

# TOATĂ LUMEA CRITICĂ

Această ediție este publicată prin acordul cu Portfolio, marcă a grupului editorial Penguin, o divizie a Penguin Random House LLC.

**Everyone's a Critic**

Copyright © 2014 by William Tancer

Originally published by Portfolio / Penguin, a member of Penguin Group (USA) LLC, 2014

© 2019 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro

[www.actsipoliton.ro/blog](http://www.actsipoliton.ro/blog)

Traducător: **Dana Dobre**

Redactor: **Vasilica Turculeț**

Editor: **Camelia Zara**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Marian Iordache**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**TANCER, BILL**

**Toată lumea critică** / Bill Tancer ; trad.: Dana Dobre. - București : ACT și Politon, 2018

ISBN 978-606-913-427-6

I. Dobre, Dana (trad.)

004

**AVERTISMENT:** Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vrei să o transmițezi mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

**BILL TANCER**

# **Toată lumea critică**

**Cum să atragi clienți  
într-o lume dominată de review-uri**

Traducere din limba engleză de  
DANA DOBRE

 **ACT și Politon**

2019



În amintirea lui  
Lori Minden Tancer  
1968-2014



## CUPRINS

1. Revoluția review-urilor – când poți scrie un review pentru orice	9
2. De ce firmele urăsc review-urile	31
3. Poți primi și review-uri proaste	63
4. Cine scrie review-urile	77
5. De ce review-urile, chiar și cele proaste, îți pot fi de folos	105
6. Ce să faci dacă vrei review-uri excelente	133
7. Cum să te ocupi de review-uri după ce au apărut	169
8. Cum să te ocupi preventiv de review-uri	183
9. Afacerea printre „prieteni”	199
10. Viitorul review-urilor	219
Mulțumiri	239
Note	243





# 1



---

**Revoluția review-urilor –  
Când poți scrie un review pentru orice**



## **Sâmbătă, 4 mai, un autor de review-uri pe nume**

„Mexico78” a stabilit să se întâlnească la ora prânzului cu „English Kim”. Înțelegerea era simplă: 30 de minute pentru 80 de lire sterline. Din nefericire, întvederea nu a decurs conform planului. Mai târziu, Mexico78 nota în review-ul său online:

„Am ajuns la clădire. Era cam răcoare și n-aveam geaca la mine. Am sunat la interfon și Kim mi-a deschis. M-a întâmpinat la ușă și m-a invitat în cameră. Am discutat despre preț și i-am dat banii. M-a rugat să mă pregătesc – ceea ce am și făcut. Kim s-a întors și mi-a dat înapoi 10£ pentru că îi plătisem mai mult din greșeală. Ce gest drăguț și cinstit. Amândoi fiind gata, am sărit în pat. Mi-am cerut scuze pentru mâinile reci și în momentul acela a început să îmi curgă nasul. Kim sare ca arsă, își ia hainele, spune că ea nu vrea să o facă cu un mucos. Până să apuc să-mi suflu nasul, banii mei erau pe pat și ușa deschisă. Încă mai eram dezbrăcat. Nu sunt răcit. Eram evident jenat că a început să-mi curgă nasul dintr-o dată. Sunt curat, politicos și nu am niciun fel de «cerințe speciale». Niciodată nu am mai fost dat afară. Scuzați jocul de cuvinte, dar chiar și-a luat nasul la purtare.

Am intrat și am ieșit în mai puțin de 5 minute. Cu banii înapoi în buzunar. N-am fost nepoliticos. N-am făcut nimic de pe lista cu obrăznicii. O absurditate, pe bune.”

Recomandată: NU

Te-ai întoarce: NU

În ziua de azi, poți face un review pentru orice: pentru cartea pe care o citești chiar acum, pentru prânzul de ieri, pentru cafeneaua unde mergi aproape în fiecare dimineață, pentru curățătorie, medic, dentist, blender, pentru un profesor al tău, pentru muzica preferată, pentru cineva cu care ai ieșit în oraș (sau pentru o damă de companie, dacă ești Mexico78), chiar și pentru tine.

Aflându-se într-o suburbie a Londrei pentru a se întâlni cu o prostituată pe care nu a mai văzut-o niciodată, găsită pe Punterlink – un site cu review-uri despre escorte în UK –, cel care își spune Mexico78 se bagă într-o situație care poate fi extrem de compromițătoare, neavând alte informații în afara opiniilor exprimate online de alți clienți ai prostituatelor (cunoscuți în UK și sub numele de *punters*\*). Înainte să-și părăsească camera de hotel, el știe deja cum arată apartamentul ei, dacă este curat, cât de sigură este zona, știe cum arată ea, dacă este prietenoasă, și calitatea serviciilor ei, toate acestea pe baza postărilor altora.

Punterlink demonstrează de ce review-urile online au devenit atât de apreciate de consumatori; ele oferă informații care permit părților să își consolideze un anumit nivel de încredere înainte să efectueze o tranzacție. În cazul lui Mexico78, căutarea unei prostituate londoneze este plină de riscuri, de la contractarea unei boli cu transmitere sexuală până la a fi arestat, jefuit sau mai rău. Pe măsură ce consumatorii continuă să își posteze online experiențele și opiniile, încrederea rezultată din schimbul de informație încurajează mai multe tranzacții.

Interessant este faptul că, potrivit statisticilor Punterlink, clienții prostituatelor acordă review-uri pozitive. Pe o scară

\* Clienți ai unei prostituate, în argou. (n.tr.)

de la 60 (pentru cele mai bune) la 10 (pentru cele nesatisfăcătoare), evaluarea medie pentru toate prostituatele de pe site a fost de 56,62. Făcând o comparație din punct de vedere geografic, evaluările din Europa de Est au fost cele mai critice, iar damele de companie asiatice și americane au avut aprecierile cele mai bune.

Punterlink nu este decât unul dintre miile de exemple de site-uri cu review-uri pe orice subiect imaginabil. Înmulțirea acestui gen de site-urilor a reprezentat un avantaj enorm pentru consumatori, care au numai de câștigat având acces la informații cuprinzătoare despre produse sau servicii.

Consumatorii nu sunt însă singurii care pot beneficia de pe urma evaluărilor online. Firmele au posibilitatea să iasă în fața potențialilor clienți care se află pe punctul de a lua o decizie de cumpărare. De exemplu, English Kim are la dispoziție o rețea complet nouă prin care poate să atragă clienți noi și să afle informații despre ei. Verificându-le review-urile precedente, ea poate aduna rapid informații despre clienți ca Mexico78, spre exemplu, ce alte prostituate a mai vizitat și cum le-a evaluat. De asemenea, are posibilitatea să citească evaluările care îi sunt adresate, aflând nemulțumirile sau complimentele. Ba chiar poate verifica și review-urile concurenței, pentru a afla dacă practică prețuri competitive.

Data fiind oportunitatea de a te afla în fața unui potențial client la locul și momentul potrivit, ar fi de așteptat ca evaluările online să constituie prioritatea numărul unu pe lista oricărui specialist în marketing. Cu toate acestea, în comparație cu canalele de marketing tradiționale și online, acestui forum critic i se acordă puțină atenție.

O posibilă explicație pentru această ineficiență în ce privește piața este că firmele au devenit mioape, concentrându-se pe media de socializare, pe crearea și actualizarea paginilor de Facebook, pe transmiterea de mesaje via Twitter și pe postarea de imagini pe Pinterest. Peste tot au loc ne-numărate conferințe pentru a discuta ultimele strategii sociale în orice domeniu imaginabil. Deși rețelele de socializare au schimbat, fără îndoială, modul în care cele mai multe companii fac marketing, acest canal este cel mai potrivit pentru ca un brand să-și creeze notorietate. Foarte rar se întâmplă ca o interacțiune socială, spre exemplu un *like* pentru o pagină de Facebook sau un *tweet*, să ducă la o achiziție. De fapt, studiile arată că mai puțin de 1% din tranzacțiile online pot fi asociate cu link-urile postate pe rețelele de socializare.<sup>1</sup>

O altă posibilă explicație pentru lipsa de atenție acordată opiniilor online ale consumatorilor constă în faptul că ecosistemul review-urilor pe internet poate fi complex și turbulent. Deși poveștile consumatorilor și sistemul de clasificare cu stele cresc fluxul de informații dintre companii și consumatori, ele nu furnizează neapărat informații perfecte. Opiniile online, deși oferă mijloace de a crește încrederea dintre părți, pot conține și inexactități, opinii diferite sau omisiuni; în cazul nostru, faptul că English Kim are o aversiune față de cei cărora le curge nasul.

Opiniile consumatorilor au o importanță din ce în ce mai mare în deciziile altor consumatori. Potrivit unui studiu efectuat în SUA, aproape 80% din populație consultă review-urile de pe internet înainte de a cumpăra ceva.<sup>2</sup> În ciuda importanței în creștere a review-urilor online, mulți antreprenori aleg să ignore acest canal de informație, ceea ce duce la o

ineficiență majoră pe piață. Dacă ar fi dispuși să își croiască drum prin complexitatea acestui spațiu, ar putea transforma ineficiența într-un câștig semnificativ.

## **Nu pot greși chiar 60 de milioane de oameni**

Dacă oportunitatea de a ajunge la clienți în momentul în care aceștia decid să facă o achiziție nu ți se pare suficient de reală sau de importantă, gândește-te la omniprezența site-urilor cu review-uri. În 2013, TripAdvisor a fost cotate ca fiind al patrulea cel mai popular site de călătorii din Statele Unite, din mai mult de 7 700 de site-uri, cu 10,9 milioane de vizite pe săptămână. Site-ul conține mai mult de 60 de milioane de review-uri scrise de consumatori.<sup>3</sup>

Yelp, un site care le permite consumatorilor să publice review-uri pentru orice categorie imaginabilă de afaceri – restaurante, curățătorii, dentiști și mecanici auto, ca să dăm doar câteva exemple –, a avut în 2013 mai mult de 9,9 milioane de vizite pe săptămână. Potrivit celor de la Yelp, din 2004, anul înființării, armata de critici consumatori a efectuat mai mult de 27 de milioane de evaluări cu privire la diferite afaceri.

De la lansarea Amazon, la sfârșitul anilor '90, o mare parte a succesului companiei poate fi legată de abundența opiniilor online disponibile cumpărătorilor. Găzduind milioane de review-uri, Amazon a devenit o resursă indispensabilă pentru consumatori de toate categoriile.

În 2007, Yelp atinsese pragul de 1 milion de review-uri postate pe site<sup>4</sup>; până în 2013, numărul a crescut la 54 de milioane.<sup>5</sup> Această creștere substanțială are ca efect nu doar o încredere sporită între cumpărători și vânzători, ci și faptul

că aceștia din urmă conștientizează că simpla prezență a evaluărilor pe site-urile proprii poate duce la creșterea profitului. În ultimii ani, cele mai multe dintre site-urile de comerț electronic – care vând orice, de la electronice la echipamente sportive și cosmetice – au început să găzduiască review-uri online pentru a-i încuraja pe vizitatori să facă o achiziție.

Potrivit unei cercetări a firmei Reevoo, rata de conversie poate crește cu mai mult de 3% dacă ai de la 10 la 30 de review-uri pentru un produs. Când o companie are peste cincizeci de review-uri la un produs, rata de conversie poate crește cu mai mult de 4,6%.<sup>6</sup> Pentru comercianții care au zeci de mii de vizitatori pe zi, o creștere a tranzacțiilor de 3-4,5% poate avea un impact major asupra profitului.

Surprinzător este faptul că review-urile nu trebuie să fie toate pozitive pentru a crește conversiile pe un site. După cum vom vedea mai încolo, în capitolul 5, chiar și cele proaste pot fi folositoare. Reevoo a descoperit că 68% dintre consumatori au încredere mai mare în review-uri dacă văd pe un site atât comentarii pozitive, cât și negative, și că există cu 67% mai multe șanse ca aceștia să facă o achiziție atunci când le caută dinadins pe cele negative.<sup>7</sup> Dat fiind impactul substanțial pentru profitul lor, lanțurile naționale hoteliere și de comerț și-au intensificat eforturile pentru a găzdui pe site-urile lor review-uri ale consumatorilor. Bazaarvoice, unul dintre cei mai mari furnizori de review-uri pentru terți, afirmă că evaluările utilizatorilor lor generează 400 de milioane de vizualizări pe pagină, în fiecare lună. Și totuși, unele companii ezită să prezinte review-uri ale produselor proprii pe site, întorcându-se la o concepție greșită, de dinainte de Amazon, care spune că o afacere are de



suferit dacă le permite consumatorilor să posteze review-uri, întrucât cele negative vor descuraja vânzările.

Influența review-urilor online se întinde dincolo de comerțul pe internet. Comercianții de nivel național, cum ar fi lanțul de cosmetice Sephora, au lansat aplicații mobile pentru a-i ajuta pe consumatori să consulte review-urile în timp ce se află în magazin. Mai mult, pe lângă această aplicație, în multe magazine Sephora există terminale care permit accesarea lor, consumatorii putând astfel să afle părerile altor clienți și să ia decizii de cumpărare în cunoștință de cauză.

Odată cu creșterea popularității site-urilor cu review-uri, se schimbă modul în care luăm decizii de cumpărare. În vreme ce generațiile mai vârstnice s-au bazat mereu pe recomandări din partea prietenilor și familiei, generațiile mai tinere se obișnuiesc din ce în ce mai mult să apeleze la opiniile de pe site-urile de review-uri. Un studiu din 2012 al Bazaarvoice a indicat că generația născută după al Doilea Război Mondial preferă recomandările prietenilor și familiei (66%) în locul review-urilor online (34%), în timp ce generația noului mileniu (cei născuți între 1977 și 1995) preferă review-urile online (51%) în locul opiniei prietenilor și familiei (49%).

Dacă ne gândim la schimbările pe termen lung în privința recomandărilor, încrederea trece din ce în ce mai mult de la prieteni și familie la review-urile online, la toate grupele de vârstă. Potrivit unui studiu efectuat de Local Consumer Review Survey în 2012, dintre toate grupele de vârstă, 72% dintre consumatori au spus că au încredere în review-urile online la fel de mult ca în recomandările personale din partea prietenilor și familiei. Studiul a mai descoperit că 52% dintre repondenții sondajului ar trece pragul unui comerciant

dacă acesta are review-uri pozitive. Din ce în ce mai mulți consumatori își îndreaptă privirea către review-urile online pentru a lua decizii de cumpărare, încrederea în corectitudinea și exactitatea informațiilor online fiind tot mai mare.

În ciuda omniprezenței review-urilor, dacă discuți cu proprietarii de afaceri despre impactul opiniilor online ale consumatorilor legate de afacerea lor, vei descoperi că majoritatea sunt de părere că review-urile nu le afectează deloc bilanțul final. Probabil acesta este un punct de vedere defensiv, aparținând patronilor care au citit review-urile negative la adresa lor.

Potrivit unui studiu făcut de That's Biz, o firmă din industria restaurantelor, 31% dintre patronii de restaurante sunt de părere că review-urile de pe site-uri ca Yelp, TripAdvisor, Citysearch și Google sunt în mare parte ori inexacte, ori complet eronate, în timp ce numai 5% cred că sunt foarte exacte și 24% că sunt aproape exacte.<sup>8</sup>

Cea mai importantă întrebare este dacă review-urile din mediul online influențează profitul.

Pentru a răspunde la această întrebare, cel puțin din perspectiva restaurantelor, Michael Luca, profesor-asistent la Harvard Business School, a întreprins un studiu pentru a afla ce impact au review-urile Yelp asupra restaurantelor. Analizând review-urile a peste 60 000 de restaurante din Seattle și datele corespunzătoare colectate de Departamentul de Stat pentru Venituri din Washington privind profitul lor, Luca a putut să stabilească o legătură de cauzalitate între evaluarea de pe Yelp a unui restaurant și profitul acestuia. Analiza a demonstrat că fiecare creștere de 1 stea în evaluare a dus la o creștere a profitului unui restaurant de la 5 la 9%.<sup>9</sup>

Un alt grup de cercetători, conduși de profesorul-asistent Michael Anderson de la UC Berkeley, a analizat 148 000 de review-uri de pe site-ul Yelp și date despre rezervări de la 328 de restaurante, strânse dintr-un sistem online pentru rezervări. În urma studiului s-a constatat că „o creștere de jumătate de stea pe Yelp se transpune în șanse cu 19% mai mari ca mesele unui restaurant să fie toate ocupate în timpul orelor de vârf”.<sup>10</sup>

Dat fiind că are avantajul de a atrage clienți, de a spori rezervările și a crește profitul, ai putea crede că orice afacere ar întâmpina cu brațele deschise conceptul review-urilor consumatorului, indiferent de calibrul ei.

## **Războiul pentru clienți**

Toate companiile sunt în război pentru câștigarea de noi clienți. Dar acest război a devenit bizar odată cu apariția review-urilor online. Ținând cont de avantajul pe care îl pot aduce mai multe review-uri de 5 stele, bunul-simț ne-ar dicta că orice afacere ar vrea să dezvolte și să implementeze o strategie pentru review-urile online, pentru a atrage cât mai mulți clienți. Totuși, multe firme întreprind foarte puțin: doar monitorizează activitatea review-urilor online; dacă au un magazin online, atunci apelează la terți pentru o soluție în privința acestora; și, uneori, răspund review-urilor negative. Mai grav, unele firme le ignoră cu totul, derutate și supărate din cauza acestei noi platforme care le oferă clienților posibilitatea de a-și face cunoscute experiențele, și pozitive, și negative, tuturor clienților prezenți și viitori.

La fel ca mulți alți antreprenori, poate că și tu urăști review-urile online, dar, luând în mână această carte, faci primul pas spre rezolvarea problemei negării review-urilor.

Totuși, ar trebui să te bucuri că ai făcut primul pas spre a te folosi de review-urile online. Ceea ce face ca această strategie să fie atât de necesară pentru afacerea ta este faptul că vei fi pionier într-o zonă în care lipsa atenției duce la ineficiență în rândul competiției.

## **Primul pas: fii prezent**

„Cumpărătorii din SUA au în fiecare zi peste 2 miliarde de conversații despre mărci”.<sup>11</sup> Dacă te preocupă faptul că evaluările online care te vizează se limitează la media numărului de stele pe care le-ai obținut sau la nedreptatea unui comentariu negativ, atunci pierzi esențialul: trebuie să participi la conversație.

Apariția site-urilor cu review-uri online ca Yelp, TripAdvisor și componentele pentru review-uri ale eBay, Amazon și ale altor comercianți au creat un mijloc prin care poți conversa ușor cu clienții, indiferent dacă aceștia au avut o experiență bună sau rea.

Pentru prima dată în istoria afacerilor, opiniile adunate la un loc despre calitate pot întrece brandul, marketingul și cheltuielile cu publicitatea. Un start-up mic în comerțul cu amănuntul, un restaurant, un hotel sau un producător poate să-și depășească competitorii în achiziția de clienți, doar dând dovadă de excelență. La polul opus se situează firmele care au prosperat pe socoteala mărcii lor sau au compensat serviciile proaste cu bugete mari pentru marketing și care acum se află într-o poziție din ce în ce mai necompetitivă.

Tot consumatorii au de câștigat în această situație, în special cei care pot fi înșelați mai ușor de proprietarii de afaceri fără scrupule. Să luăm ca exemplu un restaurant aflat într-un loc de destinație turistic popular ca Pier 39 din San Francisco. În lumea de dinaintea review-urilor online, un restaurant „capcană pentru turiști” putea să profite de ignoranța unui potențial client. Dacă erai într-o călătorie și aveai nevoie de un restaurant, probabil ai fi ales unul pe baza recomandărilor hotelului în care stăteai sau, și mai rău, doar pentru că se afla în vecinătate. Alegerea ta se baza pe informații minime. De cealaltă parte a ecuației, ca proprietar al restaurantului, ai putea crede pe bună dreptate că nu te vei mai întâlni niciodată cu majoritatea clienților care îți calcă pragul o dată. Așa că de ce să îți dai osteneala să cumperi cele mai bune ingrediente sau să pierzi timp și bani formând cel mai bun personal, când mâine vei avea o nouă serie de meseri de care poți profita, oferindu-le o experiență gastronomică inferioară? Mai bine cheltui banii pe publicitate ca să atragi turiștii, publicând reclame costisitoare în revistele locale de turism sau oferind reduceri prin intermediul hotelurilor și motelurilor din zonă.

Pe măsură ce opiniile consumatorilor devin din ce în ce mai căutate și tot mai mulți turiști verifică review-urile online înainte de a-și face planuri de călătorie, restaurantele-capcană se vor confrunta probabil cu dispariția. Dat fiind că se postează din ce în ce mai multe detalii despre fiecare experiență gastronomică mediocră, consumatorul va putea face o analiză exactă a costurilor și beneficiilor atunci când se hotărăște să cumpere un produs sau un serviciu. Dacă mă aflu în San Francisco și vizitez Fisherman's Wharf (Cheiul Pescarilor), probabil că evaluările de pe

Yelp, TripAdvisor sau OpenTable mă vor influența în alegerea restaurantului. De exemplu, aș evita Alcatraz Landing, care, la momentul în care scriu aceste rânduri, se află pe locul 3 135 din 4 840 de restaurante, cu o evaluare medie pe TripAdvisor de 1,5 stea din 5. Dacă te afli în orașul meu frumos, ia în considerare sfatul lui A.S.:

„Probabil surpriza neplăcută a turului de trei orașe pe care l-am făcut recent în SUA.

Am mers de la hotel până la debarcader, în căutarea unei cafenele; cele evident mai bune erau pline, așa că am mers mai departe până am ajuns în cele din urmă la Cheiul Alcatraz. Ni s-au luminat ochii când am văzut una. Mare dezamăgire însă, prețuri ridicate pentru porcării la microunde. Personalul numai politicoș nu era. Ni s-a servit mâncare fără gust, în farfurii de plastic. Deloc impresionat.

E ca și cum ți-ar spune că te primesc acolo doar ca să-ți ia banii. Lucrul uimitor este că pe insulă ți se vorbește cu entuziasm despre standardele hranei pe care o primesc deținuții; e limpede că vizitatorii sunt considerați (doar aici, în cafenea) inferiori deținuților de pe insulă.”

Odată cu răspândirea informației, se vor pierde și se vor câștiga potențiali clienți prin împărtășirea online a experiențelor. Deși majoritatea patronilor nu văd aspectul funcțional al review-urilor online, efectul secundar al acestui nou flux de informații constă în faptul că afacerile, pentru a supraviețui, trebuie să își sporească calitatea produselor și serviciilor oferite sau, ca alternativă, să găsească modalități noi de a manipula sistemul.

Dacă există cineva care poate exemplifica modul în care review-urile online afectează afacerile locale, aceea este frizerița mea, Gloria. Nu numai că review-urile o ajută în activitatea ei, Frizeria All-Star, dar alți câțiva antreprenori locali îi sunt clienți. Sunt sigur că le-a auzit pe toate.

Trec pe la Frizeria All-Star de pe Third Street, din San Mateo, la fiecare 3-4 săptămâni. Într-o după-amiază târzie de marți, intru și o găsesc pe Gloria stând pe scaun și citind ziarul. Ea a crescut în mediul acesta. Tatăl ei este frizer, unchii ei sunt frizeri și nu ezită să îmi spună despre perspectiva în afaceri a familiei sale: „Tatăl meu mi-a spus să nu scad niciodată prețurile. Odată ce scazi prețurile nu mai există cale de întoarcere”.

O întreb cum merge treaba. „Greu”, spune ea, același răspuns pe care mi l-a dat în fiecare lună de-a lungul ultimilor doi ani, așa că o întreb dacă a auzit de Yelp, fără să îmi dau seama că, pe ușa prăvăliei, are un abțibild pe care scrie „Oamenii ne iubesc pe Yelp”. Îi spun că review-urile online ar fi o metodă minunată de a aduce noi clienți. După privirea pe care mi-o aruncă din oglinda din fața mea, știu că am atins o coardă sensibilă și că e iritată. Mă gândesc la faptul că Gloria mînuiește un brici și mă întreb dacă e cel mai bun moment să aduc în discuție subiectul review-urilor.

„Zilele trecute a venit în prăvălie un tip care mi-a făcut un review de 1 stea”, îmi povestește Gloria reluându-și treaba. „Știi cine-i tipul, nu era foarte mulțumit când a plecat, dar știi ce? Minte.” În acel moment, Frizeria All-Star avea o evaluare de 4 stele și jumătate, cu 23 de review-uri pe Yelp. Majoritatea clienților scriau review-uri de 5 stele despre prăvălia ei, dar uneori mai primea și câte un review negativ.

Activitatea de frizer din San Mateo, o suburbie din San Francisco, este o activitate care se bazează, în cea mai mare parte, pe recomandări și pe clienți fideli. Sunt cinci frizerii în apropiere; proprietarii lor încearcă să își creeze o bază de clienți și să îi păstreze oferindu-le servicii excelente. Odată cu apariția review-urilor online, publicul vizat cuprinde acum orice persoană din vecinătate care are acces la internet și caută o frizerie. O evaluare generală favorabilă poate asigura un flux constant de clienți noi, în timp ce câteva review-uri negative pot duce activitatea într-un punct mort. E de înțeles că un review negativ despre care vorbește Gloria, lăsând la o parte faptul că o numește „tunzătoare de oi”, o scoate din sărite. De asemenea, o supără faptul că are 73 de review-uri filtrate\*, care sunt aproape exclusiv review-uri de 5 stele.

Dincolo de review-urile negative, nemulțumirea patronilor cel mai des întâlnită cu privire la metodele Yelp este aceea că folosește un algoritm pentru a semnaliza sau a filtra review-urile suspecte sau care ar putea fi false. E puțin probabil ca vizitatorii Yelp să citească review-urile filtrate, deoarece acestea apar la finalul profilului unei firme și, pentru a le citi, e nevoie să-ți fie verificată identitatea. În plus, review-urile filtrate nu sunt luate în calcul la evaluarea medie, care este foarte importantă atât pentru firmă, cât și pentru consumatorii care iau decizii pe baza acesteia.

În timp ce vorbeam despre nedreptatea economiei bazate pe review-urile consumatorului, ceilalți clienți ai Gloriei au intrat și ei în discuție, amintind propriile experiențe cu

---

\* Site-ul Yelp folosește un algoritm conceput să filtreze review-urile „nelegitime” și să le afișeze public numai pe cele pe care le consideră „legitime”, însă filtrul nu este 100% exact. (n.ed.)



review-urile, fie ca semnatori, fie ca recenzați. Un client care aștepta să-i vină rândul, proiectant de case, a spus că review-urile sunt un fel de supapă pentru agresivitatea clienților. Crede că profilul firmei sale este pe nedrept distorsionat de către proprietarii de case nemulțumiți și, prin urmare, review-urile negative îi dăunează afacerii. A treia persoană de la rând este un agent de asigurări care comentează despre cât de mult i-au schimbat review-urile online comportamentul de cumpărare. El și soția lui verifică mereu review-urile pe Yelp înainte să încerce un restaurant nou. Toată lumea din prăvălie dă din cap în semn de aprobare. E ușor să vezi cât de influente au devenit review-urile în această frizerie micuță, pe o stradă liniștită de suburbie.

Indiferent cât de mult disprețuiesc Gloria și alți patroni review-urile consumatorilor, acest flux online de informații cunoaște o creștere explozivă și, totodată, o importanță sporită în deciziile de cumpărare ale consumatorilor. Potrivit Experian Marketing Services Data, vizitele pe TripAdvisor și Yelp ale consumatorilor din SUA au crescut de la 41 de milioane pe lună, în 2010, la mai mult de 67 de milioane, în 2013 – o creștere de 63%.

Review-urile consumatorilor stimulează și o redistribuire a veniturilor. Acei patroni de firme mici care și-au dat seama cum să valorifice puterea review-urilor înregistrează un val de clienți noi, pe când cei ce aleg să nu ia în seamă opiniile online ale consumatorilor, care în multe cazuri includ companii mai mari și bine cunoscute, se întrebă unde li s-au dus toți clienții.

În ciuda opiniei în general negative pe care patronii ar putea-o avea cu privire la review-uri, scopul meu este să le arăt tuturor celor ca Gloria că nu e totul pierdut în această

zonă și că, de fapt, sunt multe de câștigat. Oricine, de la patronul unei firme mici și până la directorul de marketing al unei mari corporații, poate beneficia de review-uri și de natura asimetrică a informațiilor online.

În capitolele care urmează, sper să îți ofer o viziune aprofundată a sistemului aflat într-o permanentă evoluție al review-urilor consumatorului, inclusiv a aspectelor economice unice create de revoluția review-urilor și de potențialele câștiguri de care ai putea avea parte datorită opiniilor pozitive ale consumatorilor.

Primul pas pentru a înțelege lumea actuală dominată de review-uri este să ne dăm seama de diferitele motivații ale milioanele de consumatori care le publică. Acești autori sunt la fel de diverși ca populația, dar vom descoperi că există anumite segmente demografice mai probabil să scrie review-uri decât restul populației. În capitolul 3 vom explica de ce este fundamental să-ți cunoști consumatorii care publică review-uri și nevoile lor, pentru a formula un plan în privința acestora.

Hai să fim sinceri, lumea review-urilor este plină de probleme, de la șantaj la review-uri false, filtrare excesivă și motivații îndoielnice. Deși toate acestea ți-ar putea oferi o justificare a faptului că ignori ce spun clienții în mediul online despre firma ta, faptul că 80% dintre consumatori citesc review-urile și au încredere în acest canal imperfect înainte de a lua o decizie de cumpărare ar trebui să te pună pe gânduri. Da, există review-uri dubioase și o „lume subterană” a review-urilor. Există șanse mari ca un competitor să fi postat un review pozitiv fals pentru firma lui și un review negativ fals pentru firma ta. În ciuda naturii imperfecte a site-urilor cu review-uri, faptul că majoritatea clienților

verifică opiniile altora înainte să intre pe site-ul tău sau să-ți calce pragul reprezintă dovada că acest canal a devenit prea însemnat pentru firma ta ca să îl mai ignori. În capitolul 3 îți vom prezenta un exercițiu care te va ajuta să rămâi indiferent în fața review-urilor proaste și îți vom arăta cum și cel mai negativ review îți poate aduce un avantaj.

Pentru a crea o strategie privind review-urile online, hai să începem cu o structură care să te ajute să te concentrezi pe cum îți poți poziționa firma cel mai bine în domeniul tău. Regulile sunt simple, concepute pe baza celei mai bune practici de a obține maximul din review-urile care te vizează:

1. Pasiunea duce la review-uri pozitive.
2. Obține putere prin transparență.
3. Pune review-urile în centrul atenției.
4. Folosește review-urile pe post de motivație.
5. Oferă-le clienților motive să scrie.

Aceste reguli sunt bune practici în afaceri care te vor ajuta să strângi informații din interior și exterior și să iei decizii privind modul în care să îți conduci afacerea către succes.

Prin aplicarea exercițiului din capitolul 3 la lumea exterioară afacerii tale, vei fi înarmat cu datele necesare pentru a face schimbări inteligente și eficiente.

Deși lumea review-urilor online a dus la unele rezultate bizare, de la clipuri comice cu actori care citesc review-uri amuzante la review-urile extraordinar de populare pentru un aparat de tăiat banane pe Amazon, există și o latură

întunecată a zonei review-urilor consumatorilor, cu povești despre mită, șantaj și chiar atac cu o armă letală. Această carte îți va furniza un plan de acțiune pentru asumarea unui rol proactiv atunci când vine vorba de review-uri, de la cum să te alături conversației online la cum să știi exact când să le răspunzi autorilor de review-uri.

În sfârșit, vom discuta despre cum opiniile online depășesc cu mult site-urile tradiționale de review-uri din prezent. Datorită dezvoltării rețelelor de socializare, cum ar fi Facebook, rețelele de nișă dedicate anumitor categorii de interese și opiniile de 140 de caractere transmise despre firma ta pe Twitter, răspândirea review-urilor consumatorilor a explodat și va trebui să știi cum să aplici principiile gestiunii lor. Creând un fundament printr-o înțelegere mai profundă a sistemului review-urilor, vom explora felul în care putem utiliza aceste canale pentru a ne înțelege pe noi înșine și competiția și pentru a găsi căi de dezvoltare a activității, păstrând în același timp clienții existenți.

În timp ce studiam materialele pentru cartea aceasta, am discutat despre review-urile online cu diverse persoane afectate de ele: antreprenori, directori generali ai unor hoteluri de 5 stele, barmanul din cafeneaua mea preferată, chelneri, personalul de la recepția hotelului, fabricanți de produse și chiar scriitori care au simțit înțepătura unui review negativ pe Amazon. Simpla menționare a review-urilor online a adus imediat o tensiune palpabilă în conversație. Motivele reacțiilor negative variaau de la indignarea din cauza unor review-uri negative nejustificate primite de o firmă și până la nemulțumiri legate de lipsa unui proces prin care patronii să poată contesta un review. Toate acestea pe lângă îngrijorarea constantă că ar putea exista

opinii pozitive false ale competitorilor și negative false destinate rivalilor.

Dacă ar fi să rezum una dintre principalele preocupări pe care le au companiile în legătură cu review-urile online, aceasta este lipsa controlului. Majoritatea proprietarilor de magazine, mai ales din industria ospitalității (hoteluri, moteluri, restaurante, baruri, cafenele) cred că există o puternică legătură de cauzalitate între review-urile pozitive și negative și succesul sau eșecul afacerii lor. Din ceea ce reiese din datele pe care le vom discuta în această carte, bănuiala lor s-ar putea să fie destul de întemeiată.



# 2



---

**De ce firmele urăsc review-urile**





**Pentru documentarea acestei cărți, am vorbit cu mai** bine de o sută de antreprenori. Când le-am spus că scriu despre review-urile online, am primit o reacție cât se poate de obișnuită. Mai întâi, de negare – „Nu dau atenție acelor site-uri” –, apoi, aproape imediat, aceeași persoană care nu vizita „acele” site-uri începea să spună cuvânt cu cuvânt review-urile negative care i se adresau. Din conversațiile noastre am înțeles că survenea o disonanță cognitivă.

Leon Festinger, regretatul expert în psihologie socială, a dezvoltat teoria disonanței cognitive, care descrie conflictul mental prin care trecem atunci când ne confruntăm cu două constatări disparate, care nu pot fi adevărate în același timp. În cazul nostru, un antreprenor se confruntă atât cu convingerea că își gestionează afacerea așa cum trebuie, cât și cu review-urile online, care îi sugerează că clienții sunt de altă părere. Din acest conflict, patronul decide că el are dreptate și, prin urmare, opiniile internauților sunt greșite. În general, când oamenii sunt criticați pentru activitatea lor, vor să soluționeze diferența dintre ceea ce cred ei că reprezintă toate eforturile personale și modul în care le percepe lumea. Multe dintre aceste păreri dezaprobatore aparțin unor persoane cu perspective ori opinii diferite, unele neîntemeiate, altele având motive ascunse.

Dat fiind gradul de disonanță pe care l-am perceput în timpul interviurilor, am dorit să încep acest capitol ocupându-mă de cel mai evident fapt. Review-urile scrise de consumatori nu sunt perfecte; departe de asta. Mai rău este că patronii se concentrează pe aceste imperfecțiuni ca pe

niște atacuri la adresa afacerilor lor. În ciuda imperfecțiunilor, dacă e să credem că review-urile sunt importante, trebuie să ne împăcăm cu gândul că cea mai mare parte dintre ele sunt sincere și adevărate, chiar dacă sunt critice și uneori dureroase. Dincolo de disonanța cognitivă, mulți dintre noi trebuie să acceptăm motivul pentru care urâm review-urile.

Mulți patroni vor confirma că, deși majoritatea celor care scriu review-uri fac acest lucru cu scopul altruist de a-și împărtăși opinia sinceră despre o masă, o ședere sau cumpărarea unui produs, există și o latură mai întunecată și, uneori, mai bizară a economiei participării consumatorului, atât din partea autorului de review-uri, cât și a patronului.

N. Gregory Mankiw, autor al manualului bestseller *Principles of Economics* (Principii ale economiei), împarte economia în zece principii esențiale. Unul dintre ele constă în faptul că oamenii răspund la stimulente sau că, atunci când se schimbă costurile și beneficiile, se schimbă și comportamentul individului. În cazul review-urilor consumatorilor, patronii, dându-și seama de avantajul acestora, ar putea fi stimulați să scrie review-uri pozitive false despre firma lor sau review-uri negative despre un competitor. Ar putea chiar să plătească oameni cu totul străini, care nu le-au văzut niciodată localul, să scrie un review. O vizită pe anunțurile online din orice oraș, de pe Craigslist, va da rezultate de genul acesta:

Review-uri Yelp: căutăm utilizatori Yelp cu un cont corespunzător pentru a posta review-uri despre firme; dacă sunteți interesați, vă rugăm să lăsați numele, numărul de telefon și un link către contul vostru de Yelp.  
25 \$ per review.

Comportamentul bizar nu se limitează la consumatorii care scriu review-uri. În 2009, Diane Goodman, proprietara librăriei acum închise Ocean Avenue din San Francisco, California, a fost indignată de comentariul de pe Yelp al lui Sean C., care spunea că magazinul ei este „o harababură TOTALĂ”. Goodman a început să îi trimită lui Sean e-mail-uri de amenințare prin intermediul contului său de Yelp, iar confruntarea dintre ei a culminat în momentul în care Goodman l-a urmărit pe Sean C. până acasă și a intrat peste el. Sean a chemat poliția și Goodman a fost arestată și dusă la Spitalul General San Francisco pentru o evaluare psihiatrică. Când a fost interviuată de revista *Inc.* pentru povestea cu Yelp, ea a declarat: „N-am cunoscut niciodată proprietari de magazine cărora să le placă Yelp. Cu toții scrâșnim din dinți. E diabolic”.<sup>1</sup>

Ținând cont de provocările jocurilor de culise ale review-urilor, în cel mai bun caz, și ale activității criminale, în cel mai rău, mulți patroni au decis să le ignore cu totul. Alții, totuși, și-au găsit propriul mod de a protesta împotriva a ceea ce consideră a fi review-uri neinformate sau nedrepte.

## Șantajul

Michael Bauer, critic gastronom pentru *San Francisco Chronicle*, relatează că a primit câteva e-mail-uri din partea unor patroni de restaurante, care descriau în amănunt încercări de șantaj din partea unor autori de review-uri online. Marsha McBride, proprietar al Café Rouge din Berkeley, California, i-a trimis un e-mail lui Bauer:

„Clienții au început să amenințe că scriu pe Yelp despre restaurant dacă nu le sunt satisfăcute solicitările. Café Rouge a trecut de două ori prin acest fenomen în ultimele două luni, când au fost solicitate gratuități, cu amenințarea că va urma un review aspru pe site-ul Yelp, dacă nu ne conformăm. Problema este și cât se așteaptă să oferim gratuit, în măsura în care un pahar de vin, un aperitiv sau un desert nu mai sunt de ajuns.”

Reclamațiile privind șantajul celor care scriu review-uri sunt destul de obișnuite în industria restaurantelor. Sonny Mayurga, proprietar al Red Rabbit Kitchen and Bar din Sacramento, California, a aflat pe pielea lui ce înseamnă puterea consumatorului într-o lume condusă de review-uri. Restaurantul său are mai mult de 300 de review-uri și 4 stele pe Yelp, 4 stele pe Google reviews, și 188 de review-uri și 4 stele și jumătate pe Urbanspoon. La fel ca în cazul multor altor restaurante, review-urile online reprezintă pentru el un canal important de marketing prin care pot fi atrași noi clienți. Ținând seama de toate acestea, e de înțeles așadar de ce telefonul unui oaspete care mâncase la restaurant cu o seară în urmă părea o încercare de șantaj. Apelantul a pretins că el și cei care îl însoțeau au făcut toxiiinfecție alimentară în urma mesei luate la Red Rabbit. De vreme ce Mayurga nu avea cum să verifice spusele apelantului, i-a oferit acestuia un bon valoric de 60 \$ la un restaurant la alegere. Bărbatul a spus că merita 100 \$ pentru neplăcerile suferite și că, dacă restaurantul refuza să plătească, va scrie un review proastă pe Yelp și va reclama restaurantul autorităților din domeniul sănătății.

Examinând amănunțit plângerile primite de Comisia Federală pentru Comerț<sup>2</sup>, găsim numeroase acuzații de șantaj:

„Lucrez ca recepționar la un restaurant cu specific italian și membrul Yelp de elită, [NUME ELIMINAT], mi-a cerut să iau legătura cu managerul meu și să-i comunic că, în schimbul unei mese GRATUITE, el ar putea scrie un review entuziast. A zis că face asta mereu, că e ceva normal la el. E total greșit. Nu asta ar trebui să facă un membru Yelp de elită.

Comentarii suplimentare: Vă rog să îi luați insigna acestei persoane sau să îi închideți contul. Când i-am spus că sub nicio formă n-am să îi dau o masă gratuită și n-am să-l întreb pe manager, mi-a fost teamă că va scrie un review prost.”

Înainte de apariția review-urilor online, n-ar fi fost neobișnuit pentru un patron să dea peste un client nesatisfăcut care, în cel mai rău caz, ar fi putut să spună prietenilor și familiei să nu frecventeze localul respectiv din cauza mâncării sau a serviciilor proaste. Clientul nemulțumit de astăzi este echivalentul unei trâmbițe în mediul online, putând să-și transmită nemulțumirea către nenumărați vizitatori ai site-ului care își pot îndrepta atenția spre un alt restaurant.

Simpla menționare a site-urilor cu review-uri online în prezența unui patron poate provoca emoții puternice, care ar putea fi descrise ca viscerale: coloana vertebrală devine rigidă, chipul se contorsionează, ochii se îngustează. Bucătarii au adesea cele mai puternice reacții.

Când sunt întrebați despre evaluările online, patronii, care au de câștigat de pe urma site-urilor cu review-uri, răspund de obicei amintindu-și un review negativ, publicat de un client nesatisfăcut sau poate de un competitor chiar din același cartier cu ei.

Patronii de restaurante care au răspuns la sondajul That's Biz despre review-urile online au fost de părere că unul dintre cele mai frustrante aspecte este eșantionul mic al autorilor de review-uri, comparativ cu toți clienții. Și culmea, mulți patroni cred că sunt șanse mai mari să scrie un review acei clienți care au avut o experiență proastă, decât clienții satisfăcuți. Mulți proprietari cred de asemenea că foștii angajați și clienții recalcitranți scriu mare parte dintre review-urile negative.<sup>3</sup>

În unele cazuri, autorii de review-uri online caută să își exercite puterea nou descoperită în moduri mult mai subtile. Big Gay Ice Cream din Greenwich Village, New York, a avut o dispută cu un utilizator Yelp de elită în legătură cu programul magazinului. Proprietarii au primit un e-mail de la utilizatorul Yelp care voia să organizeze o degustare la magazin înainte ca acesta să își deschidă ușile pentru publicul larg. Acesta a solicitat, de asemenea, ca magazinul să ofere o degustare din fiecare înghețată pe care o servesc, împreună cu o aromă specială, făcută doar pentru el. E-mail-ul făcea aluzie la potențialele review-uri pozitive, afirmând: „Gândiți-vă la toate review-urile extraordinare pe care le veți obține”.