

КНИГА ДЛЯ ПРЕДПОСЛЕДНЕГО ПРОДАВЦА

Продавцы исчезли. Вы — предпоследний продавец, живущий среди торговых зомби

Тем, кто привык заглядывать на первую страницу, чтобы понять, о чем книга, объясню самое главное прямо сейчас.

Итак, красиво изложить коммерческое предложение и торжественно рассказать о своем продукте (товаре или услуге) — это не продажа. У такого занятия иное название. Это работа промоутера. Но уже довольно давно продажей повсеместно считается ежедневное изложение одних и тех же историй все новым и новым людям.

Если одно и то же можно рассказать не только конкретному человеку, но и остальным, — это не продажа. Потому что продажа всегда нацелена не на сообщество, группу или толпу, а на конкретного человека. *Именно на этого, определенного!*

Проведем аналогию. Поле боя можно поливать длинными очередями из шмайсера. Строчить по врагам, не глядя, не целясь, от живота. Кого-нибудь мы так обязательно поразим — случайно попадем, по закону статистики. Еще можно заниматься ковровыми бомбардировками, используя оружие массового поражения. Так вот, работать промоутером или рекламистом — все равно что строчить очередями по толпе. Но это совсем не значит продавать. При продаже нужно целиться в конкретную персону. То есть взять в руки снайперскую винтовку. И выбрать хорошую оптику для прицела. Или освоить точечное бомбометание.

Глобализация пытается причесать всех под одну гребенку и превратить в стандартных менеджеров. Мало того, она еще заставляет нас продавать одни и те же продукты по одинаковой цене. Да вдобавок одними и теми же словами. Как-то совершенно незаметно наступило время, когда продажей стали называть не собственно продажу, а декламацию вызубренных текстов. Жадность привела к созданию «картонных» продавцов: теперь живых людей заменяют стоящими на прилавке картонками с рекламными надписями. Из-за отвратительного состояния рынка труда и адского дефицита

12 Персонализация продаж

качественного кадрового сырья появилась идея зомбирования — обучение стандартам, шаблонам, стереотипам, речовкам, сценариям. Это очень экономно, можно сказать, почти дешево; но даже самые яркие апологеты данного подхода прекрасно понимают, что репродуцируют роботов, которые нормальному покупателю не только неприятны, но и отталкивают его своей искусственностью.

Во все века по всей земле люди приходили в область продаж из самых разных и порой странных профессий. Очень часто с полным отсутствием какой-либо квалификации. Тем не менее они всегда находили свое место под коммерческим солнцем. И такой путь можно считать естественным. Его принципы довольно просты. Именно простота обычно становится красной тряпкой для носорогов кадрового программирования.

Уже двадцать лет я учу продажам мальчиков и девочек, которые никогда раньше не планировали быть продавцами, не готовились к этому и почти ничего не читали. Почему же результаты оказываются высокими?

На занятиях мы не стремимся восполнить пробелы в образовании и воспитании — за два дня обучения сделать это невозможно, да и попросту поздно. Мы ни на что не программируем ребят и не вынуждаем их зубрить «сценарии». Это насилие. Мы идем по естественному пути. По нему до нас прошли миллионы продавчиков — не потому что таково было их призвание, а потому что так сложилась жизнь. Мы учим осознавать себя, собственную квалификацию и свое место на шахматной доске коммерции и помогаем находить естественные роли в каждой из партий мистической игры в куплю-продажу.

Об этом и о том, как найти себя и свою дорогу, я много писал в книге «иные продажи». О том, где взять время на размышление и не превратиться в торгового робота, — в книге «Тормоза и акселераторы в переговорах». Об этом я снова и снова рассказываю на тренингах.

Чуть раньше я упомянул о так называемых продавцах, которых работодатели не хотят учить настоящим продажам, предпочитая, чтобы они просто вызубрили набор «продающих» фраз. По аналогии с текстовыми картонками, стоящими на прилавках и призывающими покупателей к каким-то действиям, мы окрестили таких говорунов-декламаторов «картонными продавцами».

Сами-то они не виноваты: это все капризы жадных работодателей. Люди как люди... Да и интересы начальства тоже можно понять: ну нет у них денег, чтобы нанять толковых подчиненных, а продажи увеличить все равно хочется.

Эстрада научила петь без голоса. Как принято говорить, «под фанеру». При этом работа, которую испокон веков выполняли певцы, теперь или оторвана от исполнителя во времени, или передоверена целой гоп-компаниии — опять-таки с временным отрывом. Технологию попсы сегодня старательно изучают попсовики от коммерции. Менеджерам пишут сценарии, и живой разговор замещается «фанерой». Подробные корпоративные стандарты часто становятся настоящими поведенческими костылями: вместо демонстрации естественных реакций торговый персонал хромает на протезах строго регламентированных действий. Аргументация, которой раньше были

пропитаны коммерческие беседы, делегируется рекламоносителям. И продавцы уже привыкли вместо разговора начинать показ картинок, превращая процесс в «фанерный» комикс. Естественную неторопливость клиента нынче преодолевают не умом и обращением к чувствам, а «фанерой» разработанных маркетологами акционных конфеток. А окончательно затмевает личность исполнителя «подтанцовка» мерчандайзинга.

Это не плохо и не хорошо. У каждого бизнеса — свой путь. Имеешь деньги на «фанеру» — нанимай зомби и не волнуйся: реклама и маркетинговые мероприятия клиента добавят. Денежек маловато — не забывай о возможностях личных продаж и живого, воодушевленного контакта с клиентом.

А я не люблю попсу. Тошнит от нее — и от эстрадной, и от коммерческой...

В общем-то люди, нанимающие не самый лучший персонал, допускают всего одну ошибку. Нанятых ими картонных специалистов надо иначе называть. Например, «непродавцами», и тогда все останутся довольны. Если задача в том, чтобы рассказывать о продукте и отвечать на вопросы, то это консультирование. Но не надо называть таких сотрудников консультантами, если чистое консультирование вам не по карману и вы все-таки вынуждаете их совершать продажи.

Я долго искал подходящее слово. Надо ведь, чтобы было нечто не обидное... Помогли рассуждения о том, что делают такие специалисты. Они проносят выученные реплики. Ну так и назовем их *репликаторами*. И благозвучно, и уважительно. Зомби — обидно, а репликаторы — терпимо, сносно, даже солидно...

В этой книге мы с вами поговорим о предпоследнем продавце, который еще живет в крепкой и слаженной армии современных репликаторов. Этот предпоследний продавец — ВЫ, мой дорогой читатель.

Из этой книги вы узнаете, чем настоящая продажа отличается от фальшивки, которую сегодня по ошибке или чьему-то злому умыслу стали называть продажей. Возможно, вы объясните это и подчиненным... Тогда они окажутся самыми последними продавцами, а вы — предпоследним.

Горько быть предпоследним? Единственное, что может утешить, — приставка «пред-», которую я придумал, чтобы облегчить ношу и поднять дух...

Что происходит при попытке продать, не прицеливаясь? Мы сейчас это выясним, а потом будем обсуждать на протяжении всей книги.

Итак, состоялся торг. Мы получили окончательные возражения, проглотили финальный отказ и пошли прочь от клиента своей дорогой. В тренинговых играх в куплю-продажу мы такие случаи обсуждаем, пытаемся доискаться, а точно ли слова продавца были адресованы именно этому человеку? Или так можно было обратиться к кому угодно? Если были сказаны только общие слова, то делаем вывод: вот из-за чего продажа не состоялась. Что здесь составляет проблему? Ведь дело не в том, что с одними и теми же словами можно обратиться к кому угодно, а в том, что речь была обращена не к тому, с кем разговаривали, а как бы «вообще», в воздух. Если так можно общаться с кем угодно, то именно с кем угодно мы и общались. Но к конкретному человеку не обратились ни разу! Поэтому у нас когда-нибудь купит

«кто-нибудь абстрактный», а именно *этот* человек — ни за что. Причина проста: к нему мы так и не обратились!

Вот так ваши подчиненные ежедневно и ходят-звонят по городу — вроде бы «продают», а на самом деле ни разу даже не попытались совершить продажу. Потому что не целились, не обращались к конкретной персоне, не использовали персонализацию. Все очень просто...

Если читатель захочет отреагировать на прочитанное восклицанием «Подумай! Да что ж в этом нового?!» — пусть так и сделает. Более того, так может поступить и автор. Прямо сейчас.

НИЧЕГО НОВОГО В ЭТОЙ КНИГЕ НЕТ.

О том, насколько важно быть наблюдательным и замечать и слышать собеседника, написаны тысячи книг. Понимать это совершенно естественно для человеческого существа. Но если этого не делают большинство современных торговцев и им об этом приходится напоминать, значит, нужно написать еще раз. О том, как все происходит сегодня, мы узнаем ниже. А читатель подумает, не знакомы ли ему кое-какие сюжеты по личной коммерческой практике.

Хотя поднял эту тему давным-давно симпатичнейший и добрейший Антон Павлович Чехов, который сказал: «Если хочешь стать оптимистом и понять жизнь, то перестань верить тому, что говорят и пишут, а наблюдай и вникай».

В человеческом общении за тысячи лет не изменилось ничего. Если разговариваешь с сановником, то в начале разговора изучай внимательно его лицо, чтобы знать, желает ли он выслушивать твои речи, — эту мудрость подарил нам еще Конфуций. Люди все те же, и нечего мечтать договориться с VIP-собеседниками, не овладев персонализацией.

Вы можете не соглашаться с идеей персонализации и не принимать ее, но это ничего не меняет. Потому что она есть. *Она есть*, ибо слова, адресованные конкретному человеку, этот самый человек слышит гораздо лучше, чем адресованные не ему, а кому-то иному или вообще никому! Этой книгой мы постараемся немножко увеличить градус персонализации в общении человечества.

Прежде чем перейти к сути, остановлюсь на двух моментах. Во-первых, есть у меня обыкновение говорить о себе в третьем лице. Мне это приходится объяснять на тренингах, а в своих блогах я предупреждаю вот так: «P.S. Если вам захочется спросить, почему Деревицкий часто говорит о себе в третьем лице, то это потому, что он просто так привык. Такая у него привычка, у этого Деревицкого...» Воспринимайте ее просто как особенность данного автора, которая присутствует во всех его книгах.

Во-вторых, я буду упоминать имена мыслителей, психологов, писателей, общественных деятелей и прочая, помогавших мне находить правильные слова. Но не ждите академического цитирования: я не привожу принятых исходящих полиграфических данных публикации. Оправданием моей

небрежности может служить лишь то, что я совсем не собирался писать классическую монографию. Кроме того, мое рабочее чтение проходило не в светлой тишине достойных библиотек, а в поездах, далеких отелях и невротрепке аэропортов... Но имя автора и название его труда я всегда старался указать точно.

Эти «непродажи» ломают и все остальное

Завязка: если в общении с клиентом продавец красиво декламирует коммерческое предложение и элегантно проговаривает описание чудесных качеств продукта, то есть бубнит все, что можно адресовать любому человеку, то он не делает продажу, а выполняет работу промоутера.

Итак, исходный тезис: если бизнес рассчитывает не на промоутеров, а на продавцов, то все расчеты ломаются, когда продавцы вместо своей работы начинают выполнять иную, например работу промоутера.

Если наши рекламисты надеются поддерживать продажи, но им приходится поддерживать работу не продавцов, а промоутеров, то потраченные на рекламу деньги пропадают.

Если маркетологи рассчитывают на штыки отдела продаж, но вместо отдела продаж работают только языки и связки промоутеров, то весь маркетинг сыплется.

Если мы нанимаем специалистов по управлению продажами, но им приходится управлять промоутерами, такие специалисты напрасно получают от нас деньги.

Кстати, о привлечении к работе всех тех, кто продажи не делает, но обеспечивает тыл торговой компании. Однажды сотрудник службы персонала возжелал от меня, то есть стороннего тренера, тестирования группы, экзаменов, сопровождения... Что это? Это нежелание работать.

Лет двадцать назад барды пели песню с такими словами: «И кентавры следят за кентаврами...» Нечто подобное сегодня происходит в бизнесе. Доверчивый, но ленивый собственник нанял специалиста для работы с персоналом. А тот (тоже ленивый, но хитрый) пытается переложить свои обязанности на другого и потому нанимает тренера. За деньги того же самого доверчивого босса! Логичен следующий шаг: тренеры начнут нанимать кого-то еще — для выполнения уже своей работы. Это *халтура*. Зачастую такие схемы становятся сегодня нормой. Но случаются вещи и похуже.

Торговец нанимает продавца для осуществления личных продаж. Через некоторое время оказывается, что на того продавца уже работают мерчандайзер, курьер, водитель, помощник и др.

Или, предположим, вы наняли маркетолога. И он убеждает вас отдать остаток ваших денег рекламистам, дизайнерам, аналитикам, программистам, частным детективам, «тайным покупателям» и пр. Кентавры нанимают кентавров...

Да, каждое дело должен делать профессионал. Но где-то должна существовать разумная грань? Ведь утреннее умывание и чистку зубов тоже вполне можно доверить какому-нибудь специалисту... Мы приходим к очень актуальному вопросу. Чем должен заниматься нанятый нами персонал? Работать самостоятельно? Или направлять свои силы на то, чтобы обосновать, почему ему совершенно необходимо призвать на помощь целую армию безработных дармоедов?

Вывод: позволить продавцам не продавать, а лишь выполнять роль красноречивых говорунов — значит нанести вред не только продажам, но и сделать бессмысленными все прочие наши усилия.

Вы в этом описании не узнаете жизнь собственной компании?

В комментарии к одному из постов в моем блоге уважаемый читатель itallian очень живо описал колоритного дядьку.

Вот, помню, в 1990-е, когда я, будучи студентом, торговал на «Горбушке», был там один дядька. Он на двух столах стоял один; а столы завалены музыкальными дисками — объем совершенно неподъемный. Но дядька был супер, и продажи такие, что ой-ой-ой. Я всегда на него засматривался и старался хоть чуточку приблизиться к его уровню.

Однажды пришел к нему мужичок и говорит:

— Был фильм с Аленом Делоном. Как называется, не помню, но там песня хорошая. В общем, слова там такие: «Буй-буй-буй».

Я в шоке. Думаю: пошлет. Точно пошлет! Невозможно по такой информации дать ответ и найти то, что клиенту нужно!

И тут дядька выдает:

— Фильм «За шкуру полицейского», музыка Оскара Бентона, композиция Bensonhurst Blues, минутку.

И ставит именно то, что мужик искал.

Вот это продавец, вот это знание продукта! И никаких манипуляций, НЛП* или прочих хитростей. Человек знал, что продает и кому. Но таких продавцов я больше не встречал.

Колоритно. Интересно. Добавить хочу только одно: **это не продажи. Это отпуск товара.** А описанный дядька — просто знаток музыки. Он мог с отличием окончить консерваторию. Или он хороший и вполне подготовленный игрок «Клуба знатоков». И вообще эрудит. Но никакими продажами тут не пахнет. И на каждом тренинге мне снова и снова приходится это доказывать. Уже двадцать лет!

О том, что клиенты разные, говорят все, но лишь один раз я увидел, как на этом по-настоящему эффектно сыграли в реальном магазине.

* Нейролингвистическое программирование (НЛП) — набор техник, позволяющих производить быстрые изменения в мышлении людей, оказывая на них неосознаваемое (манипулятивное) воздействие. *Прим. ред.*

В компьютерном салоне стоял подлежащий продаже ноутбук, а рядом с ним — четыре стандартных планшета с описаниями; точно такие, только по одному, висели и около всех остальных моделей.

На первом было написано: «Ноутбук для знатоков». Описание содержало типично технические параметры: дюймы экрана, гигабайты винчестера, децибелы динамиков и т. п.

На втором был заголовок: «Ноутбук для геймеров». Его рвали врезанные в лист скриншоты хитовых игр и фонтаном разлетались имена брендов.

Третий планшет гласил: «Просто для деловых людей». Догадываетесь, каким было оформление и как обыгрывалось облегчение рабочей ситуации?

Четвертый стоял выше других. Он был водружен на какую-то технократическую и телескопическую стойку. Над ним красовались слова: «С этим аппаратом легче делать даже экстремальную работу». По словам карабкались не то монтажники, не то альпинисты.

А если по этой модели демонстративно сыграть с разными презентационными папками? Этот майонез — для товароведов-традиционалистов, этот — для гастрономчика в спальном районе, и этот же — для товароведа-эстета, пытающегося украсить витрины...

В разговоре с потенциальным заказчиком услышал такие слова:

— Хочу заказать тренинг, а то все продают по-разному!

Пришлось отговаривать:

— То, что по-разному, совсем не страшно. Лишь бы работали профессионально. На то мы и разные, чтобы продавать неодинаково!

Вот, в общем-то, и вся история. Но потом я вспомнил, как лет двадцать назад целую группу рекламных агентов (и меня в том числе) одно из киевских рекламных агентств пыталось научить одинаковыми словами и с одной интонацией (!!!) приветствовать рекламодателей: «Мы обслуживаем рынок и ваши интересы на рынке!!!» Мне тогда хотелось удавить тренера, обучавшего нас. Я еще не знал, что через четыре года тоже стану тренером, но прекрасно понимал, что никогда не стану учить таким глупым шаблонам...

Много лет спустя я готовил тренинг для крупной киевской компании, продвигающей свои продукты через агентскую сеть. Их команда съела много сил директората. Они долго изучали товар, потом сдавали экзамены, затем учили так называемый сценарий продаж и снова сдавали экзамен. Главная проблема тренинга состояла в том, что парни не могли выйти за пределы пресловутого «сценария».

Знаете, что это такое?

Здравствуйтесь, я представляю корпорацию «Кандыба-Инвест», старший коммерческий представитель и младший региональный мерчандайзер Петя Огурцов, мы работаем на рынке с 1812 года, наши изделия отмечены дипломом Конотопского авиасалона, мы производим и в кратчайшие сроки поставляем наш замечательный продукт, который отличается пониженной пожароопасностью, высокой ликвидностью и очень низким уровнем шума, мы предоставляем самые высокие

18 Персонализация продаж

скидки, наиболее гибкую ценовую политику, а если у вас имеются личные интересы, то это тоже получится...

Кажется, бросишься науток — догонят и доскажут...

Точно так же, то есть «по сценарию», другая киевская компания разносила в конце года своим клиентам новогоднее шампанское. Сценарий, сыгранный агентами без души, превратил новогодний презент в банальную взятку «пузырем». Они просто совали клиентам бутылку... Потом топ-менеджеры долго восстанавливали их доверие.

Еще в одной компании со мной поделились корпоративной мечтой — «особым воспитанием персонала с целью добиться единой, фирменной техники магазинного приветствия клиентов». И при этом пожаловались: «Правда, к нам на работу попадают слишком разные люди, и не у всех это получается...» Разумеется, очень трудно понять, что у разных людей должен быть разный стиль и продаж, и приветствия...

Что это? Совдепия? А может быть — просто дурь?

Когда-то на тренинге я впервые ввел одно упражнение. Сразу скажу, что итог вышел несколько шокирующий, но я понял: подобные тренинговые процедуры оправданы на все сто процентов. Теперь подробности. На занятиях я прямо спросил у группы:

— Как вы назовете человека, который упрямо и непоколебимо не слушает вас?

Группа мялась, и тогда я объявил внеплановую кофе-паузу. И уже под кофе и сладкие плюшки повторил свой горький вопрос:

— Как вы назовете человека, который вас не слушает?

Парни и девушки, стесняясь, начали произносить всякие нехорошие слова. Тогда я спросил:

— А случалось ли так, чтобы кто-либо доводил вас до нервного срыва лишь тем, что не слушал?

О! Тут группа не только оттаяла, но и воодушевилась. Вспоминали и партнеров, и детей, и политиков, и соседей, и начальство. Но я не унимался:

— Чего заслуживает тот, кто должен вас слушать, но упрямо не слушает?

Потом была еще пара раундов похожего креатива, и наконец группа все-таки пришла в состояние, совершенно нормальное для человека, которого не слушают и слышать не хотят: они рвали, метали, предлагали самые изощренные пытки. Затем мы вместе сформулировали, кем является тот, кто не слушает собеседника. Формула вышла не вполне цензурной, и потому я здесь ее приводить не стану...

Потом были получены еще два обвинительных заключения. Одно для тех, кто не помнит нашего предыдущего разговора и вообще не склонен засорять свою память всякими глупыми деталями общения с нами. А второе — на закуску — для тех, кто не думает, не может, не хочет или не способен. Представляете, кем стали для тренинговой группы те, кто одновременно не слышит, не помнит и не думает?

А теперь о том, ради чего были написаны последние абзацы.

Почти на каждом тренинге по итогам игр я вывожу на флипчарте три пронумерованных пункта выводов.

1. Вы не слышите.
2. Вы не помните.
3. Вы не думаете.

Эти обвинения участникам тренинга совершенно понятны, они не удивляют и не вызывают желания опровергнуть сказанное. Но меня удивляет отсутствие попыток суицида...

Жестко? Может быть. Но каково это — вдруг обнаружить, что ты на работе до сих пор ни черта не слышал, ни фиги не помнил и — главное! — твоя голова не думает?!

Меня всегда поражало, насколько спокойно, как нечто само собой разумеющееся, воспринимают менеджеры по продажам тройной диагноз. Равнодушные заставляют меня негодовать. Как можно мириться с тем, что ты коммуникативный покойник?

Чтобы ты мог производить должное впечатление впоследствии, открытия на тренингах иногда должны быть шокирующими. Ни одна из нынешних учебных групп не обходится моим тихим: «Вы не слышите, не помните и не думаете». Я понял, что эти выводы должны стать кульминационным моментом тренинга. Это зенит, вершина, венец, апогей, предел, верх, пик, экстаз, корона, глава, маковка, козырь, надир, шабаш, амба, капут и — добавьте по вашему вкусу любые синонимы!

Читаю у Нила Уолша в «Беседах с Богом»: «Настоящий учитель — не тот, кто больше всех знает, а тот, кто побудит к познанию остальных». Читаю и начинаю подозревать, что в этой книге, которая сейчас занимает все мое время, я совсем не должен описывать все нюансы персонализации продаж. Возможно, мне нужно *всего лишь* пробудить в читателе желание *познать своего собеседника*...

Что такое персонализация?

Я, тренер продаж Деревницкий, больше десяти лет читал тренинг «Персонализация продаж» и тянул с его превращением в книгу столько, сколько мог. Но когда-то это должно было произойти, случиться, стрястись.

Может быть, такое решение подтолкнет меня к разработке новых тренингов. А может, благодаря этой книге спрос на тренинг «Персонализация продаж» столь радикально вырастет, что у меня не останется времени на остальные программы. Не знаю. Я ведь не маркетолог и не футуролог, а простой торговец и учитель продаж.

Мне нужно было написать книгу так, чтобы не убить продажи живого тренинга, — вот что представляло особую проблему. Но этому я уже давно

научился. Да, этой книге я не позволю заменить живой тренинг, о чем честно предупреждаю.

Наверное, где-то тут, в начале, мне стоит попытаться объяснить, что такое «персонализация продаж». Вообще-то за этим стоит особенная и довольно забавная история. Когда-нибудь мы с моим дорогим читателем до этой сказки еще доберемся, а сейчас я все-таки попробую пояснить смысл названия — смысл «персонализации».

Снова тяну время, откладывая момент разъяснения. Так я вел себя все последние годы... Дело в том, что дать определение этому понятию нелегко. Например, продвинутому коммерсанту-теоретику я бы сказал, что эта книга о максимальном таргетинге личных продаж. Если бы пришлось объяснять далекому от теорий практику, то лучше было бы сказать, что она — об умении продавца прицелиться в конкретного клиента. Ведь нельзя игнорировать персону читателя! И это, между прочим, напрямую связано с темой этой смешной книги.

Кстати, о том, как автор книги может оттягивать момент объяснения. Когда-то я уже говорил, что списки полезны не всегда. Нас учат рубрицировать. Якобы даже аргументы в полемике стоит выкладывать, загибая пальцы: во-первых, во-вторых, в-третьих... Но зачем? Чтобы дать оппоненту возможность выбора, с какого аргументационного номера ему удобнее начинать контратаки? Ведь выбор порядка реагирования на аргументы оппонента иногда становится решающим!..

Мысли и сюжеты редко приходят по одному. Сейчас гостит эта мысль, а следующая уже стучится в авторский череп. Размышления о списках подтолкнули к раздумьям, что некая доза хаоса — одно из самых ярких отличий устной речи от письменной.

Дальше — больше... Когда-то один знакомый жаловался мне на какую-то книгу:

— В ней нет четкой структуры.

Я спросил у него, почему это плохо. Оказывается, он жаждал списков. Но книга — не реестр идей. Книга — отражение и преломление личности автора, а автор — человек. Часто, гм, живой. И да, со своей личной дозой хаоса... В работе над книгой мне тоже хотелось избежать построения «структуры» и тем более манипуляций псевдочеткими списками. А еще за все годы вызревания и рождения этой идеи и темы я так долго пребывал в волнующем ожидании и предвкушении важного открытия, что теперь мне необходимо поделиться эмоциями с читателем!

Написать книгу почти без рубрикации человеку с университетским образованием и академическим воспитанием нелегко. Мне в этом пришлось убедиться. И честно сознаюсь: самопроизвольно сложившуюся довольно четкую структуру этой книги мне пришлось разрушать. Зачем? Я очень хотел написать текст, который мог бы читаться таким потоком, каким читаются книги художественные. Я очень хотел говорить с читателем не дискретным языком списков и рубрик, а тем нормальным человеческим языком, на котором мы общаемся на живых тренингах. Ради такого неторопливого разговора я и писал эту книгу целых семь лет.

Так вот, если персонализации нет, то и продажи не будет. Так произойдет потому, что без прицела пули улетают в молоко. А нам так хотелось бы в яблочко...

Вместо того чтобы опять поливать поле боя очередями из пулемета, мы вполне можем взять в руки снайперскую винтовку. Маркетологи придумали таргетинг, а мы с вами изучим умение продавца целиться прямо в персону клиента. И именно это будем называть персонализацией наших продаж.

Принципиальное отличие персонализации от таргетинга состоит в отношениях с аудиторией. Из-за рекламной дороговизны таргетинг используется для уменьшения числа получателей рекламного посыла: чем меньше реципиентов, тем дешевле. То есть таргетинг нужен для того, чтобы обращение не получали лишние люди. У персонализации нет задачи изменить размер аудитории. Для нее главное — чтобы определенные слова услышал именно тот человек, которому они адресованы.

Произнесение даже массы хороших слов о вашем волшебном продукте продажей никоим образом не является. Такая работа называется работой промоутера. Продажа не есть продажа, если мы обращаемся не к конкретной персоне, а к какому-то «усредненному покупателю». Так не потому ли мы постоянно теряем перспективные сделки?

Попробую и так:

— Ошибки в личных продажах бывают разными, и наш сбыт убивают совершенно неожиданные причины. Но мы все тоже очень разные, и каждый из нас видит ошибки по-своему. В этой книге мы поговорим об особой ошибке личных продаж — той, которую до сих пор не замечали, игнорировали или все никак не могли понять, о какой такой ошибке сейчас толкует это бородатый торговый автор.

Одни ошибки видят все. Другие замечают лишь тогда, когда на них уже однажды обратили внимание. Какие-то ошибки лучше видит покупатель, потому владельцу бизнеса иногда приходится превращаться в «тайного покупателя». Или нанимать таких же тайных, но чужих и за деньги. Что-то из собственной халтуры и видят, и прекрасно осознают сами продавцы и торговцы. Но есть особая группа ошибок, которая бросается в глаза лишь пришлому тренеру продаж — варягу, зайде, пришельцу, чужаку, гостю, то есть не совсем, не окончательно местному, своему.

Осознание ошибок, незаметных местным функционерам, а видимых лишь заезжим тренерам, пришло ко мне не сразу. Сначала я пытался обнаружить и исправить совершенно обычные проколы. И все шло относительно хорошо: заказчики тренингов и владельцы бизнеса меня прекрасно понимали, ведь они тоже видели ошибки, которые я исправлял. Мы говорили на одном языке и находились на одной волне. И так продолжалось довольно долго — несколько лет. А потом количество проведенных тренингов постепенно придало моим наблюдениям совсем иное качество.

Это было именно превращение количества в качество. Такого количества тренинговых игр и наблюдений ни у кого из моих заказчиков не было, поэтому они, присутствуя на тренингах, не замечали того, что постепенно

начал замечать я. Если бы какая-то проблема всплыла лишь на одной программе, это можно было бы списать на случайность. Но когда группы меняются, а одна и та же малозаметная деталь повторяется и повторяется, это заставляет задуматься.

Какую же повторяющуюся деталь я стал специально отслеживать? Мелкую, малоприметную, казалось бы, совсем малозначительную, упрямо проявлявшуюся снова и снова! Расскажу подробнее.

Вот идет тренинг. Я играю роль покупателя, и ученики «приходят ко мне» как менеджеры продаж. Играть для меня утомительно, и я всегда старался разнообразить образы закупщиков-покупателей, пытаясь делать их разными. Эти отличия проявлялись в том, что в уста одному игроку я вкладывал одни факты о компании, а другому рассказывал иное. Но постепенно начал замечать: какую бы роль я ни играл, мои ученики ведут себя со мною практически одинаково. Понятно, почему это не выглядит странным для наблюдавших за играми заказчиков: ну, увидели они какие-то ошибки подчиненных в дюжине сыгранных игр, но как им узнать, что те же самые ошибки повторяют и остальные ученики на всех моих тренингах?

Заноза засела. Я стал иначе отслеживать реакции учеников — гораздо тщательнее, внимательнее и придирчивее, да еще начал детально сравнивать разные игры и исполнителей и разные компании. Делать выводы не спешил. За годы работы тренингов были сотни, а сыгранных мной игр — тысячи...

Предъявлять претензии ребятам, игравшим со мной в куплю-продажу, я не мог. Ведь нельзя сказать: «Это плохо, потому что точно так же на вашем месте вели себя и тысячи моих бывших учеников»? Подобное обвинение было бы нелогично, и к игравшим со мной мальчишкам и девчонкам у меня слишком долго не возникало претензий, которые можно было бы высказать вслух. Я только никак не мог понять, почему же никто не замечает мелких отличий, фактов и особенностей клиентов, ведь я буквально пересыпаю ими каждую из исполняемых игровых партий?..

Впрочем, отличия, факты и особенности играющего в куплю-продажу тренера на тренинге не так уж и важны. Гораздо серьезнее появившееся подозрение, что ребята всего этого не замечают и в работе с собственными клиентами в реальных ежедневных продажах. Но гораздо страшнее, если сказать то же самое иными словами:

— Они своих клиентов не замечают.

Однако страшно нам совсем или не очень — это наши личные проблемы. За всем этим стояло и то, что зачем-то мои заказчики тренинги у меня продолжали покупать. Из этого следует вывод: нынешние продажи их не устраивают, они хотят их изменить, улучшить. И цепочка размышлений сама собой продолжалась так:

Мы учимся. Мы изучаем на тренингах что-то новое и пытаемся закрепить в играх приобретенные навыки. Но все равно остается ощущение, что можно сделать больше. Если обо всех привычных рабочих проблемах и ошибках торгового персонала мы на тренингах говорим непременно,

то, может быть, дело в проблемах непривычных, которые мы обходим молчанием? И в конце концов, если клиента не замечают, то, может, все беды продаж именно от этого?

О том, что торговцу следуют быть наблюдательным и что в презентации важно учесть все особенности клиента, писал каждый автор каждой книги о продажах. Эту благодатную тему не обошли стороной ни плохие авторы очень плохих книг, ни тем более хорошие, ибо в них поучения о пользе наблюдательности имелись наверняка... Однако придется написать еще раз. Причина в том, что все предыдущие хорошие и плохие монографии так ничему современных продавцов и не научили — они клиента по-прежнему не слышат и не видят.

Если уж честно, то я не слишком надеюсь и на собственную книгу. В самом деле, если столько хороших и маститых авторов обращали внимание читателей на необходимость быть наблюдательным, то на чем основана надежда, будто читателям поможет еще одна книга? Ведь она просто встанет в ряд прочитанных, и больше ничего...

Надежду на полезность этой книги мне давал только собственный тренинг «Персонализация продаж». Если человек прошел программу десять лет назад, будучи наемным торговым работником, и теперь заказывает ее для собственных продавцов уже как владелец бизнеса, значит, тренинг ему немножко помог, не так ли? Вот я и попробую свой древний тренинг превратить в книгу в надежде на то, что она выполнит хотя бы часть работы программы, не пройденной моими нынешними читателями.

Превратить тренинг в книгу сложно, и в этом тяжелая особенность данной программы, удерживавшая меня от творчества на темы персонализации. И сейчас, когда я сел за книгу, мне немного страшно — прежде всего от объема информации, который придется переработать.

Еще сложнее предстоящий поиск оптимальной структуры книги. Сначала у меня была мысль выстроить ее в соответствии с привычным течением одноименного тренинга. Но это вызывало конфликт форматов: разговоры на тренинге не стоит дословно вкладывать в книжные строки. Тем более что в зависимости от специфики аудитории и стоящей передо мной задачи в поисках наилучших форм подачи материала я довольно часто позволял себе просто головокружительные и непредсказуемые тематические выражения и пирюэты. Тему персонализации с новой группой мы могли разгрызть совсем не так, как это было с другой группой всего лишь неделю назад.

Разумеется, все мои авторские проблемы моему дорогому читателю должны быть так же безразличны, как всем нам, читателям, безразличны проблемы прочих авторов, развлекающих нас своими строками. Без них было бы скучнее, но к чему нам чужая головная боль?..

Необходимость реинкарнации этой древней темы не только в повторении. За десяток с небольшим лет истории формирования тренинга под названием «Персонализация продаж» автор постепенно понял, что в коммерции есть такие беды, которые видны лишь тренеру продаж. Ни владельцы

бизнеса, ни руководители, ни клиенты их не замечают. И я планирую показать вам проблемы продаж, которых никто не видит, хотя коммерцию они здорово портят...

В этой книге будет много такого, что появилось лишь благодаря тренинговой программе, и, возможно, главной изюминкой станет сугубо практический, тренинговый ракурс и тренерское видение того, что гробит сегодняшние продажи или делает их гораздо слабее. А кроме главного изюма будет еще и некий урюк.

Борьба за персонализацию продаж и отношений, по сути, является борьбой за свободу — предпринимательскую и человеческую.

Персонализация вдруг стала борьбой за свободу, потому что регламентирующие нашу современную жизнь коммерческие тенденции выгодны очень большой когорте поборников правил. Ведь все то, что можно назвать «неперсонализированными подходами», рождается кому-то в угоду и по чьей-то шкурной выгоде.

В самом деле, во всех современных отраслях бизнеса есть функционеры, которым глобализация выгодна. Поэтому первым шагом череды всех их стараний и тщаний часто становится попытка все нормировать, регламентировать, свести к своду правил и тем самым подчинить неким схемам действия и мысли вольных людей. Это именно они придумывают для всех нас шаблоны, сценарии, стандарты, стереотипы, речовки, скрипты. Они очень напыщенно доказывают эффективность типизации клиентов, стандартизации покупателей, продавцов, технологий.

Шаблоны персонализацию убивают. За отличиями тренинга «Персонализация продаж» и какого-нибудь популярного семинара типа «Внедрение корпоративных стандартов» таится вечное противостояние «физиков и лириков», очень серьезная борьба свободного человека с диктатурами, тоталитарными режимами и прочими формами порабощения. За контрастными отличиями персонализации и стандартизации скрывается и технологическое противоречие интеллигентного и тонкого искусства снайпера и мощи ковровых бомбардировок, и драматически противоречивые отношения Мוצарта и Сальери.

Кстати, Фрэнсис Скотт Фицджеральд в романе «Ночь нежна» о шаблонах, стереотипах, сценариях и скриптах писал:

Или думай сам — или тот, кому приходится думать за тебя, отнимет твою силу, переделает все твои вкусы и привычки, по-своему вышколит и выхолостит тебя.

А Нил Уолш в «Беседах с Богом. Необычный диалог. Книга 3» о заготовках и шаблонах говорил так:

Знаешь, почему не существует двух похожих снежинок? Потому что это невозможно. Творение — это не повторение, и Создатель может только создавать. Вот почему нет ни двух одинаковых снежинок, ни двух одинаковых людей, ни двух одинаковых мыслей, ни двух одинаковых взаимоотношений, и вообще ничего одинакового. Вселенная — и все в ней — существует в уникальном виде и действительно не имеет ничего себе подобного.

Антонио Менегетти в книге «Мудрец и искусство жизни» доказывал связь отсутствия персонализации со старением:

В то время как большинство людей начинают преждевременно стареть к сорока годам или даже раньше, те из них, кто сумел сберечь свою истинную сущность и овладеть техникой мастерства жизни, способен продолжить. И активное творение человеческого начала на основе синкретизирующего развития бытия. «Синкретизировать» — значит гармонично соединять различные силы (от греческих корней συν [сюн] — с, совместно, и χρομαί [хромай] — пользоваться, располагать). Говоря о преждевременной старости, я имею в виду то, что, несмотря на внешнее физиологическое благополучие, модели мышления данного человека уже стандартизированы, остановлены в своем развитии и лишь проецируют статические образы. То есть мозг активизирует только схемы, существующие в памяти, а потребность познавать, чтобы творить, отсутствует. Такие люди являются моделями, хотя и совершенными, однако они не способны к творению и развитию нового.

Сразу заявляю: у меня нет никаких претензий к тем тренерам и руководителям линейных подразделений, которые внедряют корпоративные стандарты. Не хватало мне еще и таких конфликтов! Хотите внедрять стандарты? Внедряйте на здоровье. Но идеологи стандартизации моими друзьями не будут никогда, ибо они превращают дорогие моему сердцу и довольно веселые по своей природе продажи не в человеческий, а в какой-то механистический ритуал.

Все это по-настоящему серьезно. Я хочу современные продажи очеловечить. Причина проста: это занятие не роботов, а живых и даже очень живых людей!

Очеловечивание продаж хорошо описал Александр Кравцов в книге «Бизнес как экспедиция»:

Долгие беседы в поездах или у костра. Длинные посиделки в лобби-барах гостиницы. Все это дает информацию более важную, чем в презентациях или на выставочных стендах. И еще выстраивает отношения, при которых люди уже лично друг друга боятся подвести.

Но еще раньше об этом писал Антуан де Сент-Экзюпери:

Продвигаясь от первичного кирпичика мироздания к еще более простейшему кирпичику, аналитическое знание подошло в конечном счете к неожиданной бездне — к человеку!

Если мы боремся за человечность коммерческого общения и его коммуникативную чистоту, то нам придется задуматься о том, где такие усилия нужны больше всего. То есть где находятся наиболее грязные и отравленные коммуникативные зоны, а где дышать пока еще можно относительно легко.

Решительно не хочу называть те бизнесы, в которых, по моему личному мнению, общение наиболее грязное. Вы их легко найдете по довольно простым признакам: для наемных работников там проводят наиболее энергичные и самые зомбирующие учебные программы, их кормят шаблонами и стереотипами, накачивают тем безумным энтузиазмом, который позволяет не замечать собственного полоумия.

Где торговых агентов заставляют наизусть учить «волшебные» фразы и речовки? Где проверяют скорость реагирования заготовками на любое неудовольствие клиента? Где учат уже на подходе выговаривать строго регламентированные слова приветствия?

Является ли это подсказкой, что именно эти бизнесы надо «спасать побыстрее»? Да Боже упаси! Пусть живут так, как хотят. Но в самом себе есть смысл развивать по крайней мере элементарные гигиенические принципы: не трогать грязное, мыть руки, стремиться к чистоте...

Если мы не употребляем искусственные коммуникативные средства, если используем нормальные, природные и давно привычные для человека отношения, то это экологично. К охране экологии призывают «зеленые», но это занятие может быть и совершенно внепартийным.

Неспособность человека ценить естественные инструменты общения и стремление вооружиться искусственными вызывает загрязнение коммуникационной среды и отравляет сферу общения. Отраву можно нейтрализовать, но часто недостает навыков.

Так вот, если тренинги — форма борьбы с коммуникативным мусором (шаблонами, сценариями, стереотипами), то они служат целям экологии, но в социуме. Наверное, я учу «зеленым» продажам и делаю «зеленые» тренинги...

Очеловечивая продажи, мы добиваемся многого. И контраст между «что было» и «что стало» настолько огромен, что кажется: мы вновь обретаем мудрость какой-то древней потерянной цивилизации. Может быть, есть и еще какие-то признаки?..

Да, многообразие форм современного обучения торгового персонала кому-то выгодно. В этом смысле расширение господства шаблонов, стереотипов и скриптов предоставляет замечательные возможности. И я прекрасно понимаю, что моя книга и все мои разговоры о персонализации могут вызывать очень серьезные подозрения в авторском бескорыстии. Я буквально слышу, с какой интонацией произносятся обвинительные слова:

Деревицкому выгодно лишить хлеба тех конкурентов, которые обучают переговорным и торговым стандартам. Вся его книга демонстрирует вред речовок и скриптов, а если заказчики перестанут искать шаблоны, то обратят внимание и на его дремучую школу с ее первобытными коммуникативными принципами.

От подобных подозрений автору не ускользнуть никогда. Если бы он взял да и прекратил нынешнюю тренерскую практику, то критики обвинили бы его в попытке оправдать то, что он «творил все последние годы». Поэтому буду-ка продолжать жить и работать как считаю нужным, а выбор собственной стилистики продаж останется личным делом моего читателя.

Теперь неожиданное: я глубоко убежден, что тренеры, обучающие шаблонам, сценариям, стереотипам, речовкам и скриптам, должны существовать всегда. Причина предельно проста: я видел очень разных учеников. Те из них, для кого мой тренинг оказывался первым, прощались сдержанно. В их восприятии произошедшее было чем-то обыденным: «Ну, прошел я тренинг, и ладно. Вон у других всяких тренингов пройдены десятки...» Но совсем иначе после тренинга уходят те, кто попал ко мне после школы шаблонов, сценариев, стереотипов, речовок и скриптов. Они обнаруживают, что, оказывается, в продажах можно оставаться свободным! И ради этой светлой радости учеников я прилежно молюсь о добром здравии всех моих конкурентов. Хотя какие они конкуренты?

Это очень разные пути в бизнес и жизнь — прийти вольно к свободным или освободиться. О том, какой путь лучше, я пока рассуждать не готов. Для этого мне надо еще набраться ума. Пока я считаю, что эти пути не лучше или хуже — они разные.

Сразу заявлю о той единственной проблеме, которая мне кажется слабым звеном этой книги. Может быть, так я выбью главный и по-настоящему серьезный аргумент из рук моих будущих критиков, но одновременно надеюсь, что описание возможностей устранения этой слабости покажется моим читателям вполне достаточным оправданием. Итак!

В книге сделано предположение, что люди прекрасно слышат предложения, адресованные им лично, но гораздо хуже воспринимают обращения, которые кажутся адресованными не им. Однако корректного научного доказательства этого тезиса у меня нет.

Наверное, методы практической психологии позволили бы этот тезис проверить. Я много раз представлял и даже планировал серию таких опытов. Но я реалист и предпочитаю оставаться в рамках собственной профессии — бывшему торговцу, по странной прихоти судьбы ставшему тренером продаж, негоже все бросать ради затяжной измены с экспериментальной психологией.

На уровне обычного здравого смысла, на уровне бытовом и общечеловеческом окружающие со мной обычно соглашаются: «Да, все правильно. Мы неплохо слышим то, что адресовано нам, но пропускаем мимо ушей то, что нам кажется предназначенным кому-то иному». Но все это уровни не научные, а житейские, бытовые, уровни пресловутого здравого смысла. Однако пусть научными методами оперируют профессионалы, а вечный дилетант Деревицкий в роли тренера продаж безо всяких угрызений совести уже почти два десятилетия учит:

Наши клиенты гораздо лучше слышат и воспринимают то, что обращено непосредственно к ним. Поэтому любые усилия по персонализации личных продаж делают продажи сильнее.

Преодоление заслона естественной самозащиты необходимо, ибо людей уже давно не трогают обращения, не нацеленные на них, а рассчитанные на среднего покупателя. Зацепить лично — значит создать особую связь между покупателем и продавцом — другими словами, залинковать (от слова «link», в переводе «звено, связь, соединение»). Хотя люди не только сегодня, но вообще и всегда были безразличны к безличным обращениям...

Если мой читатель с этим пока еще не доказанным наукой тезисом согласен, то тренинг «Персонализация продаж» и эта книга ему подойдут. Если он считает, что полноту восприятия торговых обращений обеспечивает не персонализация, а какая-то совсем иная магия, то тренинг его разозлит, а книгу ему лучше не читать.

В 2011 году вышла моя книга «иные продажи». Там есть глава IX «Персонализация продаж — ваше месторождение отличий». В ней я застолбил копирайт на это словосочетание. За время, прошедшее после выхода книги, проблема необходимости персонализации обострилась, но сказанное прошло проверку временем и доказало свою надежность. Рискну повторить его.

Компании не покупают. Покупают люди. Их покупки на 95 процентов контролирует не радио, а подсознание. Слишком часто судьба сделки определяется не расчетом, а сиюминутными эмоциями персоны, принимающей решение о покупке.

Славянские эмоции, влияющие на принятие решения, генерируются на нескольких уровнях. На историческом, лично-мемориальном уровне меня веселит плакат известной финансовой организации, утверждающий: «Надежность нашего банка проверена временем!» — ибо двадцать пять лет назад у меня именно в этом банке пропали серьезные деньги. В момент восприятия меня отталкивает и злит билборд уважаемого банка, под которым просит подаяния бабулька с личиком бывшей школьной учительницы. На уровне прогноза менястораживают масляная улыбка и бегающие глазки продавца дорогого салона...

Тот, кто принимает решение о покупке, будет для меня (продавца) загадкой до тех пор, пока мы не установим личный контакт, раппорт, коннект.

Понятие «идеального товара» для персоны, принимающей решение о покупке, слишком неопределенно. То, что идеально для того или иного конкретного человека, нельзя считать идеальным для всех людей и тем более для всех компаний намеченного для обработки сегмента рынка.

Система маркетинга нацелена на выявление перспективных сегментов рынка и выработку шаблона воздействия на группы потенциальных клиентов. Это тупик — потому что вынуждает нас целиться в какие-то виртуальные группы, в реале состоящие из слишком разных людей.

Обычно деньги, вкладываемые торговцем в продажи (исследования, аренда, торговое оборудование, реклама), в тысячи раз больше денег, которые его продажи убивают. Слишком дорого полученного посетителя в итоге оттолкнет тупой продавец, получающий всего 300 долларов в месяц.

В рамках общей концепции маркетинга торговец готовит, обучает своих продавцов. Им вбивают в головы энциклопедические знания о продукте, ставят голос, учат улыбаться с помощью традиционного cheese. Продавцов программируют на работу со среднестатистическим покупателем. Они превращаются в зомби. Подкравшись к нам в торговом зале сзади, зомби произносят убийственно холуйское: «Что вас интересует?»

Одна из проблем в том, что среднестатистический американец, может быть, и существует. Не знаю. Но зато точно знаю, что среднестатистического славянина пока еще нет. Это обусловлено особенностями наших коммуникативных традиций. Славянин генетически ориентирован на персональные коммуникации. Помните наше кабацкое, исконно славянское «Ты меня уважаешь?» Наверное, это результат неуважения, которое слишком долго проявляли к нам наши государственные формы и подходы.

На что жалуется славянский интеллектуал? Он плачет: «Меня никто не понимает!..» Интересно: на то, что «не понимают», жалуются вслух довольно часто, а на то, что «не слушают», — гораздо реже. Хотя мне кажется, что большинство людей относительно легко терпят непонимание. Зато когда их не слушают, это и диагностируют гораздо чаще, и не прощают. Наверное, мы всегда умели оправдать непонимание тем, что мы какие-то особенные...

Мы плохо воспринимаем приемы «ковровых» коммуникаций, которые использует реклама и применяют зомбированные продавцы. Зато когда к нам обращаются персонально, решение о покупке зависит от наших эмоций не на 95 процентов, а на все сто!

Нам нужен не маркетинговый поиск товара, идеального для потенциального покупателя, а поиск продавца, идеального для покупателя. Чем отличается такой продавец? Он способен работать не с усредненным покупателем, а с реальным, не с трендом, а с конкретным субъектом, если угодно — с тем экстремумом, которым является каждый из нас.

Классический маркетинг не ориентирован на персону. Он, как и реклама, ориентирован на группу. Значит, мы должны использовать иные коммуникативные технологии. Где применяются строго индивидуализированные приемы воздействия?

Таких зон очень мало. Это дипломатия с ее кухней персональных отношений. Разведка с ее школой вербовки. Практика психоанализа. Помните, что заявлял Остап-Сулейман-Берта-Мария-Бендер-бей? «Я не хирург. Я психиатр. Я изучаю души моих пациентов...»

Индивидуализированные приемы влияния — это искусство, которое с помощью эмоций и образов работает с каждым клиентом лично. Это и быт, где в будничном общении мы контактируем не с «сегментом рынка», а с реальным, живым человеком.

Годы, на протяжении которых я готовлю торговый персонал для заказчиков, помогли мне придумать название комплекса знаний и качеств, необходимых продавцу для осуществления деловых коммуникаций и продаж на личностном уровне. Это «агентурные технологии сбыта». Я противопоставляю их маркетинговым принципам продаж.

Нет, я не отмечаю того, что способен дать маркетинг. Но я твердо убежден: в славянском мире у технологий, нацеленных на усредненную фигуру перспективного сегмента рынка, шансов на успех гораздо меньше, чем у технологии, нацеленной на работу с конкретной персоной.

Индивидуализированные коммуникации имеют ряд специфических свойств. Особую роль играет *изучение субъекта*. Благодаря знаниям о нем мы можем сэкономить уйму времени, не излагая в продаже аргументы, которые тот не способен воспринять. Отсюда возникает необходимость в коммерческой и персональной разведке.

Колоссальна роль *живого общения* — телефонных контактов, переговоров «животом к животу» (выражение Тома Хопкинса) и персонифицированной работы с малыми группами. Тут нам пригодится инструментарий психоаналитиков, шаманов и шоуменов, опыт людей, «приятных во всех отношениях», и собственный жизненный опыт. В этом помогут актерское мастерство, режиссура и сценарное дело, искусство организации мизансцены и техника жестких приемов спецслужб.

Очень важны усилия по *поддержанию контакта*: выгодно создавать круг стабильной клиентуры и приверженцев, а не бесконечно искать все новых и новых случайных покупателей. Навыки для этого нам дарит техника вербовки и удержания контактора.

Да, ориентируясь на реализацию западных маркетинговых стратегий, мы спасаем от безработицы расплодившихся маркетологов. Но, принимая на вооружение агентурные технологии, получаем не апломб мальчишек, научившихся технологиям, а интуицию и жизненный опыт зрелых мужей.

Можно купить рекламную полосу в солидном издании, но попробуйте найти дебила, который будет глядеть в газетную страницу битый час! А ваш коммерческий представитель просидит в кабинете потенциального клиента и час, и полтора. Кроме получения мгновенной обратной связи он использует все козыри уникального рекламоносителя: будет звучать, жестикулировать, обеспечит одухотворенность контакта, использует личное обаяние и харизму, заразит собеседника собственным энтузиазмом.

С агентами выгоднее сотрудничать и работодателю. Ваш представитель, владеющий агентурными приемами продаж, в отличие от газеты или телеканала не станет требовать предоплаты за работу по продаже газетной площади или телеэфира. Он вначале продаст, вы получите деньги заказчика и только после этого заплатите комиссионные трудолюбивому агенту.

Филип Котлер в «Основах маркетинга» утверждает: «Личная продажа — самое дорогое из применяемых компанией средств воздействия». Почтенный автор ссылается на данные 1980 года, в соответствии с которыми визит коммивояжера к покупателю в среднем обходился в 128 долларов.

В монографии «Практика продаж» Рудольф Шнаппауф пугает отечественных предпринимателей, ссылаясь на «Грубера, Титце и партнеров»: «Средняя стоимость личного посещения — 300 марок, делового телефонного разговора — 25...»

Я всегда был ксенофобом. Я утверждаю и сегодня: в нашей стране в наши дни нет ничего более дешевого, чем продажи через агентский канал. Оглядка на таких зубров, как Шнаппауф и Котлер, у нас неуместна, как и многие другие зарубежные приемы продаж. Наши культура и менталитет сопротивляются подходам, рекомендованным иностранными авторами.

Может быть, когда-нибудь мы и перелицуем классический маркетинг на свой лад. Но пока этого не случилось, есть смысл продавать по-славянски. Прожектерству доморощенных маркетологов, которые всегда готовы щедро сорить деньгами хозяина, в сегодняшних условиях лучше противопоставить старый, испытанный на нашей земле способ продаж — личные коммуникации.

Славянский ключ к продажам — ориентация на личностный контакт продавца с покупателем и агентурные технологии продаж.

Выше мы говорили об уникальных персонализированных предложениях, на которых начинают выигрывать торговцы, чувствующие рынок. То, что благие намерения зачастую сводятся к тупому ведению клиентских досье, тренер продаж видит слишком часто, если не сказать регулярно. Причем нередко встречаются и компании, имеющие богатейшие досье на клиентов, но вся эта информация — мертвый груз. Ею не играют. Она лежит балластом.

Когда персональными данными клиентов пытаются играть, то не учитывают второго полюса персонализации: нет анализа того, какие роли способны сыграть мы сами. Ведь мы тоже особенные и очень разные!

Как мы с вами уже говорили, персонализация — это умение продавца в общении с покупателем произнести не те слова, которые можно адресовать кому угодно, а те, с которыми стоило обращаться к конкретному клиенту.

На тренинге «Персонализация продаж» мы учимся умению обращаться не к «среднестатистическому собеседнику», а к данному человеку. Такое умение можно назвать коммуникативным прицеливанием. В этой области мои авторские исследования еще не закончены. В частности, мне особенно интересны два полюса прицеливания — условно назовем их «клиент» (в которого мы целимся) и «торговец» (прицеливающийся в покупателя продавец, то есть каждый из нас).

На поведении клиента роль прицеливания (персонализации) сказывается по-разному.

1. Мы его одергиваем: «Эй ты! Да-да! Именно ты!» И наш собеседник отзывается, начинает нас замечать. Как я шучу, если произносишь: «Ты подлец!» — тебя не слышат, а скажешь: «Ты, Иван Андреевич, подлец!» — услышат непременно.
2. Или (хотя я в этом пока не уверен) может оказаться эффективной такая магия обращения: из всего информационного потока собеседник

умудряется вычлени́ть все, что нацелено на него, и веерное распространение информации становится кумулятивным, направленным на него.

Не менее интересно и то, что происходит на противоположном полюсе — в торговце и говоруне, в каждом из нас, вещающих. Из-за смутного ощущения, что какая-то магия присутствует и в этом, я тут очень осторожен — так срабатывают все мои профессиональные барьеры, заслоны, предохранители. Но попытки не вещать в пространство, а целиться словами в конкретного собеседника меняют что-то и в говоруне: начинается работа «обратного прицеливания».

Когда-то я писал: «Если ты как торговец целишься не в “среднего покупателя”, а работаешь вот с этим живым и конкретным человеком, то становишься свободнее и сам. Ты освобождаешься от шаблонов, стереотипов, сценариев и программ...»

Не знаю, какой оклик в душе читателя найдут эти слова, но в общем-то я пришел ради того, ради чего к нам уже приходили разные люди. Я пришел, чтобы дать вам волю. Или свободу, кому как больше понравится.

Свобода, которую мы приобретаем, отказываясь от чужих программ и шаблонов, имеет еще один очень приятный ракурс. За персонализацией, в отличие от остальных подходов, стоит уважение к клиенту и его неповторимости. А за этим — уважение к себе и собственной неповторимости.

У работы с веслом на галере нет ничего общего с греблей на каноэ, и, отправившись на поиск собственного пути, мы получаем то, к чему многие с оглядкой на печальный жизненный опыт относятся с колоссальным скепсисом: становимся на путь творения.

Если Творец создал нас по Своему подобию, то творцами должны быть и мы. Мелкий отказ от чужих рабочих образцов становится чем-то большим: он становится Божьей дорогой.

Попытки не чужими, а своими словами целиться в определенного собеседника непостижимо перестраивают мышление, настрой, звучание и состояние говоруна — он вливается в вибрации, полет и жизнь стрелы своего конкретного коммуникативного вектора. Это придает его словам совершенно особую силу.

Ужасы вуду были бы не настолько отвратительны, если бы не иглы, вонзенные в визуализированный образ противника, — так работает нацеливание на уровне оппонента. Но что-то к этим посылам добавляют и живые руки манипулятора, которые держали и вонзали сталь этих игл...

Попытки говоруна целиться в собеседника переводят работу над словом на иной энергетический уровень. По крайней мере шальное и динамичное думание, напряжение стремительного поиска слов, постоянное подстраивание прицела — все это непременно дает произносимому совершенно иную энергетiku. Представьте, как вы летите сквозь ночь и дождь вслед за выпущенными вами пулями слов и в полете кончиками пальцев, обнаженными нервами папиллярных подушек все точнее направляете летящий свинец!

Забавно, что не только шаблоны не оставляют места для персонализации. С этим связан и иной, противоположный процесс: когда нет персонализации, то для заполнения молчания торговец в разговоре сваливается опять-таки к шаблонам...

Я уже человек пожилой, скоро тренинги вообще брошу, а потому могу по-маленьку открывать то, что раньше скрывал...

Да, персонализированный стиль продаж имеет и второй полюс — персону продавца. Растолкую художественно: если с этим клиентом и можно, и нужно грязно ругаться, то пусть этим занимается не стеснительная Маринка, а хамоватый Ваня. Уверен, моим умным читателям легкого намека вполне достаточно.

Об этом я написал еще одну книгу со странным названием «иные продажи». Кстати, прошу любезного читателя учесть следующее. Книга о возможности отличаться в личных продажах написана тренером продаж. Но нам стоит, вероятно, подумать, как отличия продавца могут видеть и другие операторы рынка: покупатели, партнеры, поставщики, сотрудники, работающие в поле и на аутсорсинге. Как эти отличия увидели бы вы сами лет десять или двадцать назад? Как вы на все это посмотрите через тридцать лет? Мы разнимся и тем, как и где видим отличия.

Разумеется, даже самые яркие ошибки тренер продаж и обычные клиенты воспринимают неодинаково. Открою секрет: я реагирую болезненнее — можно сказать, оголенными нервами. Ведь на каждой программе годами бьешься с одними и теми же бедами.

Вывод? Простой: пока клиенты начнут относиться к ошибкам поставщиков столь же болезненно, как и я, пройдет какое-то время. Значит, у вас есть возможность успеть. Сегодня к вашим конкурентам, своими повадками как две капли воды похожим друг на друга, клиенты относятся слегка неприязненно. Неприязнь пока присутствует на уровне интуиции, подсознания. Ну и прекрасно! Значит, мы можем по-иному восприниматься подсознанием клиентов, нашу игру с отличиями большинство пока не способны раскусить.

Завтра придут четко и пошагово расписанные технологии того, как для данного конкретного покупателя выглядеть «привлекательно иным». И в будущем наши опоздавшие конкуренты опять проиграют — завтра шаблонными и стереотипными окажутся уже сами их попытки выделиться. Но что толковать о наших отличиях, если сегодня, сейчас, во время чтения этой книги нас интересует совсем иной вопрос — неумение торгового персонала нацелиться на персону конкретного покупателя.

Наверное, у читателя успел созреть справедливый и вполне законный вопрос: а почему эту беду смог увидеть только старый тренер продаж?

В самом деле, почему раньше никто и никогда не писал и не говорил об этой столь неожиданной персонализации?

Самая главная причина, по которой эта проблема оставалась невидимкой, кроется в том, что в делах компании ее мог увидеть лишь посторонний тренер. Да и ему для такого открытия пяти лет было бы маловато. Мне эта тема стоила двадцати лет тренерской практики. Хотя я вообще тугодум...

34 Персонализация продаж

Поясню «невидимость» персонализации еще и иначе. Возьмем «Обсерваторную карту» Деревицкого... Хотя стоп! Как ее взять, если я еще не рассказал о том, что это такое?! Придется сначала объяснить...

Десять лет тому назад мне в роли тренера продаж так надоело комментировать однотипные ошибки своих учеников, что я сделал «Обсерваторную карту тренинговой игры», в которой собрал 50 типичных для работы любых торговцев ошибок.

Обсерваторная карта тренинг-игры А. А. Деревицкий WWW.DERE.KIEV.UA		Очень плохо	Плохо		Хорошо	Очень хорошо	Дата	Игрок	Будьте внимательны!		Кошмар	Нормально				
							Время	Наблюдатель								
1	Улыбка						Упущенные зацепки (51)		26	Слова-паразиты						
2	Реакция на юмор								27	Запрещенные слова						
3	Обращение по имени								28	Лишние извинения						
4	Представление						Новатор/традиционалист (52)		29	Речевые стереотипы						
5	Корректность								30	Введение цены						
6	Комплимент								31	Введение прайса						
7	Инициатива вопросов						Мотивы клиента (53)		32	Введение конкурента						
8	Приподнятые значимости								33	Руки у лица/рта						
9	Персонализация								34	Визуализация						
10	Свой стиль, отстройка						Типы сопротивления и работа с ними (54)		35	Нет, без						
11	Реакция на атаки								36	Опровержение						
12	Дистанция								37	Конфликт возраста						
13	Жестикуляция						Учтена ли вводная (55)		38	Конфликт статуса						
14	Открытая поза								39	Конфликт темпа						
15	Устность речи								40	Конфликт стиля						
16	Четкость речи						Что еще? (56)		41	Антикомплимент						
17	Интонация								42	Перебивания						
18	Длинноты								43	Контакт глаз						
19	Голос						Отношение к игре (57)		44	Усугубление эмоций						
20	Разведка критериев								45	«Принцип мафии»						
21	Рукопожатие								46	«Проходные пешки»						
22	Визитка						Я смог бы лучше (58) да нет		47	«Мы», «наше»						
23	Присоединение по теме								48	Игра на предыстории						
24	Спешка								49	Обоснование предложения						
25	Самоуверенность						Оценка работы игрока (59)	1	2	3	4	5	50	Разведка сопротивления		

Я мечтал, что данный инструмент поможет людям научиться видеть чужие ошибки продаж. Ведь если мы не видим чужих ошибок, то вряд ли когда-нибудь заметим собственные...

Этой картой я до сих пор пользуюсь на тренингах, но пусть читатель простит мне, что я сейчас не стану комментировать и описывать все указанные ошибки. Если вам надо не качественно, а количественно оценить работу подчиненных, то я к вам приеду, объясню все ошибки и вам, и работающим на вас людям.

Мечты о том, что «Обсерваторная карта» станет радикальным инструментом обучения продажам, натолкнулись на ее объем: слишком мало в природе людей, способных запомнить все 50 ошибок. И скорее всего, никто из моих учеников не пытался эти ошибки выучить. Тем более я никогда и не говорил, что это следует сделать.

В попытках значительно уменьшить список тех параметров, которые стоит контролировать в шальной динамике переговорного процесса, я создал тренинг «Практика переговоров: радикальный опыт ветеранов». В нем я свел число подконтрольных направлений к дюжине:

- 1-й эпизод — «Не помним».
- 2-й эпизод — «Не слышим».
- 3-й эпизод — «Не понимаем».
- 4-й эпизод — «Не успеваем».
- 5-й эпизод — «Не справляемся с шаблонами».
- 6-й эпизод — «Не владеем ассоциированием».
- 7-й эпизод — «Упускаем инициативу».
- 8-й эпизод — «Не умеем спрашивать».
- 9-й эпизод — «Не держим удар».
- 10-й эпизод — «Спешим».
- 11-й эпизод — «Забыли третий закон Ньютона».
- 12-й эпизод — «Не умеем оглядываться».

Догадываетесь, какие заметки может делать тренер продаж после каждой учебной программы? Заметки, сделанные мной после тренингов, построенных на использовании «Обсерваторной карты», и после тренинга «Практика переговоров», постепенно привели к предположению, что за полусотней ошибок прячется всего одна, но крупная.

Мы не слышим и не видим собеседника, ничего не успеваем о нем запомнить, и отсутствие фактов не позволяет нам нацелить свое обращение на него.

Поясню: слишком часто в ходе продажи мы что-то говорим, но все наши слова могли быть адресованы не конкретному человеку, а кому угодно.

Вот так, очень-очень постепенно, автор пришел к выводу, что за ранее описанными пятьюдесятью ошибками стоит всего одна: мы не умеем нацеливаться на персону. Это умение я назвал «персонализацией продаж» и тем самым сделал первый шаг к книге, которую вы сейчас изволите листать.

Итак, про «Обсерваторную карту» я немножко рассказал, и ее первый пункт — «Улыбка». Если у торговца улыбка неправильная, то клиент, скорее всего, подумает: «Странный парень. Он улыбнулся как-то диковато...» Если за работой этого продавца наблюдает его непосредственный руководитель (хозяин бизнеса или начальник отдела продаж), то он подумает: «В этой ситуации нужна какая-то другая улыбка...» Нормальная реакция недавно практикующего тренера, который оказался бы на месте наблюдателя: «У этого парня странная улыбка. Что-то с ним не то...» А если тренер — психолог, то он может попытаться найти странность в парне, его жизни, плохих привычках, и способы таких поисков очень разнообразны...

Когда ты два десятка лет наблюдаешь не очень правильные улыбки, что свойственно слишком большому числу людей, то такая частота начинает настораживать по-особому. И медленно, подспудно зарождается мысль: «Этот продавец — совершенно нормальный. И клиент тоже нормальный. И улыбка в общем-то была бы совершенно нормальной во многих иных житейских ситуациях. Не может быть такого скопища неадекватов в корпусе продавцов, не может быть, чтобы они все вели себя настолько неправильно. Тут сбой в ином... Проблема, что улыбка продавца адресована совсем не этому клиенту и исполнена в совершенно неподходящей ситуации».

Теперь возьмем шестой пункт — «Комплимент». Последовательность умозаключений окажется совершенно аналогичной: нормальный продавец, нормальный клиент, комплимент нормальный, но только адресованный не этому покупателю.

Не будем терять время на анализ всех пунктов «Обсерваторной карты», однако на осознание того, что продавцы ведут себя с клиентами абсолютно нормально, но только общаются с кем-то другим, мне потребовалось два десятка лет. Правда, другие тренеры пока лишь на пути к тому же открытию.

Итак, нормальные продавцы нормально улыбаются нормальным клиентам нормальными улыбками, а итоговое впечатление почему-то — «Дерьмо!».

Странно... Хорошо было бы с этим как-то разобраться. Однако у продавцов на разбирательства времени нет. У их начальства — тем более. Нет времени и у большинства тренеров. Ведь тренеру надо отчитать текущую программу и лететь на следующую в другой город или страну. Но тренер Деревицкий упрям и решил все-таки найти для этого время. И нашел. Разобрался. Оказывается, главная беда — в спешке.

Продажи и обучение продажам наша конвейерная эпоха попыталась и построить конвейерно. На конвейере медлить нельзя: опоздал вкрутить гаечку, и лента конвейера уже унесла от тебя блок генератора, который так и не дождался твоей медленной гаечки! То есть во всем виноват господин Форд — но к нему мы еще вернемся. Тотальная спешка — воздействие навязываемых нам конвейерных подходов!

Все чаще львиную долю тренинговых программ приходится посвящать борьбе с разными видами спешки. Спешка убивает персонализацию, а из-за гибели последней прекращаются продажи. При спешке продажи из вполне человеческого занятия превращаются в нечто машинно-конвейерное.

Представьте, что супружеская пара пришла с работы. Переодеваясь в комнате, он вспомнил о не законченной вчера работе и взялся за инструменты, чтобы доремонтировать водопроводный кран. Она переоделась, умылась и вошла к нему в комнату со своим выбором из двух вариантов.

Вариант первый — сказать:

— Солнышко мое, ты бы хоть поел! Давай я тебе суп сварю. Такой, как ты любишь. Вкусный. Я быстро! Будешь?

Вторым вариантом было аналогичное по фактической нагрузке предложение:

— Я могу поставить тебе суп. Высококалорийный. С витаминами. У меня большой опыт. Тебе такое предложение нравится?

Действительно, почти одно и то же. Отличие лишь в мелочах...

А Харви Маккей когда-то писал, что в коммерции мелочи не играют решающей роли. Они *определяют* все. Я это полтора десятка лет назад цитировал в своем «Курсе агентуры».

Давайте присядем и спокойно обсудим, в чем стоит при продажах помедлить.

Поспешный выход на встречу

Есть продажи конвейерные, а есть такие, стиль которых стоит персонализировать. На вторые выход без предварительной разведки весьма опрометчив. Если мы открываем нового клиента-тяжеловеса, то к встрече, даже к первому предложению о ней, стоит готовиться. А если уж поспешили, то иногда не мешало бы спохватиться — а может, пока я еще не успел назвать ни свое имя, ни свою компанию, не поздно удрать?

И нельзя ли сделать так, чтобы не самому искать встречи? Чтобы это сделал тот, кто представляет для нас интерес, а для потенциального партнера хоть какую-ценность? Как это сделать? С чьей помощью? По какому сценарию? Ответы на эти вопросы обычно существуют.

Получение стандартных отказов во встрече

Разве не интересно, как наш потенциальный клиент обычно отказывается от встречи с нашими братьями-конкурентами? Так почему бы не прощупать его, предварительно позвонив от вымышленного имени? Или от имени конкурента?

Предложение встретиться поскорее

Зачем настаивать на срочной встрече, если она первая и до сих пор нас ничто в шею не гнало? Не напугаем ли мы нового знакомого на самом старте тем, что и в будущем станем ломать его дневные рабочие планы?

Торопливое предъявление «значка»

Встречаясь, мы обмениваемся с клиентом некими стартовыми «знаками», или «значками», которыми, обычно негласно, закрепляем соглашение о стилистике предстоящего разговора.

Слишком часто продавец-визитер навязывает покупателю, сидящему у себя в кабинете, привычный для себя стиль общения. В большинстве случаев следует вначале увидеть стилистический «значок», который собирается предъявить нам оппонент. В конце концов, заготовленный нами стиль — это наш секрет и интрига.

Комплиментарные заготовки

Такой необходимый элемент контакта, как комплимент, продавцами если и выполняется, то на предельно банальном уровне и материале. Им некогда задуматься, что может быть комплиментом для данного покупателя.

Стремительный вывод о потребностях клиента

Понимание того, что у каждого клиента особые потребности, особое сочетание и окраска мотивов, у продавцов практически отсутствует. Вывод о потребностях, на котором стоит строить продажу, делается на бегу, на основании давно выработанных шаблонов, а они зачастую ошибочны даже для среднего случая.

Выкладывание лишнего

Уверенность в том, что «надо правильно рассказать все, что знаешь о продукте», ведет не только к суетливости в речи. Мы можем проболтаться о таких, в общем-то позитивных, качествах продукта, о которых вот этому клиенту лучше все-таки не говорить.

Спешка в предъявлении рекомендаций

За годы тренерской работы мне еще не приходилось видеть продавца или игрока в тренинге, который, сообщая о прежних клиентах, задумался бы, а являются ли они авторитетами для клиента сегодняшнего.

Получение отказа при свидетелях

Если директор компании-клиента откажет коммивояжеру или иному визитеру в присутствии подчиненных, то позднее склонить его к принятию предложений будет гораздо труднее. Не стоит ли предварительно избавиться от свидетелей?

Поспешность контраатак

Продавцы не понимают, что не на все атаки покупателя стоит реагировать, тем более контраатакой, и ввязываются в бой при первых признаках сопротивления.

Ошибочная диагностика возражений

Этим парням некогда разбираться в том, что стоит за возражением покупателя. Камуфлирующую отговорку они принимают за чистый отказ. И начинается война с мельницами, с возражениями-призраками.

Поспешность капитуляции

Продавцы, как правило, не понимают, что отказ покупателя при первом контакте — одна из традиций. Даже вложив в клиента много времени, продавцы слишком рано ставят на нем крест — оказывается, требовалась серия непродолжительных контактов.

Вывод

Продавцы действительно слишком спешат. А потому умудряются пробежать мимо тех, кто уже вдохнул воздух, чтобы завопить: «Хочу!»

Что делать?

Продавцам нужно рассказать об ошибках. И дать возможность их прочувствовать. Скорее всего, этого никто раньше для них не делал. А книг они не читают. То есть читают, но не читают. Короче, надо продавцов учить!

Наблюдая за тренинговыми играми и созерцая бессилие учеников, я иногда испытываю ощущения, напоминающие классовую или национальную вражду. Ну почему они ничего не слышат?! Отчего через две минуты ничего не помнят ни о разговоре, ни о собеседнике? По какой причине ничего не успевают понять? Как, из чего и чем (!) эти ребята сделать?!

Но потом на ночь глядя открываешь том «Психологии внимания» под редакцией Ю. Б. Гиппенрейтер и В. Я. Романова и читаешь:

Один человек схватывает одновременно целый ряд происходящих вокруг него разнородных явлений и соответствующим образом реагирует на них, тогда как другой в каждый данный момент способен сосредоточиться только на каком-нибудь одном объекте, иначе его восприятия будут ошибочными и неполными. Во время разговора с университетским профессором Сергей Кознышев, обладавший широким кругозором и значительным объемом внимания, мог, не теряя нити разговора, становиться одновременно на точку зрения Левина и понимать его своеобразные реплики, тогда как более «узкому» профессору это представлялось всегда гораздо более затруднительным.

Объем внимания находится, несомненно, в самой тесной связи с тем, что называют обыкновенно кругозором данного человека, то есть запасом его сведений, широтой понятий, обилием доступных ему точек зрения и т. п. Чем шире кругозор данного человека, тем больший круг явлений может привлечь к себе его внимание и тем больше фактов способен он уловить и оценить одновременно. Приведенный выше пример из «Анны Карениной» подтверждает это предположение.

И, прочитав, успокаиваешься. Ведь ничего особо страшного и нет. «Эти парни и девочки — такие же люди, только с немножко ограниченным кругозором...»

Это не ирония. Это сарказм. И это наиболее тяжелая беда современного торгового персонала — острейшая узость кругозора, которая обусловлена катастрофическим недостатком внимания!

Очень важный нюанс: урок, посвященный работе с нашими торопыгами, непременно должен лечь на личный жизненный опыт каждого конкретного продавца. Это легко. Деревицкий и тренинг проводит по управлению переговорным темпом, и целую книгу об этом написал — «Управление переговорным темпом: переговорные тормоза и акселераторы». Поищите ее в интернете, сейчас же у нас разговор об ином.

Научить правильным отношениям со временем довольно легко, а вот обучить качественной персонализации сложно. Типичная картинка на каждом тренинге «Персонализация продаж»: подробно разжевали каждую мелочь, многих поймали на том, что они обращаются не к конкретному клиенту, а к «покупателю вообще». И вот новая игра в куплю-продажу. Те же ошибки, та же проблема.

Каждый ученик согласен, что стоит приложить особые усилия и показать собеседнику — «Я обращаюсь именно к тебе!» И каждый ученик после игры искренне удивляется:

— Это ж надо!.. И у меня не получилось...

Вывод: какое-то время мой тренинг «Персонализация продаж» еще будет нужен. (Очень прошу читателя не нервничать — до описания приемов персонализации и всего интересного, что с этим связано, мы с вами дойдем-доберемся, а сейчас мне надо честно и без глупой скоропалительности закончить эту главу.)

Всегда ли нужна персонализация? Ведь, может быть, для этого клиента или на этой встрече персонализированные подходы совершенно неуместны. Такой вопрос мне собеседники еще почему-то не задавали. Но я заранее приготовил ответ:

— Конечно, бывает и так, что для этого клиента или на этой встрече персонализированные подходы совершенно неуместны. Но как бы вы это поняли?

Допустим, мне бы ответили что-то об особом предупреждении со стороны клиента, о раздраженном выражении лица, признаках спешки, торопящем спутнике, нежелательных свидетелях разговора, ярко выраженном желании играть в переговорном процессе первую скрипку.

Если бы я спросил о том, что после этого сделает вопрошающий, то он мог бы ответить по-всякому:

— Отойду. Дистанцируюсь. Не стану навязываться. Уступлю. Покажу, насколько внимательно слушаю...

Но все, что ответили бы оппоненты, не помешало бы мне сделать последний приготовленный ход:

— Все эти признаки, все эти сигналы и поправки в ваше обычное поведение и есть результат персонализации и она сама! Вы смогли услышать

клиента или отследить какие-то нюансы его настроения, вы сделали правильные выводы. И если поведете себя в соответствии с ними — это и будет стопроцентная персонализация, ибо такое поведение — не для кого-то и не когда-то, а именно для этого человека и именно в этот момент.

Вывод: персонализация полезна даже тогда, когда кажется, что она вовсе не уместна!

Однако если книга посвящена персонализации и автор вместо конвейерных подходов предпочитает именно персонализированные, то это вовсе не означает, что для конвейерных продаж в бизнесе нет подходящего и вполне законного места. Итак, когда конвейер лучше персонализации? Я начну описывать некоторые ситуации, ну а читатель, надеюсь, идеологию и смысл этих описаний уловит довольно быстро.

Если вы владеете не очень богатой торговой компанией и в бюджете нет денег на высокую зарплату для торгового персонала, то ориентация на конвейерные подходы придумана именно для вас. Лимит зарплаты вынудит вас набирать тех, кто на персонализацию неспособен, но зазубрить «речовки» в состоянии.

Если вы можете себе позволить нанимать более квалифицированных торговцев, но по каким-то причинам не хотите использовать прибыль в качестве главного критерия их успешности, а соответствие наемных продавцов неким корпоративным стандартам является для вас гораздо предпочтительнее, — то вам персонализация тоже не нужна. Вам гораздо удобнее конвейер!

Если вам неприятна и омерзительна сама идея подобострастных попыток угодить каждому конкретному клиенту, то выбор персонализации станет для вас идеологической ошибкой.

Если у вас настолько уникальный продукт, что клиенты занимают очередь под вашим офисом с ночи и на ладошках пишут номерки, то предательство и забвение персонализации абсолютно рентабельно.

Если тот образовательный конвейер, с которого сошли вы сами, годами воспитывал в вас почтение перед конвейерными технологиями и скриптами, то от необходимости персонализировать продажи вы никакого удовольствия не получите.

Для того чтобы почувствовать себя уставшим, мне описания этих пяти ситуаций вполне достаточно. А вам? Тогда сделаем вывод:

Персонализация совершенно не обязательна.

Кроме того, может быть, и не прав этот Деревицкий. Ведь он живой человек, а живые люди время от времени ошибаются. И еще одно: меняется и рынок, и время! Каких-то полвека назад никто не мог представить, что в магазине может вообще не быть продавцов, но потом появились маркеты и магазины самообслуживания. А последнее удивительное новшество

в моем родном Киеве — магазины без кассиров, то есть с самообслуживанием на кассах...

Минимальная персонализация — почувствовать, что в данной ситуации шаблоны не годятся. И не делать больше ничего!

Обращаю внимание, что мы только что нащупали еще один уровень персонализации: нацеливаться на клиента, сделать поправку на личный стиль, а в придачу — обеспечить точную дозу персонализации с учетом контактной ситуации.

Итак, персонализация может быть разной:

1. *Нацеленной на персону собеседника.* При этом она учитывает все его свойства, обнаруженные на момент контакта. Эту персонализацию мы немного позже назовем эндогенной. Именно ей посвящены моя методика и книга.
2. *Авторской,* когда мы сами пытаемся учесть личные особенности. В конце концов, какая разница, каким глазом мы целимся или какой рукой пишем? Лишь бы нам было удобно. Бывают такие коммуникативные артисты, которые могут игнорировать любые свойства любых собеседников, и им все это очень легко прощают. Такая персонализация позднее будет нами названа *экзогенной.*
3. *Ситуационной.* Это не значит, что мы игнорируем свойства собеседника или какие-то личные особенности, но в данной ситуации доминанта контроля относится к нюансам конкретного эпизода. Ситуация может диктовать нам выбор совершенно иной роли (иногo оперативного имиджа) или, наоборот, позволит себя вести без учета некоторых свойств собеседника.
4. И наконец, в случаях, когда не срабатывает ни один из вышеописанных вариантов, возможно создание *иллюзии персонализированного подхода.* Об этом я впервые предельно кратко упомянул в книге «иные продажи».

Если на первой встрече мы уловили и записали лишь то, что клиент собирается в отпуск на Адриатику, то в следующем разговоре можем поинтересоваться тамошней погодой, и у клиента сложится иллюзия, что мы и всеми иными словами обращаемся не к кому-то абстрактному, а именно к нему. Всего одна фраза способна создать правдоподобную иллюзию персонализации, и, наоборот, полную персонализацию тоже может разрушить всего одна фраза!

Обычно никакую нашу персонализацию собеседник замечать не должен — не должен он догадываться о нашей особой работе и навыках, позволяющих прицельно именно в него. Возможно, поэтому никогда ранее торговцы не уделяли персонализации такого внимания. Но иногда мы можем ее декларировать и вполне открыто, чтобы убедить клиента в том, что все наши слова адресованы не кому-нибудь, а ему одному. Надо помнить, что персонализация нуждается в камуфляже: во-первых, нельзя выдавать источник; а во-вторых, за нацеленностью аргумента могут заподозрить тонкий расчет.

Без персонализации продажа таковой не является

Считать ли продажей никому не адресованный призыв приобрести? Под разговор об этом уместно поискать аналогию в попытках разобраться с природой манипуляции. Можно, например, вспомнить, что по определению манипуляция — это влияние с корыстной целью, осознанное со стороны манипулятора и незаметное для субъекта воздействия. Если какое-либо действие исполнителем не осознано, то это вовсе не манипуляция. Но и такая активность, как вы заметили, направлена не в воздух и адресуется не кому-то абстрактному. У нее вполне конкретный субъект воздействия.

Почти то же самое и с продажей. Если действия продавца не нацелены на конкретную персону, это не продажа. Но все-таки давайте привлечем словарь. Что такое продажа?

Малый энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона по слову «продажа» велит искать словосочетание «Купля-продажа». Интересно. Стало быть, без купли продажи, по-брокгаузовски-ефронски, не существует. Это важно. Значит, пока не произошла купля, все, что мы делали, вовсе и не было продажей. Может быть, рекламой. Шаманским ритуалом самонастройки. Но до купли о продаже говорить рано и невозможно.

А вот чем, по Брокгаузу и Ефрону, является «Купля-продажа»:

Юридический договор, по которому одна сторона обязывается передать другой право собственности на определенную вещь, а другая — уплатить за это сумму денег, называемую ценой. Лицо, отчуждающее право собственности, называется продавцом; лицо, уплачивающее цену за приобретение права, — покупщиком. Как тот, так и другой должны быть дееспособны; поэтому недействительна продажа, совершенная малолетними и безумными. Продаваемое имущество должно принадлежать продавцу в собственность и быть свободным, то есть не состоять под запрещением, арестом или секвестром. Для купли-продажи движимости закон не предписывает определенной формы: она может совершаться как устно, так и письменно. Обыкновенно передача вещи следует непосредственно за соглашением. Иногда предварительно заключается договор, по которому одна сторона обязывается продать другой к назначенному сроку определенную вещь, а другая приобрести ее за определенную цену; такой договор называется запродажей. Купля-продажа устанавливает право покупателя на передачу ему вещи в собственность, а для продавца право на получение платы, — запродажа устанавливает только право требовать совершения купли-продажи. Предметом запродажи могут быть вещи, не принадлежащие продавцу при заключении договора на праве собственности (этим запродажа отличается от купли-продажи). Для купли-продажи недвижимости, к которой приравниваются мореходные суда,

предписана определенная письменная форма — совершение купчих крепостей (акт совершается у нотариуса и утверждается старшим нотариусом). Условия, включаемые в купчие крепости, делятся на необходимые (обозначение продавца и покупателя, способа приобретения имущества продавцом, подробное описание имущества, обозначение цены) и произвольные. К последним относится условие об очистке, под которою разумеется обязанность продавца вознаградить покупателя за все невыгодные последствия, какие для него произойдут от какого-либо притязания на проданное имущество со стороны третьего лица. С цены проданного имущества взимаются крепостные пошлины (четыре процента), и выпись купчей оплачивается гербовым (пропорциональным — актовым) сбором также соразмерно цене имущества.

Как видим, в те времена в определении продажи процессом интересовались лишь с юридической точки зрения, а технология этой магии словари тогда еще не интересовала.

Толковый словарь Д. Н. Ушакова тоже никакими процессами и технологиями не заморачивается. Большой бухгалтерский словарь А. Азрилияна напоминает, что это не бесплатно: «передача в собственность за плату», «передача товара другому лицу в обмен на денежную оплату товара, одна из частей сделки “купля-продажа”». Современный экономический словарь: «Передача товара другому лицу в обмен на денежную оплату товара, одна из частей сделки “купля-продажа”». Тоже ни слова о технологии. Ну и пусть Современный экономический словарь устарел. Поглядим тогда современников.

А. В. Наумова («Личные продажи») пишет:

Если раньше стратегической целью маркетинговых коммуникаций была продажа товара, услуги, торговой марки, то в рамках новой концепции отношений стратегической целью является формирование лояльности целевого рынка как основы благоприятных условий для осуществления сбыта.

Спорить с этим муторно, но для себя стоит отметить: пресловутая новая концепция отодвигает продажу куда-то на второй план, и в ней вместо продажи появляется какой-то «немножко абстрактный» сбыт. У обыкновенного честного торговца это рождает смутное опасение, что возведенная на пьедестал лояльность отодвинет на дальний план сладкий звон честно заработанных монет. Но чему тут удивляться? Кому, кроме нас, нужны наши продажи...

Открываю «Основы маркетинга» С. Б. Дохолян и Т. С. Овсянниковой и, кроме простых и понятных продаж, нахожу там продажи прямые, личные, активные и персональные тоже. Про личные продажи сказано, что это «личные контакты торгового персонала компании с покупателями, включая презентацию товара или идеи в процессе личного общения с потенциальным покупателем либо представителем другой компании в целях совершения продажи» (почему личные контакты названы продажей?). Личные, или персональные, продажи — это «устная презентация в беседе с одним или более перспективным

покупателем в целях совершения продажи» (почему презентация стала продажами и когда же я получу деньги?). Активные продажи «связаны прежде всего с поиском клиентов вне офиса, “в поле”, что подразумевает самостоятельную работу менеджера» (ну ищет он, ищет, но где же продажа?!).

Я ни в коем случае не собираюсь девальвировать труд всей моей пишущей братии, я искренне и очень корыстно интересуюсь их трудами, ибо все жду и жду ответа на простые вопросы моей ежедневной работы. В понятном и логичном теоретическом фундаменте капризно нуждается мой каждый рабочий день. Пусть я странным образом стал тренером продаж, но внутри то остался базарным торговцем, уличным коммивояжером, тем рекламным и торговым агентом, которому теперь, в процессе обучения молодых коллег, остро недостает мудрого теоретического фундамента.

Чем опасно отсутствие персонализации?

Повторю: персонализация продаж — это умение продавать не среднестатистическому покупателю, а конкретному человеку, с которым мы сейчас имеем дело. Отсутствие такого подхода опасно: в ходе продажи мы постепенно перестаем думать о нашем кормильце. Более того, забываем о нем навсегда!

Вместо этого мы думаем о чем угодно: о собственном товаре, его расчудесных качествах, самых лучших словах для описания его волшебных особенностей. То есть делаем все, чтобы загрузить наш процессор работой, лишаящей мозг дополнительной мощности, которая могла бы позволить нам услышать и запомнить слова собеседника и обдумать-отыскать ключики непосредственно к нему.

Мы занимаем голову теоретическими абстракциями. И делаем это под влиянием иного, неперсонализированного обучения все более старательно, тем самым лишая себя последних шансов нацелить продажу на человека, в данный момент находящегося перед нами. Как мы сказали, такая работа составляет смысл профессии промоутера, но это совсем не дело торговца.

Ладно, попробуем продажи персонализировать. Ну, как получится... Но в каких единицах прикажете измерять степень достигнутой персонализации? Об этом Деревницкий тоже думал. И прямо сейчас о своих странных выводах расскажет.

Представьте себе текст какого-нибудь коммерческого предложения. Давайте посчитаем слова, которые можно было адресовать любому потенциальному клиенту: «Дорогой Петя, мы предлагаем тебе отличный фигастер. Он имеет замечательные технические характеристики...»

Допустим, в коммерческом предложении ровно 1000 слов. Тогда всем прочим клиентам можно адресовать 999 слов, ибо исходную тысячу в этом подсчете на одну единицу уменьшило отброшенное нами «Петя» — ведь Жоре слово «Петя» адресовать никак нельзя.

Получается, что проанализированный текст был персонализирован на одну тысячную, то есть на 1%.

Представьте иное обращение: «Дорогой собутыльник Петя, ты высокий знаток фигастеров. Поэтому, пока мы еще не выпили за встречу, я хочу показать тебе то, что твоя добрая и душевная теща никогда не оценит, — это фигастер такого качества, которое уместно и в космосе: а ты о нем мечтал с самого детства! Технические характеристики следующие...»

Давайте оставим в этом предложении только то, что можно адресовать *любому* клиенту. Получится примерно следующее: «Дорогой! Поэтому я хочу показать тебе фигастер такого качества, которое уместно и в космосе! Технические характеристики следующие...» «Потерянных» слов, которые можно было адресовать только лично Пете, — 27. Я пересчитал дважды, по пальцам! Выходит, что степень персонализации 27%.

Теперь вопрос к читателю, но только прошу отстраниться от развязных и несколько вульгарных интонаций только что рассмотренного в качестве примера коммерческого предложения.

Решительно отстранитесь и скажите: насколько ближе клиенту коммерческое предложение, которое в 27 раз точнее направлено на него? И наоборот, насколько сильнее ему будет напоминать спам предложение, в котором получателю адресовано лишь обращение по имени?

Не знаю, уместно ли использование промилле для измерения степени персонализации, но в чем-то же ее надо измерять. Пусть не количественно, но хотя бы качественно отличать несколько не персонализированный спам от грамотной работы торговца — это должно быть полезно...

Кстати, по поводу спама. Что такое спам, вы наверняка знаете. Непрошенные коммерческие предложения, наглая реклама, которая сыплется в наши электронные и железные почтовые ящики...

А про «блам» никогда не слышали? Объясню!

Во время тренинговых рассказов о персонализации я всегда мучительно искал определение, которым можно было бы обозначить слова, подходящие не только нам, но и любому потенциальному покупателю. Я завидовал евреям, потому что у них есть емкое слово «гой», то есть любой нееврей. Мне требовался аналог, чтобы назвать речи неопытных торговцев, адресованные не конкретному покупателю и не сиюминутному собеседнику, а речи вообще, направленные на кого угодно. И как-то я случайно вспомнил, чем в разговорах заменяют слова вообще англоязычные граждане. Они используют выражение «бла-бла-бла».

Бла-бла-бла — это как ля-ля-ля, нечто пустое, чем-то похожее на «и так далее», какая-то чепуха и вообще бессмысленные разговоры. Воображение сразу помогло представить типичного торговца-современника.

— Здравствуйте, я представляю компанию бла-бла-бла. Мы предлагаем вам бла-бла-бла. Вам это выгодно потому, что бла-бла-бла. Качество бла-бла-бла, витамины бла-бла-бла, защитная крышка, она бла-бла-бла!

И это воспоминание сразу подарило мне то самое словечко, которого так не хватало на тренингах. Теперь все то, что не адресовано вот этому

нашему собеседнику, мы по созвучию со спамом стали на занятиях обозначать словом «блам».

На одном из тренингов один из слушателей очень веско произнес:

— А есть еще и блям.

Я искренне удивился:

— Что за зверь?

Участник тренинга смутился, но пояснил:

— А это... ну... м-м-м... это матерное!

О том, что противоположно бламу, позже поговорим подробно. А пока давайте, друзья, избегать и бояться спама, блама и бляма! Это речевой мусор.

Эта книга — отчасти продолжение книги «иНые продажи», и вот почему. В «иНых продажах» я учил остерегаться шаблонов и быть самим собой. Тот, кто остается собой, ищет особые подходы к каждому клиенту, а тот, кто нацелен на поиск шаблонов, ищет стандартные ключи к собеседникам, ищет и находит сценарии и стереотипы. «Персонализация продаж» — продолжение борьбы за свободу торговца, которую я начал в «иНых продажах».

Сценарии нельзя нацелить на персону, поэтому шаблоны убивают персонализацию. Для другого адресата все предварительные заготовки превращаются в бред.

Ну и наконец, о жизни. Когда-то я писал, что странствия — это стремление к полноте чувств. А вот персонализация продаж и персонализация любого общения — это полная и насыщенная жизнь. Если нет восприятия конкретного человека, значит, мы общаемся не с ним, а с какой-то обобщенной моделью. Потому что лишь моделирование жизни. Нет качества общения, без которого жизнь невозможна. К этой теме я шел во всех предыдущих книгах.

По сути, эта книга не только о персонализации как таковой, но еще и о том, как в бизнес агрессивно и напрасно внедряются совершенно иные торговые тактики — конвейерные. Конвейер и господина Форда мы не забудем, а сейчас я вспомню, как обычно начинается тренинг «Персонализация продаж»: «Почему без персонализации продажа продаж не является».

Это моя тренинговая программа с самой сложной темой — если кто-то и ошибается в понимании содержания тренингов Деревницкого, то такое происходит только с «Персонализацией»!

- Да, на этой программе мы учимся наблюдательности, но не ради того, чтобы развить свое видение и углубить восприятие.
- Да, на этой программе мы учимся понимать, что наши клиенты пугающе разные, но делаем это не ради более правильного мировосприятия.
- Да, на этой программе мы учимся отделять факты от интерпретаций и выводов, но не для какого-то шпионского мастерства.
- Да, на этой программе мы корректируем аргументацию, но не для фехтования красивыми словами.

Мы не шпионы, и факты нам нужны не ради исчерпывающего досье. Мы не те, кто исповедует совершенные технологии вежливости, и совсем не ради них учимся понимать каждого конкретного клиента. Мы и не интеллектуальные извращенцы, которые получают особое удовольствие от игры мелкой фактурой.

Все, что мы делаем на тренинге «Персонализация продаж», имеет лишь одну цель — *на фундаменте всех доступных фактов спланировать наиболее эффективное влияние на клиента*. И именно ради этого мы учимся слушать, думать и помнить.

Лишь на пятом году проведения тренинга «Персонализация продаж» я отказался начинать двухдневную программу с попыток объяснить суть ее стержневого понятия — персонализации. Есть понятия, которые не стоит пытаться определять, гораздо лучше их попробовать, прочувствовать.

Да и как определить персонализацию? Самой удачной мне кажется уже прозвучавшая версия: «Умение нацелить продажу не на “клиента вообще”, а на конкретного собеседника». Но можно показать и неуместность какого-то одного слова в общении с кем-то — он это слово не поймет или оно оттолкнет его навсегда.

Мы с учениками теперь стали начинать тренинг с обычной игры в куплю-продажу. В такие игры с учениками играют тысячи коллег-тренеров, но у нас игровые выводы оказываются необычными, иными — иными!

Итак, начинается обычная тренинговая игра в куплю-продажу. Выходит к моему столу ученик... И вот игра окончена, начинается групповое обсуждение.

— Вы можете спокойно отвечать на мои вопросы? — осторожно провожу я рекогносцировку.

Молодой коллега-торговец великодушно разрешает мне любые расспросы:

— Валяйте!

И я начинаю:

— Вы только не обижайтесь. Придираться — это моя профессия. Вы же понимаете, что у меня к вам нет и не может быть никаких личных претензий?

— Понимаю.

— Я забрал у вашего директора кучу денег и уже их потратил. Но я обещал ему как-то улучшить ваши продажи. Мне нужно какое-то оправдание, какая-то отмазка... Не знаю, можно ваши продажи мебели улучшить или это совсем безнадежно... Как думаете?

— Может, и можно...

— Ну, тогда попробуем их поулучшать. И сейчас я обо всем буду расспрашивать только ради этого. Договорились?

— Да спрашивайте уже!

— Ладно-ладно... Начинаю. Вы наверняка вспомните, как в разговоре с вами я, то есть ваш клиент, пожаловался на дебилизм своих продавцов? И когда я обо всем этом рассказывал, в моих словах проскользнула жалоба на менеджера, который вчера опоздал на работу из-за забывчивости — пришлось возвращаться и кормить кошку. Я еще сказал: «Пока он кормил свое животное, тут ребята надрывались от перегрузки, как ездовые псы, и от этого теряли клиентов. Клиенты были недовольны, что приходится ждать!»

Как думаете, он вообще хорошо к кошкам относится? Или выше вероятность, что он собачник?

— Наверное, собачник.

— Отлично. Ведь про ездовых псов он говорил очень по-доброму! А потом через пару минут вы сказали, что в этом кресле можно устроиться по-кошачьи, то есть очень уютно.

— А-а, ну да — это я прокололся. Малость оплошал.

— В чем оплошали?

— Ну, собачнику не надо было петь про уютных кошек...

— Правильно. Это наша первая находка, да? А второй будет развратная любовь по-французски или нет?

— Что вы имеете в виду? — как-то искусственно переспросил продавец и отвел в сторону глазки.

— Сейчас-сейчас, объясню! Клиент вам сказал о том, что ценит немецкий инженерный подход?

— Да.

— А после этого вы произнесли фразу: «Такие диванчики очень любят девушки, они в этом плане весьма изобретательны». Было такое?

— Ну, я имел в виду эти затейливые подлокотники...

— Не понял. Поясните: я могу сейчас сделать вывод, что вы вполне сознательно стали петь про затейливые детали кресел человеку с явно инженерными вкусами? Было или не было?

— Было. Каюсь.

— Еще рано. Каяться потом будете. Дайте мне сначала до конца зачитать приговор. А пока разберемся не на уровне ваших отдельных фраз, а в крупном калибре — в масштабе всего разговора. Похоже, вы умудрились что-то узнать об этом конкретном покупателе, но все эти знания не учли. Так?

— Так...

— Значит, вы не продавали конкретному человеку, о котором вам хоть что-то известно, а обращались к среднему покупателю. Как в рекламном тексте, похвалили и уютных кошек, и затейливые элементы мягкой мебели.

— Ну да...

— О! А теперь внимание! Вы обращались не к конкретному покупателю, а к усредненному типу. Значит, все, что вы произносили, можно было бы заранее написать и вложить в его седую голову посредством радио, письма или телевизионного рекламного клипа? Признаете?

— Да...

— Значит, сейчас в нашей игре в куплю-продажу вы работали не продавцом, а радиозаписью, строками письма или кадрами рекламного клипа. Да?

— Ну да, да, да! Я был невнимателен.

— Да нет же! Тут дело в другом. Вместо того чтобы сказать девушке: «Я тебя, рыжая и курносая, трепетно люблю!» — вы привычно продиктовали: «Я люблю молоденьких и веселых девиц». В конкретную любимую вы ни капли не целились. Согласны?

Мой собеседник молчит. Но у меня такая работа, и я должен добивать легкораненых:

— Я не профессиональный тренер продаж, я этому не учился. Я базарный и уличный торгаш. Самоучка. Я не отличаю прямые, личные, активные и персональные продажи. Но я знаю, что, если мы не обратимся к конкретному человеку, продажи не будет. Можем ли мы надеяться, что при реальной продаже вы не станете поливать автоматными очередями от бедра все поле боя, а попытаете взять в мозолистые руки снайперскую винтовку с хорошей и точной оптикой?

— Клянусь! — истово бьет себя в грудь ученик.

— Знаете, почему я вам не верю?

Он явно рассчитывал на прощение и потому теряется окончательно:

— Не знаю...

— Я не верю потому, что видел очень много таких обманщиков. А еще я не верю, чтобы урок вам запомнился! Без персонализации продажа не является продажей. Ясно?

— Ясно... — поднимает руки вверх мальчуган...

Может быть, нам это тоже ясно. И вполне может быть, что мои читатели теперь почувствуют в адресованном им коммерческом предложении такую мерзкую черту, как лень сделать персонализацию. Хотя на самом деле это иная лень. Человек ленится стать богатым. Ну, или испытывает презрение к чужим грязным купюрам. Называйте как угодно, но суть не меняется: после рассказа о персонализации почти каждый торговец уже на следующий день снова обращается не к персоне заказчика, а к «усредненному покупателю». Неслучайно ему и раньше не помогали мудрые книги о том, что клиента надо слушать и что коммерческое предложение стоит выстраивать с учетом выявленных клиентских особенностей. Умные книги, прочитанные всеми участниками моего тренинга «Персонализация продаж», не помогли никому — проверено буквально тысячи раз. Почему? А потому что персонализация — это трудно. И на тренинге они с подкупающей растерянностью разводят руками и мило сознаются: «О! А у меня опять все вышло как у всех и как всегда!..»

Что опасного в том, что ваши продавцы о персонализации понятия не имеют? Да ничего. Вы же знаете, сколько компаний разоряется? Это происходит каждый день. Пока вы вчера вечером пили холодное молоко и поцарапанной алюминиевой ложкой выковыривали изюм из кекса, несколько фирм тихо умерли. Ну и что? Жизнь ведь все равно продолжается...

Итак, что случится, если работающие на вас торговцы ничего не знают о персонализации? В поисках ответа посмотрим, как проходят презентации в реальной жизни, как учат продавать те, кто разговоры о персонализации важными не считает. Интернет — великая вещь, и он поможет нам в поиске.

Задаем в «Яндексе» поиск по словосочетанию «пример презентации товара» и сходу получаем рекомендации:

Обои на флизелиновой основе (свойство) не деформируются при наклеивании, стыки получаются идеально ровными. Это позволит вам (связующая фраза) сделать ремонт быстро и качественно. К тому же клей наносится только на стену (свойство), что экономит ваше время и средства. Обои на флизелиновой основе выдерживают до 8 циклов окрашивания (свойство), при этом сохраняя свою структуру. За счет этого вы избавите себя от необходимости удалять их при очередном ремонте. Вы можете просто покрасить стены в нужный вам цвет. Кстати, флизелин — нетканая основа (свойство), экологически чистый материал, что является гарантией здоровья членов вашей семьи. Прекрасный вариант для детских комнат. Вот и все основные преимущества обоев. Вас все устраивает?

После таких слов автор пишет:

Если вы получаете положительный ответ, поздравляем! Сделка практически состоялась. Если же клиент сомневается, самое время перейти к следующему этапу технологии эффективных продаж — работе с возражениями.

Автор мне неизвестен, и я не хочу оценивать эти рекомендации. Я не знаю, насколько успешно выпускник такой школы справится с возражениями. Наверняка ему тоже дадут некий шаблон и закончат урок теми же жизнерадостными словами: «Поздравляем! Сделка практически состоялась».

Теперь нам пора догадаться, что до визита вашего жизнерадостного продавца нашего безымянного клиента посетили еще четверо или даже девятеро таких же бравых ходочков от ваших конкурентов. Представьте, пожалуйста, состояние клиента, столько же раз услышавшего вышеприведенную презентацию!

Допустим, он не читал в строительных журналах про обои на флизелиновой основе. Пусть к нему только заходили ваши конкуренты. Четыре (девять) раза подряд. Каково несчастному мужику слышать то же самое еще и от вас в энный раз? Ведь мне сейчас не стоит повторять всю презентацию: «Обои на флизелиновой основе не деформируются при наклеивании...»? С моей стороны это было бы издевательством. Кстати, если целью визита была лишь декламация текста, то почему парня надо называть продавцом? Он декламатор, чтец, говорящий буклет...

Разумеется, презентации у разных исполнителей будут разными. Но вспомните, насколько одинаковые торговые представители звонят и приходят в ваш офис, предлагая банковские услуги, страхование, канцтовары, мебель, полиграфию, рекламу или писчую бумагу. Вспомнили? А значит, верите, что эта череда состоит из неотличимых друг от друга предлагателей? Ну а то, что предлагать они будут похожие продукты (товары или услуги) по одной и той же цене, — это вы и без меня знаете.

Так вот, есть ли шансы у ходочка, который соберется в клиентский офис? Что он получит, кроме раздражения или агрессии?

Но ведь наша цель вовсе не в том, чтобы парня терпеливо приняли и миролюбиво выслушали. Нам надо совершить продажу. Сделать так, чтобы клиенту по-хорошему запомнился визитер, чтобы он мог и в следующий раз отличить его от остальных. Нужно, чтобы, испытав малейшую потребность в продукте, клиент обратился не к кому-то из конкурентов, а к нам. Чтобы он звонил нам, чтобы жег бензин и ехал в наш офис.

Все, кажется, очень и очень плохо, однако шансы у нашего парня все-таки есть. Он может заявиться к клиенту и сказать:

— С Днем авиации, дорогой Иван Андреевич! Да-да, помню, что вы меня в прошлый раз выгнали. Ну так вы же сказали исчезнуть навсегда только в том случае, если я в следующий раз не смогу быть для вас интересным. О! А я сейчас буду вам интересен. Что значит «почему?» Потому что я все-таки нашел для вашего внука наклейку на модель «аннушки»! Кстати, как протекают его каникулы? Курит?! Ну да, именно такие звезды были на крыльях сразу после войны... О, так теперь вы тут одним «спасибо» не отделаетесь! Надо наконец-то взять наши флизелиновые обои. Да дурачат вас эти старые поставщики — вы сами мне в прошлый раз жаловались. У меня лучше! Конечно лучше. Я же о вас помню и вас люблю. И внука вашего люблю, и каждую модель из его коллекции малой авиации! Я вам по секрету скажу, почему стоит по крайней мере один раз взять десяток рулонов наших обоев. Во-первых, потому что «вы избавите ваших клиентов от необходимости удалять обои при очередном ремонте». Я ведь знаю, что вам все их хлопоты глубоко по барабану. Дело в другом. Если вы хотя бы раз покажете вашему старому поставщику, что не до конца подсели на его иглу и способны ему изменять, то он станет сговорчивее. Я ведь помню, что он в прошлый раз задержал поставку и еще слезные сопли пускал, что «машины у него нарасхват». Пусть он, старый хрыч, ценит вас, пусть вами дорожит, гад! Ага, значит, не десяток, а два десятка рулонов? Для начала... А потом повторим, чтоб дорожил по-настоящему!

Эту «презентацию», в отличие от предыдущего примера, наизусть учить не надо. Да и не презентация это вовсе. Это нормальный живой разговор, а не декламация и вещание коммерческого зомби.

Не надо совершать непоправимые поступки, но ради светлой науки попробуйте вот что: оцените по древней пятибалльной шкале, насколько интересны ваши менеджеры по продажам, ваши продавцы.

Вот всплыло слово «интересный». Интересный продавец, интересный товар, интересное предложение, интересный рассказ и такой же разговор. Похоже, с этого ракурса на продажи еще никто не смотрел. Непременно буду проверять словари, чтобы понять мой совершенно особый *интерес к «интересу»*...

- Товар у торговца может быть таким же, как у конкурента. Но для кого-то и в чьем-то исполнении (в чьей-то подаче) он может оказаться гораздо *интереснее*.
- Тема контакта может быть рядовой и банальной, но если она *интересна*, то разговор состоится.

- Человек может быть похож на тысячи других, но внезапно он *зацепил* уместную тематическую струну, и почему-то начинается музыка общения.

Итак, продавец умеет вызывать интерес. Чем это умение отличается, например, от привычного профессионализма? Да хотя бы тем, что сам по себе профи интересен далеко не всегда. И тогда профессионализм превращается в дым и малиновый туман. А интересный дилетант имеет шанс выиграть...

Отчего-то вспомнилось, как на последнем съезде Советов депутаты СССР затопали-засвистали-захлопали умницу академика Сахарова. Он тогда оказался неинтересным — как выступающий, как докладчик, как трибун...

Профессиональный продавец навсегда останется профессионалом — до самой старости, до глубокого маразма. А у интересного есть в запасе еще и пространство для маневра: он может стать учителем, играя на особых карьерных качествах, имея возможность сыграть совершенно неожиданную партию и иногда — на абсолютно непредсказуемом поле. Его выделяют из сонма иных, его запоминают, отдают преференции.

Так, может, мы напрасно учим продавцов профессионализму? Может, надо учить их быть интересными? А ведь это совсем иная кухня...

Вот эстрадный певец придумал и представил на суд публики новую песню. Но она ее не оценила. Мы не удивляемся, а бесстрастно заключаем: «Не нравится». А ведь наша «песня продаж» тоже должна нравиться. Иначе начнется увядание нашей личной эстрады, поблекнут юпитеры, уйдет в запой осветитель, потускнеет медь духовых...

*Кларнет пробит, труба помята,
Фагот, как старый посох, стерт,
На барабане швы разлезлись...*

Желание больше продавать — нормальное, вполне здоровое и совершенно обычное. Но появление всего лишь желания стать интересным — уже колоссальный идеологический и философский рывок. В этой фразе по разные стороны от тире — две вселенные, два совершенно разных космоса.

На тренинге после игры в куплю-продажу участник программы оценил прошедшую игру так:

— Игрок не был интересным. И ему должно быть особенно стыдно, ибо его товар заслуживает внимания. А рассказ мне как директору слушать было бы скучно и тошно.

Да, согласен. Мы должны быть интересными. Хотя бы не менее интересными, чем продукт.

Но! Если мы продаем товар не очень интересный, то должны быть вдвое интереснее, чем при продаже товара банального.

С одной стороны, нам, как и остальным, очень хочется продавать больше. А с другой — среди остальных, которые как две капли воды похожи на нас, нужно умудриться быть интересным. Если на фоне конкурентов мы интересны — именно это становится ключом в пользу выбора и предпочтения не их, а нас.

Коммерсанты часто не стремятся быть интересными. Ведь мы не эстрадные певцы, не политики и не влюбленные перед свиданием. Наша работа, как нас учили, совсем не в том, чтобы нравиться. Нам достаточно быть богатыми, а кто-то твердит про какой-то интерес!..

Захотеть быть интересным — это не рост и не деградация. Это не вверх и не вниз. Это цветы совсем иного поля. Поэтому *захотеть* быть интересным для коммерсанта может оказаться нелегко...

Кухня — это не отдельное строение, не особое помещение и даже не дощатый стол возле костра. Тем более кухня в практике торговца — не что-то привычно гастрономическое. Бывает даже так, что кухня возникает только в словах или в мелком, но высокопрофессиональном микрожесте.

В каком-то магазине продавец ножей говорил-говорил о марках стали, уникальной технологииковки, присадках, делающих металл стойким на излом. А потом взял короткий клинок и так ковырнул режущую кромку ногтем, так звонко щелкнул по лезвию и так взвесил тесак на ладони, что ты чувствуешь: он не только книг начитался...

Есть ремесла с воистину волшебным словарем. Возьмем, к примеру, рекламистику: билборд, басорама, бликфанг, гарнитура, кегль, полоса... Один словесный эквилибр уже позволяет околдовать клиентуру. Начинаешь сочно плести паутину...

Особый язык есть в каждой религии. Свой особый язык — у шаманов, знахарок, бабусь, заговаривающих зубную и поясничную боль... Особым, сильным языком пользуются цыганки на улицах. И отпугнуть их можно тоже особыми, сильными словами: «Прочь! Мое слово крепкое! Я тебя перегадаю!»

Хемингуэй когда-то писал, что писатель вовсе не должен разъяснять читателю суть каждого использованного термина. Во-первых, читатели — не дураки, а во-вторых — магия словаря моряка, журналиста, солдата работает сама по себе.

В коммерции действителен язык многих товарных групп. Там, где терминология несложная, это компенсируется звучностью наименований. И если продажи идут шатко-валко, то иногда стоит дать товару новое имя.

Вот я и прошу на корпоративном тренинге продаж:

— Расскажите мне о ваших фигастерах так, чтобы я их увидел, чтоб уловил эхо отразившихся от них нот, чтобы почувствовал терпкий вкус и чтобы ради этой живой теплоты мне захотелось похлопать их ладонью по теплomu крупу!

Допустим, у вас хороший ЖЖ, «Живой журнал», то есть блог. Но не приватный, не частный, а такой, который неплохо работает на продвижение ваших продаж. То есть блог, куда клиенты с любопытством заходят и с интересом снова и снова возвращаются. Только вообразите, что может быть в таком ЖЖ? Атмосфера и жизнь вашего рынка, какие-то забавные байки, полезные советы, поучительные истории, интересные и парадоксальные идеи, неожиданные ракурсы видения привычных вещей и еще что-то очень теплое и человеческое.

Представьте еще объем работы над таким журналом. Ведь этой темой автору придется жить! И сквозь постоянную призму ежедневного творчества смотреть на окружающую действительность и умудряться обнаруживать в ней нечто свежее, забавное и ценное для ваших клиентов-читателей. Да, это непросто. Это совершенно особая работа. Изнурительный труд современного Нестора-летописца...

А теперь представьте, что именно такой блог-контент придет и в ваши живые продажи. В виде аргументации, лирических отступлений и неожиданных тематических маневров, в виде вбросов «а кстати» и непредсказуемых «однажды».

Вот мы сидели в тренинговой аудитории, и вы морщились от заунывных песен, которые исполняли мальчики и девочки. Вы удивлялись, как можно так скучно говорить о волшебном мире ваших пластинчатых теплообменников. Конечно, удивительно!

Вообразите, как ваш торговый представитель рассказывает реальный и очень известный случай из истории советского кинематографа, когда Евгений Леонов на февральских съемках в Архангельской области зашел в теплопункт, чтобы хоть ненадолго укрыться от стылого ветра. А на подоконнике лежал почтовый конверт. И на нем в графе «обратный адрес» непривычными к кириллице пальцами было выведено горящее имя *Ив Монтан...*

Нет-нет, такого на самом деле, наверное, не было. А если и было, то я об этом не знал, а угадал случайно. Я угадываю почему-то довольно часто и иногда в мельчайших подробностях... Но ведь что-то интересное можно рассказать и о теплообменниках. Ребята же в перерывах тренинга поведали мне столько экстравагантных (то есть прикольных) историй из практики ваших продаж.

Если продажи идут не так, как хотелось бы, то, может, проблема в таком простом преимуществе конкурентов, как более интересные продавцы? Насколько я знаю, по этому критерию себя с конкурентами еще не сравнивал никто. Только раз я беседовал с психологом, сказавшим следующее (дословно):

— По тому, как человек нарисует кораблик, я могу определить, интересен он или нет.

Может быть, действительно может. Мне, правда, этот психолог как человек интересным почему-то не показался...

Раньше в отсутствии персонализации никакой ошибки и беды не было.

На тренингах мы часто говорим, что сегодня большинство торговцев продают абсолютно идентичные продукты по одной и той же цене, а некоторые даже малость дороже. Мы пытаемся стать сильнее за счет игры на уникальности информационных предложений: ищем силу слов, избегаемся от речевых шаблонов, находим более удачные аргументы...

Однако, надо заметить, товарный рынок становится все более однородным. У химиков есть хорошее слово — «гомогенизация»: взяли сосуд с разнородной жидкостью, тщательно перемешали и получили однородный раствор. Так сегодня гомотенизирован и ассортимент большинства операторов рынка.

В 1993 году этого еще не было. Мы смотрели по телевизору хронику времен польской революции «Солидарности» и удивлялись: как это у них в магазинах вдруг появилось сразу и все, а у нас в гастрономах на витринах по-прежнему только уксус и морская капуста? У нас тогда все еще тянулось время дефицита.

Помните те годы? Или, может быть, вам рассказывали родители?

Вот воспоминания многожды цитированного автора, имя которого в сети найти уже невозможно:

В детстве мы ездили на машинах без ремней и подушек безопасности. Наши кровати были раскрашены яркими красками с высоким содержанием свинца. Двери часто не запирались, шкафы не закрывались никогда. Мы пили воду из колонки за углом, а не из пластиковых бутылок. Никому не приходило в голову кататься на велосипеде в шлемах. Мы уходили из дома утром и возвращались поздно вечером, когда зажигались фонари (там, где они были). Мы ели пирожные, мороженое, пили лимонад — и никто от этого не толстел. Из одной бутылки пили несколько человек, и никто от этого не умер. У нас не было игровых приставок, компьютеров, множества телеканалов спутникового телевидения, компакт-дисков, сотовых телефонов, интернета... Мы неслись толпой смотреть мультфильмы в ближайший дом, так как мультики показывали по времени. Некоторые ученики были не такими сообразительными, поэтому их оставляли на второй год. Помните первое советское средство после бритья? Кусочки газеты!!! А такое чудо, как тюнинг автомобиля «Москвич-412», помните? Пятикопеечные монеты по периметру лобового стекла, меховой руль, эпоксидная ручка коробки передач с розочкой. Пирожок с повидлом — ну разве не чудо? Никогда не угадаешь, с какой стороны вылезет повидло! А вот этот чудесный мамин развод: «Я тебе сейчас покупаю, но это тебе на день рождения». А волшебная бабушкина фраза на прощание: «Не забудьте банки вернуть!» (чьи-то теплые воспоминания).

В 1991 году у меня родилась младшая дочь, и очередь за молоком я отправлялся занимать в четыре часа утра. Перед дверью закрытого «молочного» я на снегу расстилал спальный мешок (в предыдущей профессии меня научили сладко спать и на снегу) и спал до семи утра. За мной потихоньку занимали очередь. В семь часов под магазин приходила жена и будила меня. Она меняла меня в очереди и дожидалась восьми утра и открытия магазина, а я прямо оттуда ехал на работу. Это был мир дефицита, прелести которого я могу живописать долго (из-за возраста юность была очень приятным временем и его вспоминать интересно), но такое описание не является нашей с вами задачей.

В 1993-м мы сказали миру дефицита «до свидания!» Да-да, еще не «прощай!» (вдруг у компартии снова получится что-то такое... столь же страшное...

и к нам опять вернется мир дефицита...), но этот кошмарный мир всеми забыт уже довольно давно.

По сути, сегодня все компании продают очень похожие, часто совершенно неотличимые друг от друга продукты. Поиск уникального товарного предложения неактуален для 99 процентов торговцев — с каждым новым «уникальным товарным предложением» к каждому из нас ежедневно обращается дюжина производителей-конкурентов...

Потом мы играли на уникальных ценовых предложениях. Выигрывал тот, кто мог гнать конфискат с таможни. Главную роль играла скидка.

Но теперь все меньше и ценовых различий. В России это закончилось осенью 1998 года, когда грянул кризис и все вынуждены были «упасть по цене». Дальше снижать цену оказалось некуда. Украину тогда кризис почти обошел, и мы играли со скидками примерно до 2000-го. Некоторые пытаются играть и сейчас, и тогда мы слышим такие предложения: «Каждому покупателю джипа бутылка кока-колы бесплатно!» Но уже почти все почувствовали, что игры с ценой канули в прошлое.

Большинство операторов рынка предлагают почти одинаковые продукты по почти одинаковой цене. Игра с демпингом оказывается слишком дорогой для самого себя и выходит боком. Все различие и вся уникальность торговых предложений сводятся к тому, что именно предложат в подарок за приобретение, например, телефона — шнурочек или цепочку.

Вдумайтесь: сегодня перестала работать и игра на уникальных товарных, и на уникальных торговых предложениях. Рухнул главный столп классического маркетинга. Теперь мало найти классный товар и запросить за него хорошую цену.

Третий из общеизвестных путей, по которому сегодня идут или пытаются идти очень многие, — это поиск уникального информационного предложения. Сегодняшние задачи: найди правильный язык, угадай диалект, придумай классные аргументы, поиграй синонимическим рядом, задействуй семантические, то есть смысловые, паузы, сыграй невероятно сильным словом.

Но воздействие рекламы на потребителей уменьшается. Компании вынуждены участвовать в гонке наращивания вложений в рекламу, что выгодно только ее производителям и рекламным агентствам. Отечественные предприниматели не в состоянии выстоять в этой гонке. Так когда-то проиграл гонку вооружений Советский Союз. А создание уникального информационного предложения для использования в торговом зале нарывается на иноземные стандарты подготовки продавцов.

Как ни крути — и все мы это прекрасно понимаем, — при одинаковых товаре и цене остается лишь одна крепость — отличия. Ее строит личность продавца. Кстати, от последнего зависит и игра на уникальных информационных предложениях. А если речь продавцу начинают готовить копирайтеры, то она становится одним из свойств почти промышленной упаковки продукта.

Сколь многое зависит от персоны продавца — хорошо знают руководители отделов продаж. Один продает, а второй только изображает продажи.

Рекрутеры сегодня не помогут: у них руки связаны ценой. Работодатель за менеджера по продажам готов заплатить столько-то. И ни копейки больше.

Да, перемены могут грянуть. Могут вырасти зарплаты продавцов — и это повлечет за собой новый передел рынка, ибо кормить подорожавших торговцев смогут не все. Или, наоборот, зарплаты вдруг резко снизятся. Ведь никто не отменял действия факторов, способных вынудить хороших продавцов согласиться работать за гроши...

Прозвучал приговор уникальным товарным и торговым предложениям. Бывает, что на тренингах меня спрашивают, что же случится, когда перестанут работать и уникальные информационные предложения. Не знаю, когда это произойдет, зато знаю, что после этого торговцы начнут осваивать уникальные персонализированные предложения, о которых мы ведем речь.

Способов противодействия болезни безличности современного бизнеса не слишком много, но вполне достаточно. Мы уже обсуждали некоторые из них:

- воспринимать себя, продавца, как эмоциональную упаковку продукта;
- использовать легенду продукта и легенду мастера;
- практиковать сюжетные продажи;
- вооружиться персонализацией на обоих полюсах — клиентском и личном;
- искать и внедрять отличия;
- и прочие приемы, старательно перечисленные автором в книге «Иные продажи».

То, что клиент равнодушен к личности продавца, — доказывать не надо. Именно на персональной игре построено в мире все — от ухаживаний на вечеринке до массмедиа, которые не будут воздействовать без попытки заглянуть в душу собеседника или массового зрителя. Но в последнее время я все чаще думаю, что *личности, персоне* стоит посвятить гораздо больше слов...

Выше мы назвали себя «эмоциональной упаковкой». Обсудим этот момент подробнее.

У меня иногда спрашивают: «Какой может быть у меня продукт, если агент ничего не производит?» Да, если угодно, назовите агентский продукт именно разновидностью упаковки. Вагонами можно продавать уголь. Но ведь и вагон — упаковка, и она может быть и удобной, и неудобной. Все остальное необходимо дозировать-расфасовать, завернуть-закрыть-затарить, подписать-раскрасить-этикетировать — и упаковать в аргументы, эпитеты, оживить. Вся эта обработка готового продукта — вы, агент.

Ваша упаковка уникальна. Ведь мама и папа делали вас с любовью? Результат их любви — получившаяся товарная упаковка, заряженная вашей энергией, расцвеченная вашей эрудицией и байками к случаю, согретая вашими эмоциями, сдобренная вашим юмором, защищенная вашим честным словом. Она ОЧЕЛОВЕЧЕНА, одухотворена вами.

Кстати, если, полгода проработав в агентской профессии, вы не сломаетесь, то ваша деятельность неизменно будет сдобрена юмором (иначе вы скоро чокнетесь). Впрочем, следите за тем, чтобы шушливый стиль не вышел вам боком.

И никогда не смейте покушаться на чужие фантазии! Помните Коровьева из «Мастера и Маргариты»? В конце романа он преобразуется в мрачного темно-фиолетового рыцаря с никогда не улыбающимся лицом. Об этом пишет литературовед Б. В. Соколов в книге «Роман М. Булгакова “Мастер и Маргарита”»:

Рыцарь этот некогда неудачно пошутил насчет света и тьмы и был за это наказан Воландом. Своеобразным прототипом рыцаря Фагота здесь послужил, по всей вероятности, бакалавр Сансон Карраско, один из основных персонажей булгаковской инсценировки «Дон Кихота». Сансон, стремясь заставить Дон Кихота вернуться домой, принимает затеянную им игру, выдает себя за рыцаря Белой Луны, побеждает Дон Кихота и вынуждает его вернуться к родне. Дон Кихот, вернувшись домой, не может перенести крушения своей фантазии и умирает. Сансон становится невольным виновником его гибели. Герцог говорит рыцарю, ранившему Дон Кихота, что «шутка зашла слишком далеко», а умирающий идалго называет рыцаря Белой Луны «наилучшим рыцарем из всех», но — «жестоким рыцарем». Можно предположить, что именно рыцарь Белой Луны наказан Воландом столетиями вынужденного шутства за неуместную, трагически закончившуюся шутку над Рыцарем печального образа.

Вот один из секретов неутомительных и вдохновляющих продаж — серьезный товар под эксклюзивным личностным соусом с легким привкусом веселого отношения к жизни...

Мы с вами согласились, что персонализация трудна. Но задача ее внедрения оказывается не слишком тяжелой, если осознаешь сложности заранее. Дефицит персонализации иногда нелегко заметить, но говорю я об этом постоянно, не боясь прослыть навязчивым.

Мое объяснение может показаться смешным, но подозреваю, что не слишком далеко отошел от истины. Думаю, все дело в эпистолярном кризисе.

Мне только в позапрошлом году перевалило за полсотни, и я еще из того поколения, которое успело пописать письма. Не электронные, а самые настоящие, бумажные. С чего начиналось каждое? Разумеется — с обращения!

Здравствуй, мое рыжее солнышко! Привет, родной мой и ласковый! Приветствую Вас, любезный Иван Андреевич! Доброго здоровьечка, дражайшая Марья Ивановна!..

Теперь вместо обращений к лицу мы имеем обращение к группе:

Дорогие избиратели! Уважаемый электорат! Господа и товарищи!

Мы совсем перестали обращаться к конкретным людям. Может быть, увядание персонализации и не обусловлено эпистолярным закатом, но оно связано с расцветом тотальных, с оттенком тоталитарности, массмедиа, и все эти процессы намертво спаяны в единый клубок.

Да, овладеть персонализацией труднее, чем выучить «три победные фразы». Для этого придется научиться слушать клиента, воспламенять самого

себя — то есть быть продавцом. Но если менеджер не делает ничего сверх того, на что способна рекламная листовка, у кого повернется язык назвать такого ожившего буратино продавцом?!

Один из моих собеседников-спорщиков однажды попытался разбить придуманную мной для собственных тренингов практическую персонализацию:

— В рекламе это используют уже очень давно. Там это называют таргетингом. Ты изобретаешь велосипед.

Ну, таргетингом так таргетингом. Полез я за ним, этим таргетингом, в словари, в сеть. Кое-что нашел.

«Википедия» определяет таргетинг так:

Таргетинг (англ. target — цель) — рекламный механизм, позволяющий выделить из всей имеющейся аудитории только ту часть, которая удовлетворяет заданным критериям (целевую аудиторию), и показать рекламу именно ей.

Есть в «Википедии» и про «поведенческий таргетинг»:

Самое перспективное направление на сегодняшний день. Суть его сводится к внедрению механизма сбора информации о действиях пользователя в интернете с помощью cookie-файлов. Информация собирается в так называемых профилях и содержит данные о просмотренных сайтах, поисковых запросах, покупках в интернет-магазинах и т. д. Получив такой профиль, рекламная служба может четко представить себе портрет объекта, узнать его привычки и пристрастия, стать владельцем контактных данных.

Почему таргетирование важно? Описание одного из его преимуществ я тоже нашел в сети (Родион Насакин, Altraffica): оно «позволяет получить некоторую гарантию того, что денежные и временные ресурсы, затраченные, допустим, на организацию рекламной кампании на ТВ, не пропадут зря». Не спорю, но ведь в личных продажах с нацеливанием все совсем иначе.

Привычное для веб-мастеров слово «персонализация» всегда подразумевало возможность посетителя сайта сделать его облик наиболее приемлемым для себя. Торговая персонализация чем-то похожа на сайт: мы пытаемся сделать продажу нацеленной на определенного клиента, в том числе и более удобной для него. Нельзя сказать, что наше понимание шире, ибо веб-мастера реализуют свою персонализацию не только ради удобства посетителя, но и для решения собственных скрытых задач.

Таргетинг в личных продажах используется не для того, чтобы направить усилия на более перспективную аудиторию. Ведь приходя к конкретному клиенту, мы не можем выбирать собеседника, а должны с максимальной прицельностью работать с человеком. Улавливаете разницу? Персонализация как максимальный таргетинг личных продаж используется для выбора приемов работы, *наиболее подходящих для общения с клиентом*, а не его самого.

Кстати, для выбора клиентуры тоже нужна персонализация, но об этом пусть думают те, кто этим занимается.

О мудрейшей лестнице продаж рассказывают не всегда понятно. Чаше как-то не совсем по-человечески... Говорят, эту тему не обходит в своих программах ни один тренер. Но ведь важно уметь видеть самые банальные и основательно затертые вещи свежо и по-новому!

Кто-то видит пять главных этапов продаж (установление контакта, выявление потребностей, аргументация, работа с возражениями, завершение контакта), кто-то умудряется выделить промежуточные, кто-то описывает особый предварительный этап (предварительная разведка и подготовка), кто-то добавляет столь же особый постэтап (сопровождение клиента и после-продажное обслуживание). Но, наверное, очень важно объяснить ученикам, откуда эти этапы берутся, почему существуют и какие возможности дают.

Когда-то я заявил, что один этап забыли. Будем пионерами и дадим ему имя — неустановление контакта. Имеет смысл знать, что такой этап тоже иногда появляется-проявляется. Не удалось установить контакт — пожалуйте!

Такое бывает. Ну что поделаешь? Ведь есть люди, усиленно уклоняющиеся... Но ведь и после этого тоже что-то остается. Об этом стоит подумать.

Да, я могу появиться через неделю и сказать несостоявшемуся клиенту:

— Дорогой Иван Андреевич, я неделю спать не могу. Мне так стыдно... Я в прошлый раз так опозорился. Вы меня выдрали как пацана! Что мне делать? Как отремонтировать наши отношения?

Никаких катастроф в продажах нет. Что нам грозит? Не поедем в отпуск, о котором мечтали, или нас за долги порвут на тысячу маленьких медвежат? Надо обдумывать все возможные варианты...

Еще одна ступенька, которую стоило бы описать и включить в классическую «лестницу продаж», — продажа аргументации.

Чтобы предложить потенциальному клиенту уместную аргументацию, надо:

- установить контакт;
- выявить потребности;
- аргументировать — какой, на ваш взгляд, должна быть будущая аргументация для успешной продажи продукта;
- ответить на возражения относительно предложенного вида и стиля аргументации;
- плавно перейти к самой продаже или договориться о следующем раунде нашего общего дела, который будет состоять:
 - из установления контакта;
 - выявления потребностей;
 - аргументации;
 - работы с возражениями;
 - завершения продажи.

Получается такая матрешка: одни ступеньки внутри других.

Я усложняю классические постулаты с единственной целью — привлечь внимание почтенных читателей к тому, что мы иногда безошибочно выявляем потребности, но делаем фатальную ошибку в выборе аргументации. По крайней мере чаще всего — в выборе стилистики.

Если вы заявите, что выбор стиля аргументации предусмотрен комплексом работ по выявлению потребностей, я соглашусь. Пусть будет так. Но продажа товара предшествует продаже правильной аргументации.

Именно за это нам платят серьезным разговором о покупке нашего главного продукта.

Любое знание нужно упорядочить — для системности изложения, последовательности изучения. Так педагогу гораздо удобнее учить, а ученикам — легче понимать. Если мы добавим кое-что сверх, то сможем назвать ноу-хау своим именем и почувствовать себя революционером, внесшим большой вклад...

Но ведь в бизнесе очень часто успешно игнорируются или отдельные этапы, или вообще вся лестница продаж! Например, аргументация — в том случае, когда клиент знает и понимает продукт. Однако ее можно отстоять-защитить, настолько интересно его подав, что вроде бы избыточная аргументация окажется вдруг полезной и необходимой. Кстати, эти усилия могут по-особому сработать в установлении контакта и помочь выявить индивидуальные потребности клиента.

Могут выпадать из процесса действия по борьбе с возражениями — если таких нет. Но и этот этап можно восстановить в правах, поделившись с клиентом особыми причинами для возражений. Тогда удастся вместе с ним выбрать в ассортименте то, что его устраивает больше, чем что-либо иное. Это укрепляет сделку и снижает уровень возможных претензий в будущем. Кстати, работой с возражениями иногда вообще можно заменить всю продажу: анонсируем возможные протесты, находим уместные для данного клиента и т. д.

Но порой на тренингах приходится выворачивать программу наизнанку и начинать с возражений. А что делать, если ребятам не дают установить контакт, встречая их категоричными отказами? Кстати, был однажды тренинг, где мы с участниками программы пытались — отучиться здороваться! До учебы у них все начиналось с бурного возмущения клиента, и приветствия выглядели неуместной попыткой обучить покупателя хорошим манерам.

Многие клиенты буквально толкают поставщика к тому, чтобы пропустить этапы установления контакта и выявления потребностей. Для такой идеологии поведения у них есть причины. Иногда они произносят печально знакомое всем продавцам: «Давайте без предисловий. Что именно вы предлагаете и по какой цене?» Подобный подход зачастую таит манипулятивные уловки, и ответить на них следует тоже манипуляцией — отстоять свое право законно отработать каждый этап. Это может быть шутивное: «Дорогой Иван Андреевич, если мы сейчас познакомимся поближе, я вас, возможно, вообще стану отговаривать от покупки. Так зачем грузить вас предложением? Давайте сначала выясним, нужно ли это для вашего производства?» —

но аналогичный сценарий реабилитации первых этапов лестницы продаж может быть отыгран и всерьез.

Особое трюкачество связано с играми на этапе закрытия контакта — от демонстративной его отмены вплоть до вбрасывания провокационных искусственных причин для задержки принятия решения клиентом. Мы с вами в этой книге этот этап почти уберем.

А еще возможны любые стилистические комбинации всех вышеперечисленных и неупомянутых приемов. И вообще весь допустимый спектр отношений. Нечто совершенно особое рождается иногда как игра: если клиент ждет от меня классической лестницы продаж, то я... За такой игрой стоят интересные возможности поиска собственного коммуникативного стиля и личного почерка продаж. Но все это приходит потом. И не ко всем.

Подобно тому как в восточных единоборствах начинают с отработки отдельных катов, а уже потом учатся складывать бой, так и в продажах возможности особой комбинационной игры приходят после овладения ее отдельными элементами. Сразу предупреждаю: каты восточных единоборств мы используем не как заготовки для работы на разных ступеньках продаж, а лишь для веселой комбинаторики личной стратегии из допустимых тактик.

В тренингах продаж для торгового персонала важно уметь рассказать обо всем так, чтобы находки и открытия достались каждому — независимо от квалификации, образования, опыта. А игровая линия должна быть такой, чтобы при желании ее можно было трактовать на всех уровнях сложности восприятия. Для этого нужно уметь в робких попытках и неумелых забросах своих студиозусов найти так и не реализованные красивые аргументационные ходы и переговорные узоры, вместе нащупать пути, по которым на них можно было бы выйти.

Итак, мы с вами вроде бы пришли к тому, что классическая лестница продаж — теоретическая модель. Да, она хороша и позволяет довольно эффективно выстраивать обучение продажам, но это всего лишь одна из возможных моделей. И в любом случае есть смысл вести тренинг продаж так, чтобы лестница продаж осталась в воспоминаниях о нем не догмой, а одним из самых простых и обкатанных игровых сценариев. Все знают, что e2-e4 — далеко не единственная возможность старта, но многие начинающие имеют представление и о наиболее популярных дебютных сценариях.

И последнее в нашем кратком экскурсе по теме, в продажах, как и в шахматах, стоит учить не только играть выбранную партию, но и умудряться увидеть элементы изученных партий в работе иных игроков. Не только коммерсантов, но и литературных героев, телеполитиков, привычных и давно знакомых людей. То есть разговор об этапах продаж изначально должен быть для учеников введением в широчайшую палитру игровых возможностей.

А вы говорите, как, мол, можно подать тему этапов продаж! Да, можно отработать-отбарабанить, а можно дать красивую и поучительную сказку! Согласны?

В этой книге мы говорим не о работе на каждой из ступеней, а о том, как на каждой добиться максимальной степени персонализации. Заодно

убеждаемся, что она работает на всех ступенях продаж и на любом этапе мы всегда можем благодаря точному прицеливанию сделать усилия более продуктивными.

Любой согласится, что перед выходом на новую персону нужна хоть какая-то подготовка. Вот с этого мы с вами и начнем восхождение по лестнице продаж — с этапа подготовки контакта.