать информацию

Используйте технологию **МАРСОВ:**

**М**отивация.

**А**лгоритм.

**Р**езультат.

**С**редства.

**О**боснование.

**В**ремя.

**Не важно, будешь ли ты  
лучше кого-то.**

**Важно, будешь ли ты  
лучше, чем вчера.**

# Обратная связь – убедиться, что указания поняты верно

- o Расскажи, какие сложности ты видишь?*
- o С чего ты сейчас начнешь?*
- o Расскажи, пожалуйста, что ты будешь делать?*
- o Как ты считаешь, то, что я предлагаю делать – это достаточно для эффективной работы?*

# Добиться однозначных обязательств по выполнению

- o Справишься?*
- o Это тебе по силам?*
- o Сможешь?*
- o К какому сроку ты все сделаешь?*

**Ты будешь тем, кем быть  
захочешь, когда об страхи  
меч заточишь!**

# Сказать о процессе текущего учета

- o Один раз в неделю во вторник или в среду подходишь ко мне и рассказываешь, что уже сделано!*
- o Тебя будет проверять Василий Сергеевич, к нему подходишь два раза в неделю и рассказываешь, а он комментирует.*
- o Смотри, я могу в любое время тебя проверить, будь начеку.*

**Когда контролируешь что-  
то, ты этого больше  
не боишься**

# План «Б» в случае отклонений от первоначального плана

- o Если что-то действительно не получается, звони мне или подходи, будем обсуждать.*
- o Если ты придумаешь и попробуешь с клиентами, а результат будет слабый, тогда я с тобой к нескольким клиентам съезжу и вместе поговорим. Посмотрим, что не так.*

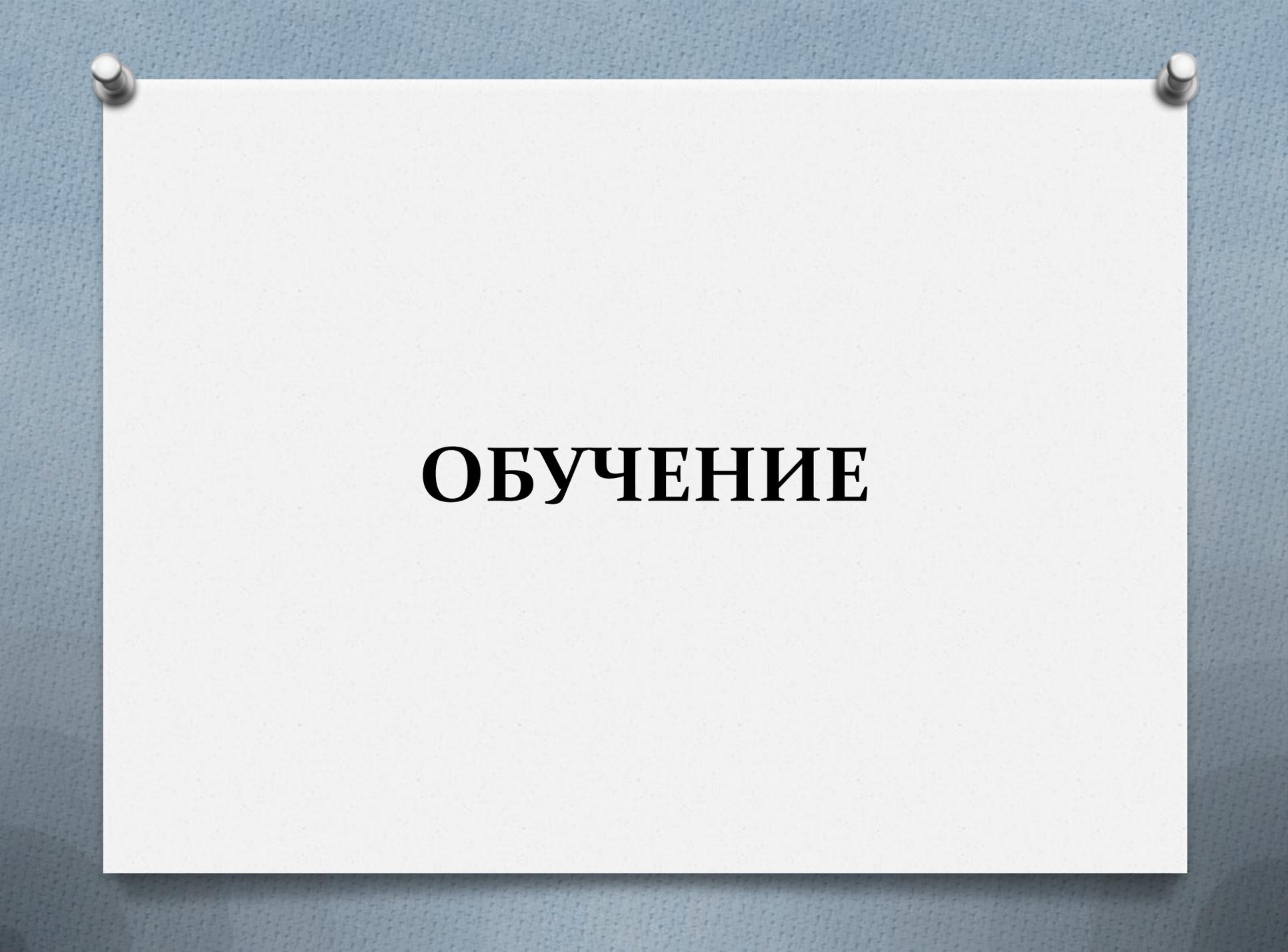
В жизни больше  
сдавшихся,  
чем проигравших.

# Обратная связь ПОДЧИНЕННЫМ

**«Плюс, плюс, минусы в форме рекомендаций».**

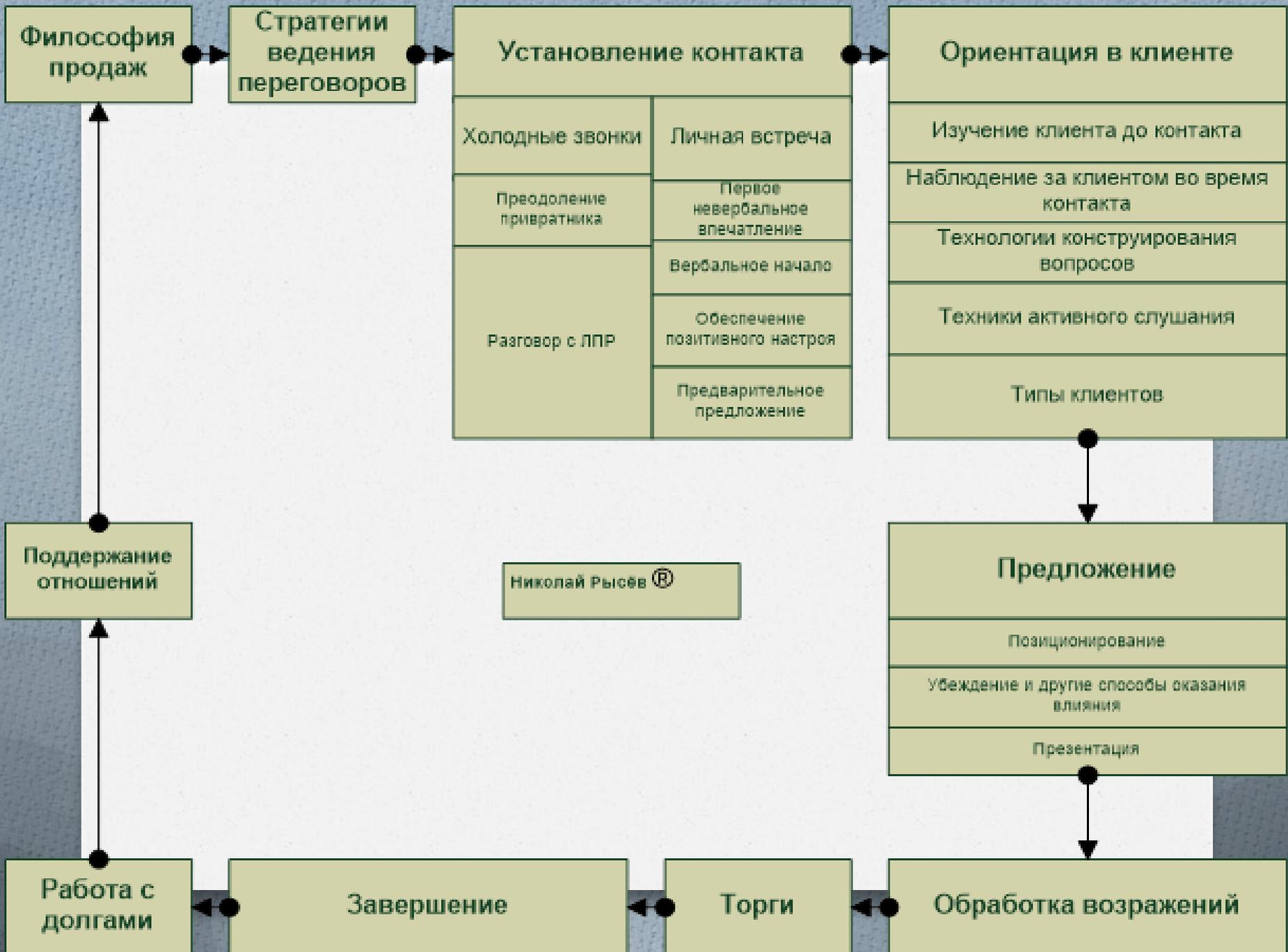
- o В разговоре с клиентом ты был активен, ты задал вопрос о сроках оплаты (плюс, плюс).*
- o Рекомендую проявлять большую настойчивость, задать вопрос еще раз, если клиент ушел от ответа. Так же ссылайся на нормы возврата денег.*

Если хочешь указать на  
ошибки,  
сначала похвали!



**ОБУЧЕНИЕ**

**У благодарного ученика  
каждый день счастливый**





# **Управленческие воздействия**

Если в твоих руках  
единственный инструмент это  
молоток, то во всем остальном  
ты будешь видеть только  
гвозди!

## Приведение плюсов и минусов

*Мы должны перестроить работу отдела заказов таким образом, чтобы наши клиенты больше не слышали совкового «алё» по телефону и чтобы звонки клиента перенаправляли в нужное место, а не грузчику Васе. Поэтому нам нужно, во-первых, перестроить бизнес-процессы, во-вторых, заменить операторов на новых. Я понимаю, что это может вызвать негативную реакцию, как увольняемых работников, так и параллельных отделов. Я также знаю, что переделать систему не так-то просто. Но... Мы смотрим в будущее нашего бизнеса! Во-первых, при успешной работе отдела заказов обороты компании могут увеличиться на 30%. От этого зависит наша стабильность, если угодно. Во-вторых, у нашей компании будет меняться имидж. В-третьих, что немаловажно, каждому не все равно, в какой компании работать. Мы заражаем друг друга. Если один работает хорошо, другой начинает работать лучше. Если один тоскует на работе, второй тоже начнет скучать и бездельничать.*

# Сама собой разумеющаяся точка зрения

- Ясно как день, что невозможно достичь результата, не проявляя большей активности, чем конкуренты.*
- Конечно, мне незачем вам говорить, что планирование собственного времени увеличивает эффективность работы.*
- Всем будет ясно, что невыполнение приказа руководителя деморализует остальных людей.*
- Нельзя отрицать, что каждый сотрудник должен иногда получать новые, нестандартные задания.*

# Выражение гарантии

- o Я могу заверить вас, что новая CRM – система необходима.*
- o Можете мне поверить, что из 10 холодных звонков один приводит к сделке.*
- o У меня нет сомнений, что контроль отношений с клиентом — это наш приоритет.*
- o Я полностью убежден в том, что будущее — за классической продажей и поддержанием отношений с постоянными клиентами.*

# Поляризация

- o *Есть два пути нашего развития — быть подавленными конкурентами или быть первыми. Что выбираете вы?*
- o *Как бы там ни было, а лучше много работать и зарабатывать самому, чем валяться на боку и ждать, когда тебе повезет (ведь может такого и не случиться).*
- o *Вы хотите работать в позитивной и принимающей атмосфере или грызть друг друга как волки? Давайте работать командой.*
- o *Либо качество, отличное качество работы, либо – так себе, ни то – ни се.*

# Внушение и волевой призыв

- o Сейчас не очень легкая ситуация, но надо продержаться.*
- o Возьмите себя в руки и сделайте задание правильно.*
- o Сосредоточьтесь, подготовьтесь и за дело.*
- o Сейчас у вас есть неделя. Надо попробовать выложиться. Выложиться до последнего. К делу!*

# Ролевое управление

- o Вы, как прогрессивный менеджер, как думаете?*
- o Мы с вами не просто работаем. Мы творим, мы пытаемся понять, какой продукт будет интересен клиенту. Мы исследуем. Мы исследователи. Прошу подойти к следующему заданию скрупулезно.*

# Самопрезентация

- o Я, как опытный менеджер, могу вам сказать...*
- o Знаете, я работал с 20 компаниями вашей отрасли. И вот что я скажу...*
- o Мы бывали в таких ситуациях! И мы решали их...*

# Похвала

- o Молодец! Хорошая работа. Я вижу, что ты стараешься.*
- o Точно выполнено. Неплохо работаешь.*
- o Так держать.*
- o Это очень хорошее умение – подмечать детали, развивай его и дальше.*

# Конструктивная критика

- o Отсутствие нападок на личность.
- o Невысокий уровень эмоциональности.
- o Ссылка на факты и цифры.
- o Наличие собственного предложения.

*У тебя в плане на месяц 10 новых контактов с ЛПР клиентов, из которых 3 клиента должны согласиться на встречу.*

*Ты сделал 8 контактов, и встретился с 1 клиентом. Применяй три вопроса на побуждение к встрече по разным формам. К примеру:*

- o Итак, мы предварительно договорились о размере страхового периода. Давайте встретимся во вторник в 12.00?*
- o Хорошо, если во вторник будет не удобно, можно во второй половине недели. Вам, когда будет удобнее, четверг или пятница?*
- o Кстати, по пятницам у меня будет возможность предоставить 10% скидку. Итак, пятница 12.00. вас устроит? Что скажете?*

*1. Суммирующее завершение.*

*Иван Иванович, ввиду того, что за последние 4 года много чего изменилось в нашей компании, мы выросли, я имею смелось предложить вам возобновить сотрудничество.*

*2. Завершение по предложению.*

*С чем связан такой категорический ответ? Давайте встретимся и детально обсудим наше сотрудничество.*

*3. Завершение по важнейшим пунктам плюс завершение с уступками.*

*Мы исправили те моменты, которые способствовали прекращению нашего сотрудничества. Если мы будем учитывать, что они исправлены, можем ли мы возобновить наше сотрудничество?*

# Как бить пряником?!

o Подбадривающая критика.

*«Ничего, в следующий раз сделаете лучше, хотя сейчас и не получилось».*

o Критика-надежда.

*«Надеюсь, в следующий раз вы сделаете это задание лучше».*

o Критика-похвала.

*«Работа сделана хорошо, но не для этого случая».*

**Эталонное поведение:**  
А. Внешний вид,  
Б. Демонстрация уверенности,  
В. Следование собственным декларациям и наставлениям

**Трансформационное воздействие:**  
А. Трансформационные темы в разговоре с другими,  
Б. Способность осуществлять разнообразные управленческие воздействия,  
В. Умелое сочетание стратегии и тактики в управлении и в переговорах



**Харизматичность:**  
А. Обладание личной властью над людьми (это самый сложный, загадочный и труднообъяснимый пункт, но без него никак нельзя, он ключевой),  
Б. Высокий уровень личной энергии, контролируемая эмоциональность, могут заражать своей увлеченностью,  
В. Внутреннее стремление вступать в контакт (получение удовлетворения - эмоциональный выигрыш),  
Г. Высокий социальный интеллект,  
Д. Обладание внутренними целями, способность сформулировать данные цели в терминах внешних обстоятельств, умение выразить сложные вещи простыми, но не упрощенными словами,  
Е. Высокая работоспособность,  
Ё. Использование разнообразных методов, чтобы сдвинуть ситуацию с места, умение быть и стандартными и неординарными,  
Ж. Умение рисковать, причем так, чтобы вести за собой последователей, создавая в них доверие,  
З. Умение управлять дистанцией, сочетание способности находиться в рамках формальной ситуации с навыками разрушать границы, привлекая к себе людей, создавая контакт более близкий, и прямой.

# Миссия компании и видение

*Коллеги, я хочу спросить каждого, и, в первую очередь, себя. Я хочу спросить, какую услугу мы предоставляем? И зачем мы это делаем? Понятно, что каждый здесь работает для того, чтобы у него были деньги! Но разве только за этим? Конечно, нет. Зачем так себя упрощать. Так вот. Какую услугу мы предоставляем? Мы обеспечиваем оптимальное движение товаров наших клиентов. А зачем? Для того, чтобы повысить эффективность их бизнеса. То есть, мы обеспечиваем оптимальное движение товаров наших клиентов с целью повышения эффективности их бизнеса. Так что, когда в очередной раз, наш клиент будет спрашивать, как быстро мы можем предоставить услугу, перед тем, как говорить, что сейчас все заняты, вспомните, пожалуйста, нашу миссию. Это серьезно. Это наш бизнес.*

# Профессиональное лидерство компании

*Роман! Я знаю, что у тебя есть своя точка зрения, и она отличается от мнения Петра и Анны Николаевны. Ты считаешь, что правильнее делать, как ты говоришь. Давай посмотрим на это с другой стороны. Наша компания – одна из первых предложила в Москве и вообще в России такого вида услуги. Ты же знаешь, что мы продаем свои мозги. Мы предлагаем лучшие оптимальные схемы энергосбережения. Некоторые схемы вообще только мы понимаем, как делать. Нам нельзя терять этого первенства. Это ставится во главу угла. Поговори, пожалуйста, с Петром и Анной Николаевной, принимая во внимание это.*

# Возможность карьерного роста

*Сергей, тот клиент, который купил несколько вентиляей, мог приобрести больше. Я его знаю, он наш постоянный клиент. Это что значит? Это значит, что ему через неделю понадобится новый товар. И он может купить его не у нас. Ты же это понимаешь. Более того, может быть, он не знает, что часть ассортимента, который он закупает в других местах, можно взять и у нас.*

*От твоей внутренней позиции очень многое зависит. Если ты будешь проявлять активность, это значит, ты будешь достигать больших результатов. Это станет заметно, тебя может оценить руководство, задуматься: «Вероятно этот парень может быть администратором всего зала и учить других продавцов»?*

*А какая следующая ступень после администратора? Директор магазина! Естественно, что такой путь занимает время. Надо доказать и себе, и другим, что можешь. И ведь должность директора магазина тоже не предел...*

*Ну, давай работай, побольше вопросов клиенту задавай, но не превращая это в допрос клиента.*

## Вклад в общее развитие компании

*Анна! Что является основной твоей задачей? Сбор информации от клиентов. Вроде, это не сложно. Есть стандартный вопросник, есть база клиентов. Ты звонишь, представляешься, объясняешь цель звонка и, приятным голосом задав 4 вопроса, выслушиваешь клиентов. Ответы фиксируешь в специальной форме. Затем говоришь «Спасибо» и все. Твои вопросы одинаковые, ответы клиентов тоже могут быть одинаковыми. Но здесь важны мелочи! Именно от них многое зависит. Клиент может тебе сказать что-то похожее на «только мне не понравилось, что меня не предупредили о...». Если мы к этому прислушаемся, мы начнем смотреть, где это происходит, на каком участке работы с клиентом. Мы можем обнаружить системный сбой, за счет которого компания теряет имидж и деньги. Имидж компании формируется годами, а испортить его можно за неделю. Сама это прекрасно понимаешь. По сути, ты являешься хранителем имиджа компании. Как хранитель огня. Так что, делай и думай!*



**+7 921 953 21 22**

**Николай Рысёв**