

Содержание

Предисловие Радислава Гандапаса.....	23
Благодарности.....	25
Введение.....	27
Глава 1	
Точки роста в эру похожести и взаимозаменяемости.....	31
Глава 2	
Пять причин низкого доверия в бизнесе.....	45
Глава 3	
Преимущества доверия в бизнесе.....	55
Глава 4	
Семь фундаментальных истин доверия.....	71
Глава 5	
Что такое доверие.....	77
Глава 6	
Движущие силы доверия. Индекс ИНКО.....	83
Глава 7	
Искренность и матрица доверия.....	91

Глава 8	
Надежность.....	111
Глава 9	
Компетентность.....	123
Глава 10	
Ориентация.....	147
Глава 11	
Как восстановить потерянное доверие.....	177
Глава 12	
Практики формирования и развития доверия.....	189
Вместо эпилога.....	203
Приложение 1.....	205
Приложение 2.....	211
Приложение 3.....	213
Приложение 4.....	217
Приложение 5.....	227
Об авторе.....	229
Программы обучения проекта «Доверие в бизнесе».....	233

Предисловие

Радислава Гандапаса

Сегодня ко мне на коучинг пришел клиент. Первая сессия. Коллеги передают мне, что клиент оплатил одну сессию, а не полугодовой пакет, что гораздо выгоднее в пересчете на сессии. Так бывает, когда нужно срочно решить какой-то очень важный вопрос. Но в первые минуты сессии клиент стал неспешно рассказывать о себе, и я сразу понял: нет никакого срочного запроса. Есть желание удостовериться, что я смогу ему помочь. Догадаться, о чем пойдет речь, было нетрудно: «заедает рутина, всех приходится контролировать, отдавать приказание подчиненным моих подчиненных, работаю без отпуска и почти без выходных по 12 часов в день, не могу подобрать руководителей на ключевые позиции, разрываюсь между необходимостью быть в разных местах одновременно, не хватает времени ни на семью, ни на друзей, ни на хобби, начались проблемы с давлением». Больше половины запросов руководителей, приходящих ко мне на коучинг, написаны как под копирку.

И главная проблема всех этих ситуаций укладывается в одно слово — «делегирование». Точнее, его недостаточность. А причина не в непонимании, что делегирование — основа успеха в бизнесе, и не сомнения, а недостаток доверия. С этим трудно работать, но можно. Некоторые мои клиенты даже

высказывают предположение, что это их индивидуальная особенность и работать с ней нужно с помощью психотерапии. К сожалению, эта особенность в значительной степени — особенность культуры. И не только деловой. В разных странах ежегодно проходит исследование, которое выявляет степень социального доверия к незнакомцам. По этим данным составляется рейтинг. Традиционно самые развитые страны занимают в нем верхние строчки. Там выше уровень доверия, там руководители охотнее делегируют, подчиненные больше доверяют своим боссам; если нездоровится, можно не приходить на работу и не нужно приносить справки, и т.д. Можно предположить, что доверие — следствие высокого уровня жизни и безопасности. Но на самом деле, как говорят исследователи, доверие является причиной, а уровень жизни — следствием.

Мы все хотим жить в стране с высоким уровнем жизни, работать в развитых компаниях, которые предоставляют возможность карьерного роста. Мы хотим брать на себя ответственность, проявлять инициативу, а не выполнять поручения от А до Я. Мы хотим, в конце концов, иметь большую степень свободы в принятии промежуточных решений. И поэтому тема, которую в своей книге поднимает Дмитрий Норка, сегодня становится очень актуальной.

Мой друг и коллега Дмитрий Норка — профессионал высочайшего уровня, который обладает большим набором компетенций, но одна из основных — объяснять сложные вещи просто. В книге «Доверие в бизнесе» ему это снова удалось. Доверьтесь автору, погрузитесь в чтение, воплотите его идеи в жизнь и следите за тем, как это будет способствовать развитию вашего бизнеса.

Радислав Гандапас, президент Ассоциации спикеров СНГ, 27-я позиция в мировом рейтинге TOP30 GLOBAL GURUS в номинации The Best Leadership Speakers

Благодарности

Я выражаю искреннюю благодарность моим учителям, которые на протяжении всей моей жизни учили меня доверию, продолжают делать это до сих пор и, я уверен, будут это делать и дальше.

Главными моими учителями я считаю своих родителей: Ивана Григорьевича и Нину Григорьевну, которые недавно отметили 55 лет совместной супружеской жизни. Все эти годы они демонстрировали высочайший уровень любви и доверия друг к другу — а также высочайший уровень доверия ко мне, к моим (иногда) неоднозначным решениям и поступкам.

Еще один мой учитель, который предоставляет мне неограниченный кредит доверия, — моя супруга Наталия. Кстати, именно она вдохновила меня на написание этой книги. Именно она постоянно говорила мне, что у меня все получится и что эта книга нужна людям. Также я благодарен еще одному моему учителю: моей дочери Алине, которая научила меня доверять ей, доверять решениям, которые она принимала, — хотя с некоторыми из них я не был согласен. Это оказалось для меня очень важным: невозможно добиться чужого доверия до тех пор, пока не научишься доверять сам.

Отдельное спасибо моим клиентам. Мои клиенты — это учителя, которые позволяют мне постоянно учиться. Только вместе с моими клиентами я постоянно прохожу новые уроки — самые ценные бизнес-уроки, которые и легли в основу этой книги.

А еще я хочу выразить благодарность читателям моего телеграм-канала. Ваша постоянная поддержка и вопросы помогают мне идти выбранной дорогой.

Введение

Договоримся о терминах. Для меня доверие — это не просто описание определенного поведения. Это смысл моей жизни с раннего детства. Мои замечательные родители беспредельно доверяли друг другу и научили меня жить так же. Когда в 1990-х годах я начал заниматься бизнесом, моя доверчивость время от времени выходила мне боком и раз за разом я терпел убытки, доверяя тем, кому не стоило бы. Но я благодарен Создателю за то, что он уберег меня от превращения в недоверчивого и озлобленного человека.

Со временем я выстроил свою модель общения с внешним миром, которая позволяла мне, с одной стороны, не впасть в маразм всеобщего недоверия и, с другой стороны, минимизировать потери от контактов с людьми, которым нельзя доверять. Прочитав вышедшую на русском языке в 2013 году книгу Стивена Кови и Грега Линка «Разумное доверие»*, я понял, что именно такому доверию меня в свое время научила жизнь. Книга еще больше укрепила во мне уверенность в том, что я на правильном пути.

* Кови С., Линк Г. Разумное доверие. — Минск: Поппури, 2013.

Когда 20 лет назад я занялся обучением экспертным продажам, это было очень революционно: в то время на всех тренингах продаж твердили, что нужно учитывать в первую очередь свои интересы, и об удовлетворении интересов клиента мало кто задумывался. Но я видел, что мой подход очень нравится людям, которые благодаря ему добивались потрясающих результатов. Определение экспертности выглядело тогда следующим образом: «Эксперт — это обладающее определенными знаниями, умениями и ресурсами физическое или юридическое лицо, которому можно *доверять*». Да, *доверие* было необходимой составляющей успеха, но в этом определении стояло в конце.

С того момента, как я создал экспертную систему продаж, прошло немало времени, и мир изменился еще больше. Сегодня доверие в формуле успеха находится уже на первом месте. Самое главное: общаясь с огромным количеством людей, я вижу, что бизнес уже готов. Готов принять и начать использовать философию доверия. И если совсем недавно успех бизнеса зависел от количества денег, то сегодня главным активом любого бизнеса мы можем с полным правом назвать именно доверие. Когда бизнес получает преимущество доверия, то каждый его аспект становится более результативным — и, следовательно, прибыльным.

Клиенты вам доверяют? Значит, они будут готовы заплатить за ваш продукт больше, расскажут о нем другим и вернутся. В атмосфере доверия сотрудники становятся более творческими, мотивированными, продуктивными и готовыми на жертвы ради команды. Если у вас выстроены доверительные отношения с подрядчиками, партнерами и поставщиками, иногда достаточно одного звонка, чтобы разрешить проблему, которая могла затянуться надолго. Сокращаются и затраты, и время доставки: высокое доверие означает

меньше перепроверок, меньше бумажной работы, меньше последующих лишних действий. Доверие приводит к более успешному обмену информацией. Доверие подразумевает, что партнеры готовы при необходимости поступаться своими интересами ради общего дела.

И, напротив, низкий уровень доверия — это необходимость тратить больше времени и ресурсов на переговоры и соблюдение требований. Без доверия влияние брендов разрушается. Без доверия руководители теряют связь с командой. Без доверия компании теряют продажи. Без доверия организации теряют производительность, репутацию, талантливых сотрудников, лояльность клиентов, креативность, моральный дух и, как следствие, результативность.

Удивительно, что до сих пор руководители слишком часто ищут в соискателях так называемые жесткие навыки вместо того, чтобы искать самые важные навыки. Грустно видеть, как предприниматели увлеченно изучают советы по продажам или техники закрытия: ведь они не понимают, что без доверия им не удастся достучаться до клиентов. Когда в отношениях с клиентами присутствует доверие, нет никакой необходимости в новейших тактиках продаж. Доверие дает осязаемое — и решающее — преимущество.

Почему же многие руководители отказываются от этого преимущества? Возможно, проблема во многом связана с таким аспектом нашей российской культуры, как базовое недоверие к чужаку: пространства большие, положиться можно разве что на «своих»... Мы подсознательно начинаем сравнивать себя с американцами (ведь первыми образцами деловой литературы для нас стали переводные книги американских авторов), которые улыбаются друг другу до ушей и готовы хоть завтра делать совместный бизнес с первым встречным. Для среднестатистического россиянина это по меньшей мере

странно, и нам кажется, что не стоит и пытаться вести себя иначе: культуру нации не переделать (и не надо), каждому свое.

В конечном счете успех зависит от вашего мировоззрения и отношения к людям. И если вы решите видеть в ваших клиентах, партнерах и сотрудниках жадных, эгоцентричных, поверхностных, невнимательных, равнодушных и высокомерных людей, то наверняка столкнетесь именно с такими людьми.

И, напротив, если вы будете воспринимать окружающих как щедрых, доброжелательных, вдумчивых, внимательных, заботливых и скромных людей, такими они для вас и будут.

Современный мир сложен и неоднозначен. Вы ищете мгновенного удовлетворения своих потребностей или быстрых решений проблем? Возможно, эта книга вас разочарует. Вы хотите проследовать единственным верным путем к подлинному и прочному успеху в бизнесе, отношениях или жизни в целом? Эта книга для вас!

ГЛАВА 1

Точки роста в эру похожести и взаимозаменяемости

Доверие открывает новые невообразимые возможности.

РОБЕРТ СОЛОМОН, АМЕРИКАНСКИЙ ФИЛОСОФ,
СПЕЦИАЛИСТ ПО ЭТИКЕ БИЗНЕСА

Корпоративная культура компании

Сегодня, независимо от рынка и рода деятельности, для достижения успеха руководству компании необходимо поставить и решить четыре основные задачи. Первая напрямую связана со стратегией. На этом уровне необходимо ответить на следующие вопросы: что продаем, кому продаем и по какой цене. Второй принципиально важный момент — системные процессы. На этом уровне должны быть описаны все формальные принципы выполнения работы. Третья задача — это построение структуры. Для ее решения необходимо определить, как построена компания, кто кому подчиняется и кто за что отвечает. И наконец, четвертая составляющая успеха — это корпоративная культура компании.

Я уверен, что любой руководитель может легко ответить на вопросы, связанные со стратегией компании. У него наверняка есть четкое понимание того, что продает компания, кому и по какой цене. Понимание системных процессов в большинстве компаний тоже, как правило, не вызывает проблем, хотя в этом случае все не настолько кристально ясно. Со структурой обычно не возникает сложностей: совершенно понятно, как построена компания и кто в ней за что отвечает. Но как только речь заходит о корпоративной культуре, начинаются проблемы.

Вот уже на протяжении десяти лет, выступая на различных форумах, я предлагаю руководителям разного уровня, которые сидят в зале, заключить со мной любопытное пари. Условия очень простые: один из тех, кто сидит в зале, встает и рассказывает мне о корпоративной культуре, существующей в его компании. Например, о культуре продаж и выстраивании отношений с клиентами или о культуре взаимодействия внутри команды. Затем мы звоним в эту компанию: если три случайных сотрудника обрисуют корпоративную культуру так же, как их руководитель, я отдаю последнему сумму, равную его годовой зарплате. Если же версии сотрудников и руководителя будут различаться, то, напротив, я получаю эту сумму. (Совсем недавно я узнал, что примерно такое же пари предлагал заключить на своих выступлениях Брайан Трейси, известный оратор-мотиватор и мировой эксперт в области психологии успеха.)

Ни один слушатель за все десять лет ни разу не решился на это пари. Почему? Потому, что, как правило, корпоративная культура — это «черная дыра» в компании. Все про нее слышали, но мало кто может рассказать, что именно она собой представляет. Для большинства компаний это как Албания: все знают, что она существует, но никто понятия

не имеет, что там происходит. И это очень печально, потому что, как в свое время выразился Питер Друкер, отец-основатель менеджмента, «культура ест стратегию на завтрак». Давайте попробуем разобраться, почему корпоративная культура так важна и почему невнимание к этому вопросу может стать губительным для вашей компании.

Что такое корпоративная культура? Это совокупность ценностей, традиций, обычаев и значений, которые делают организацию уникальной в том, как она выстраивает отношения со своими сотрудниками и клиентами. Это характер компании, это воплощение видения ее основателей. Корпоративная культура — это, можно сказать, гены компании. Именно она представляет собой основу для принятия решений и определения норм деятельности. Если говорить еще более конкретно, то корпоративная культура — это неписанные правила, которые регламентируют поведение сотрудников и руководителей в стандартных или необычных ситуациях (включая отношения с клиентами и покупателями), а также при взаимодействии сотрудников внутри компании.

Корпоративная культура есть в каждой организации, даже если руководители и/или основатели не могут сформулировать ее основные принципы. Возможно, никто специально не занимается формированием корпоративной культуры — и тогда она формируется сама, исходя из ценностей и действий «вождей» компании. Сотрудники, работающие в компании, так или иначе придерживаются этой культуры, и она в конечном счете влияет практически на все их действия.

Пример из практики. Я знаю компанию, которая уже много лет на рынке, но ее руководитель никогда не задавался вопросом, что же он несет миру. У компании был слонившийся пул клиентов, которым она оказывала востребованную услугу. Но в один прекрасный момент в компании

появился опытный руководитель отдела продаж, которому удалось создать доверительные отношения и с клиентами, и с сотрудниками: именно это он поставил во главу угла. В итоге получилось так, что внутри компании образовался мини-оазис с собственной корпоративной культурой, которая была неподконтрольна владельцу бизнеса.

Таким образом, если топ-менеджер не занимается созданием корпоративной культуры сам, она все равно появится в компании, но будет создана другими людьми — сотрудниками-лидерами. И, следовательно, будет отражать именно их ценности. Если такие сотрудники когда-нибудь уволятся, то и созданную их руками корпоративную культуру они тоже заберут с собой.

Поскольку корпоративная культура напрямую зависит от мировоззрения, ценностей и подходов к бизнесу руководителей, давайте немного поговорим о некоторых принципиальных различиях в этих подходах.

Всех руководителей я делю на две основные категории. Первая — это руководители-производственники, вторая — руководители-коммерсанты.

Производственники — те, кто любит говорить о том, что хороший продукт — товар или услуга — продает себя сам и что хороший сотрудник уже изначально должен быть мотивирован. Они вкладывают все ресурсы компании в то, чтобы создать какой-то уникальный продукт. Именно на уникальность этого продукта они делают ставку и искренне убеждены, что отдел продаж в компании — это недоразумение, некая «прокладка» между их хорошим продуктом и покупателем, а во всех проблемах виноваты исключительно нерадивые продавцы, которые не могут или не хотят донести до клиента, какая уникальная возможность ему представляется. А еще они убеждены, что сотрудники службы персонала

не в состоянии найти правильных (то есть высокомотивированных и болеющих за дело сотрудников).

К сожалению, согласно моим многолетним наблюдениям за менеджерами разного уровня, в российском бизнесе доля таких руководителей-производственников составляет минимум 65%, то есть значительно больше половины.

Приведу еще один пример из практики. Я консультировал компанию из Брянска — кондитерскую фабрику, которая производила печенье. У фабрики было несколько конкурентов, но владелец искренне был убежден в уникальности своего печенья, так как у его компании — единственной в области — имелось импортное оборудование. Конкуренты же довольствовались старым советским оборудованием и не имели такого «преимущества». Руководитель компании пытался убедить всех торговых представителей, что именно его печенье — лучшее, хотя по вкусовым качествам, ингредиентам и даже внешнему виду разницы с конкурентами не было никакой. Откровенно говоря, и самим покупателям абсолютно неважно, на каком оборудовании это печенье сделано.

Вторая категория — это руководители-коммерсанты, которые отличаются от производственников в первую очередь тем, что они понимают самую главную истину: сегодня выделиться товаром или услугой практически невозможно. Даже если у кого-то и получается, то такое конкурентное преимущество остается ненадолго — его очень быстро воспроизводят конкуренты.

Очередной пример из практики. Существовала компания — лидер по производству микроскопов. Она создала прибор, способный увеличивать в 2000 раз, что намного превосходило возможности конкурентов. Руководство компании искренне расценивало это как основное преимущество

и соответствующим образом мотивировало сотрудников отдела продаж. Но увеличению продаж все это никак не способствовало. В итоге выяснилось, что целевой аудитории, с которой работала компания, такие высокие показатели увеличения были просто-напросто не нужны: средних вполне хватало. Зачем переплачивать за лишние функции, которыми не будешь пользоваться? Например, вы не сможете продать навороченный автомобиль доставщику пиццы: ему такая скорость попросту ни к чему.

Это очень частая ошибка: производители пытаются улучшить продукт до каких-то потрясающих характеристик, а затем хотят опереться на эти характеристики как на конкурентное преимущество — но потребителям этого не требуется.

Также руководители второго типа более отчетливо понимают, что внешняя мотивация в виде кнута и пряника в современном мире работает слабо, и они готовы вдохновлять своих сотрудников и вести их за собой. Такой взгляд намного более перспективен, и сейчас мы с вами разберем, почему сложилась такая ситуация.

Реалии современного бизнеса

В своей книге «Экспертные продажи: Новые методы убеждения покупателей»* я упоминал, что еще 2000 лет назад римский оратор Цицерон в трактате о ведении коммерческих дел описал двух торговцев, которые бежали наперегонки к близлежащему городу, чтобы открыть там лавку. То есть еще в Древнем Риме было известно такое явление, как конкуренция (которая и в самом деле существует

* Норка Д. Экспертные продажи: Новые методы убеждения покупателей. — М.: Альпина Паблишер, 2020.

столько, сколько существует коммерция). Однако сегодня конкуренция уже давно не такая, как раньше, и выдерживать гонку намного сложнее. За этим стоят две основные причины.

Первая заключается в том, что, как я уже говорил, сегодня невозможно выделиться товаром (или услугой). То есть товарного преимущества *не существует*. Чтобы было понятно, что я вкладываю в определение конкурентного товарного преимущества, давайте ненадолго переместимся в прошлое.

Когда в свое время компания Xerox выпустила на рынок свой первый копировальный аппарат, она какое-то время почивала на лаврах, поскольку *больше никто* не мог создать ничего подобного. Это и стало конкурентным товарным преимуществом. Когда компания Chrysler выпустила на рынок свой первый пикап, это тоже было конкурентным преимуществом: *больше никто* не производил пикапы. Так же, как и Xerox, топ-менеджеры Chrysler несколько лет сидели сложа руки и наслаждались плодами успеха.

А теперь вернемся в настоящее и посмотрим, как обстоят дела сегодня. Думаю, вы понимаете: даже если кому-то в наше время удастся придумать что-то новое (то, чего *больше никто* не производит), это мгновенно будет скопировано и воспроизведено. Как известно, особенных успехов в этом деле достиг Китай, где выпускают аналоги чуть ли не в день выхода оригинала, а иногда и немного раньше.

Но даже если вы, вложив огромные усилия в создание своего товара или услуги, сумели добиться хоть какого-нибудь конкурентного преимущества, вряд ли у вас получится им воспользоваться. Все дело в том, что современные покупатели не хотят это преимущество видеть и замечать, и едва ли оно будет для них ценным.

Сейчас мы живем в эпоху коммодитизации. Это название происходит от английского термина *commodity*, означающего «сырьевые или биржевые товары». Такие товары обладают одним очень важным свойством — они не позволяют производителю получить «надбавку за бренд». Коммодитизация сегодня — это превращение продукта из уникального или элитного в обыденный, доступный, лишенный товарного конкурентного преимущества. Возьмем, к примеру, ноутбуки или смартфоны: всего пару десятилетий назад эти гаджеты считались атрибутом богатой жизни, а сейчас они есть практически у каждого. И это касается любой сферы рынка.

Современные покупатели почти не видят разницы между различными продуктами, потому что знают: какой бы бренд, какого бы производителя они ни выбрали, скорее всего, приобретенный продукт удовлетворит их потребности. Таким образом, потребители в открытую говорят: нам все равно, кто это сделал, главное, чтобы продукт нас в полной мере устраивал. Это и есть первая причина, почему так сложно сегодня выдерживать конкуренцию. Конечно, есть приверженцы определенных марок и брендов, и они будут всегда, но с каждым днем их становится все меньше и меньше.

Примерно то же самое происходит и на рынке труда. Особенно это стало заметно после пандемии. Ценности и желания людей очень сильно изменились, и если совсем недавно доминирующим желанием при поиске места работы было трудиться в известной компании и побольше зарабатывать, то теперь, взглянув на очередной «Доклад о мировом счастье» (<http://worldhappiness.report>), опубликованный ООН в 2022 году, мы увидим, что уровень субъективного счастья человека на самом деле зависит от небольшого количества факторов. Среди них на первом месте — способность доверять. На втором — свобода в принятии решений. Уровень

дохода, здоровья и многое другое тоже важны, но все же в меньшей степени.

Вторая причина связана с колоссальными переменами, которые происходят в современном мире. Конечно же, самая основная из них — появление и развитие интернета. До того как глобальная сеть стала неотъемлемой частью жизни практически каждого человека, все мы жили в эру продавцов. Для тех, кто занимается продажами, это было действительно прекрасное время. Почему? Потому что тогда продавцы обладали — не побоюсь этого слова — *властью* над покупателями. Что было источником этой власти? Продавцы владели уникальными знаниями о товарах, услугах и решениях, и покупателям ничего не оставалось, кроме как «идти на поклон» к продавцам, которые, конечно, повсюду этим пользовались.

Представьте себе, что 15 лет назад вы решили купить, например, новую фотокамеру. Как бы вы тогда поступили? Скорее всего, как все. То есть пошли бы в один магазин, послушали, что вам скажет продавец, потом, возможно, поехали бы в другой, чтобы выслушать еще одну точку зрения. И в конечном итоге вы приобрели бы то, что посоветовал продавец, который оказался более убедительным.

А если вы сегодня решите купить новую фотокамеру? Отправитесь ли вы в магазин? Конечно, нет! Вы зайдете в интернет, посмотрите отзывы, почитаете обзоры, мнения экспертов и выведете сравнительные таблицы. И даже если вы придете в магазин и будете там общаться с продавцами, то уже не станете, как 15–20 лет назад, воспринимать каждое их слово как прописную истину.

Хотим мы того или нет, но с развитием интернета эпоха продавцов закончилась, и мы с вами сейчас вступили в новую

эру — эру покупателей. Причем современные покупатели, во-первых, знающие, потому что имеют постоянный доступ к информации, а во-вторых, выработали стойкое недоверие к бизнесу в целом и к тем, кто пытается им что-то продать, в частности.

То же самое сейчас происходит внутри бизнеса. Недавно я провел опрос, целью которого было выяснить, насколько сотрудники доверяют своим работодателям. Так вот, результаты показали, что около 54% опрошенных редко (или вообще никогда) не доверяют руководителям.

Доверие в мире, доверие в бизнесе

Прочитав, что у современных покупателей и сотрудников компаний выработалось стойкое недоверие к бизнесу, вы, скорее всего, подумали: нет, это ко мне не относится, уж мне-то мои клиенты и сотрудники доверяют. Но давайте проведем небольшой эксперимент. Отложите на несколько минут эту книгу и попытайтесь ответить на простой вопрос: насколько вам можно доверять? Подумайте и запишите на листе бумаги число в диапазоне от 1 до 100, которого, по вашему мнению, вы заслуживаете.

Не убирайте листок с числом далеко, скоро мы к нему еще вернемся. А пока давайте обратимся к статистике. Я более 17 000 раз задавал этот вопрос людям, и по результатам моих опросов среднее значение находится в диапазоне от 87 до 95. То есть практически все искренне считают, что они достойны доверия более чем на 90%. Я уверен, что ваши цифры находятся примерно в этих значениях. Но что нам говорят исследования?..

Каждый год консалтинговое агентство Edelman проводит исследование под названием Trust Barometer, цель

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru