

«Продати можна все і всім!» — кажуть мотиваційні коучі та євангелісти продажів. Вони говорять професійно поставленим голосом, дивляться в камеру, тобто просто вам в очі. Вони приймають сильну позу, складають руки, як Ангела Меркель, поки камера знімає їх трохи знизу, щоб зробити фігуру в кадрі більш величною. У колі вдало підбраного світла вони виглядають та звучать особливо переконливо. У вас перехоплює подих. В цей момент ваші дзеркальні нейрони зойкають від захоплення і ви відчуваєте в собі силу йти й продавати все і всім. Наступного дня впевненості стає вже менше, а питань трохи більше: кому продавати, що саме, як саме, і нарешті, коли саме? Ця прониклива фраза глибоко засіла у свідомому та підсвідомому багатьох із нас, змушуючи сумніватися у тому, а чи можете ви — і чи маєте? — відмовлятися від певних можливостей, клієнтів, угод? Чи не буде ваша відмова вашим програшем, втраченою вигодою, вашим «не змогла» або «не зміг»?

Твердження «продати можна все і всім» занадто красиве та занадто значуще, щоб його спростовувати. Замість витратити на це час, я пропоную в цілому з ним погодитись, але додати в тезу аргумент доцільності. Так, можливо, продати можна все. Так, мабуть, продати можна всім. Та деякі продажі просто не вартують вкладених зусиль. Вони коштують дорожче, ніж результат, який вони дають. Щобільше, маючи обмежені ресурси й спрямовуючи їх на ці продажі, ви втрачаєте інші, більш доступні можливості. А отже, витрачаєте ресурси неефективно. Це контрінтуїтивний, але ключовий висновок, з якого варто почати — не намагайтеся продавати все і всім.

Парадоксально, але «продавати всім» дає нижчі результати, ніж фокус на певній, вузькій за «всі», аудиторії. Якби мені було потрібно сформулювати одним реченням те, що робить маркетинг, я б використала саме цю тезу. Маркетинг допомагає зрозуміти кому саме, що саме, де саме та як саме продавати. Маркетинг має на меті не тільки забезпечити продаж, але і зробити цей продаж ефективним. Простіше кажучи, знизити загальну вартість кроків, які потрібні для того, щоб хтось купив ваш продукт. Логічно, що одним із способів це зробити є уникнення неефективного продажу — такого, який вартує більше, ніж генерує. Це і є базовий аргумент доцільності.

Проілюструю це історією з життя. Сьогодні я завершила дзвінок із потенційним клієнтом ввічливим, але твердим «ні». Зазвичай це не те, чого очікують від сервісного бізнесу, а в консультуванні з бренд-стратегії та комунікації кожен клієнт важливий, так само як він

важливий для салону краси, інвестиційного менеджменту чи сто. На перший погляд, моя відмова виглядає ірраціонально, нерозумно та й просто неправильно. Ба більше — відмова клієнту в обслуговуванні суперечить головній лексемі капіталізму про клієнта, який завжди правий. То чому ж я це зробила?

Той потенційний клієнт — міжнародна організація з українським корінням. На дзвінок мене запросила їхня директорка з маркетингу, назвімо її пані Ольга. Звичайно ж, готуючись до зустрічі, я швидко переглянула її *LinkedIn* — гарна профільна освіта, потужні компанії в минулих роботодавцях, кілька десятків спільних знайомих. Все виглядало дуже обнадійливо і цікаво. Але Ольга була явно на межі вигорання. Здавалося, якщо на чашу цих терезів додати ще кілька крапель стресу, то Ольга закриє лептоп, зникне на кілька днів і повернеться з імейлом про звільнення за власним бажанням. Причина такого стану стала зрозумілою на п'ятнадцятій хвилині нашої розмови. Як гарний маркетолог вона бачила явні проблеми та зони покращення в бізнесі, для якого працювала. Вона горіла тим, щоб допомогти компанії стати сильнішою та вирости, але... всі її зауваження, пропозиції та ідеї стикалися з «і так нормально» з боку власників. Я слухала її і вже розуміла, що максимум за пів року побачу сповіщення в *LinkedIn* про те, що Ольга має нове місце роботи¹.

1 Вже за кілька місяців, на етапі редагування цієї книжки, я дізналася, що інтуїція мене не підвела — пані Ольга звільнилась і зараз працює у новому проекті.

Звіти Ольги, цифри, дослідження та прогнози не мали жодного впливу, адже власники мали дуже приблизне розуміння, що саме вона робить за межами прямої реклами, соціальних мереж та декількох промислових виставок на рік. Таким чином, вся функція Ольги як маркетингового директора зводилася до координування команди з таргетолога, кількох копірайтерів, рекламників, дизайнерів та інших підрядників. Решта 85 % її навичок, знань та умінь були непотрібними, тому що вона не була включена в процес стратегічного планування і не мала впливу на те, куди ж рухається бізнес. Хоча, здавалось би, маркетингова функція є однією із ключових у цьому процесі.

Випадок пані Ольги підтверджував дослідження, проведене у 2021 році Асоціацією рекламодавців США, яке показало, що лише 32 % СЕО (виконавчі директори) довіряють своїм СМО (директорам з маркетингу). Ця цифра жахлива, особливо якщо перехрестити ці дані із додатковою статистикою — високим рівнем довіри до решти топменеджменту, наприклад СФО (фінансового директора) чи СТО (технічного директора). Директорам з маркетингу та маркетингологам часто не вірять, їх не цінують та, скажімо відверто, не ставлять їхню думку в пріоритет при ухваленні стратегічних рішень щодо бізнесу. Це можна екстраполювати на будь-яку людину чи команду, що виконують в компанії маркетингову функцію, особливо коли мова йде про малий бізнес або стартап, де інтуїція та «чуйка» власника у 99 % випадків ставиться вище за дані, дослідження, досвід та висновки маркетингологів, які «не побудували цей бізнес з нуля».

Імовірно, Ольга не знала про існування дослідження Асоціації рекламодавців США, але з власного досвіду знала, що означає бути маркдиром у великій компанії й скільки зусиль треба докласти, поки тебе почнуть поважати та цінувати твою думку. Але ось парадокс: для цього робота повинна мати результати, а для результатів потрібне «право на дію», якого їй фактично не давали. Виходило замкнуте коло. Тому Ольга не мала чітко сформульованої задачі й для мене, а радше хотіла, щоб я допомогла їй зсунути все з мертвої точки. Що було *насправді* потрібно Ользі, то це спільник — людина, яка говорить її мовою, довіряє її судженням, розуміє їхню адекватність та допоможе відстояти цю адекватність перед далекими від маркетингу власниками, більше сфокусованим на продукті та «чуйці», ніж на системних зусиллях з побудови продажів та стосунків зі споживачами.

І тут багато хто скаже «Чекай, але ж ти дійсно могла піти разом з Ольгою, підготувати гарну презентацію, допомогти актуалізувати проблему? Якось переконати власників, бо ж хіба переконувати клієнта — це не частина твоєї роботи?» Так, звісно. Але питання, як це часто буває, не у самій можливості позитивного результату, а у співвідношенні позитивного результату і докладених зусиль, тобто в *доцільності*. Простіше кажучи, чи стане шкурка за вичинку? Чи вартуватимуть ті зусилля, що я маю вкласти в цей проект, того результату, який я отримаю? Щоб пояснити свою логіку, пропоную подивитися на продаж як на процес.

Будь-який продаж можна умовно поділити на два типи. Перший, коли споживач або потенційний клієнт

має усвідомлену потребу, тобто розуміє, що чогось потребує, і обирає для себе найкращу опцію у своєму розумінні найкращого — наприклад, за ціною, термінами реалізації, смаком, доступністю тощо. Другий тип продажу, це коли проблема не є усвідомленою, тобто людина не вважає, що вона чогось потребує. Її все влаштовує, вона живе собі своє життя і поки не мала жодного достатньо голосного дзвіночка, щоб подумати «Ого, а у мене є проблема! Нумо її вирішувати!». Складність продажу в цьому випадку полягає в тому, що спершу потрібно «продати» саме проблему, переконати або допомогти людині усвідомити, що їй взагалі-то чогось не вистачає. І тільки після цього ви зможете почати продавати свій продукт або послугу як найкраще рішення для актуалізованої проблеми. Ба більше, що складніша та дорожча проблема — то, звісно, складніше її продати. Одна річ зробити це так, щоб хтось подумав про спрагу, коли ще хвилину тому її не відчував, або захотів нові кросівки на доданок до двадцяти пар інших кросівок. Інша річ — зсунути з мертвої точки свідому позицію, підкріплену переконаннями, роками досвіду або його відсутності, при тому, що такий «зсув» коштуватиме досить немало. Тож у випадку із цим клієнтом, я мала вкластися у два етапи продажу — почати з актуалізації проблеми й, якщо досягну успіху в першому етапі, продовжити, власне, продажем своїх послуг.

Далі в хід іде проста математика. Передпродаж — «просвітництво» клієнта, актуалізація проблеми, пояснення чому та як саме все працює — не закінчаться для мене виставленням додаткового рахунку. Скажімо, я витрачаю X годин на продаж проекту за N грошей

клієнту, який «дозрів» до потреби в моїх послугах. У цьому ж випадку я витрачу 3X годин, а зароблю приблизно ті самі N грошей, вклавши в продаж набагато більше зусиль. Звісно, можна пропорційно (ну або хоч якось) збільшити ціну моїх послуг, і виставити рахунок на 2N — але тоді виникає наступне питання, чи адекватна ця ціна ринку? Бо що заважає моєму «розігрітому» клієнту погодитися з усіма моїми аргументами — і піти шукати більш адекватну його можливостям ціну деінде? Тому перед тим, як братися за продаж, запитайте себе, чи буде він вартувати витраченого ресурсу, часу, грошей, нервів та енергії, помножених на ризик, і чи не матиме більше сенсу витратити це все на інших клієнтів, більш готових до співпраці. Це універсальне правило *low hanging fruit* — правило фруктів, що низько висять — їх варто зібрати першими. Тож, якщо навкруги повно фруктів, що висять низько, дивно, погодьтесь, дертися вгору, не зірвавши спочатку їх.

Нарешті, останній аргумент у моїх міркуваннях — це твереза оцінка власних можливостей. Згадаймо маркдира Ольгу. З її експертизою все в порядку. Вона розвивається та любить свою професію. Вона здатна робити якісні зміни, й минулі її проекти це підтверджують. Але вона билась об цю стіну півтора року щодня на повній ставці — і все без толку. Чи є у мене причини думати, що якщо не змогла Ольга, то я зараз прийду і всіх переконаю за годину установчої зустрічі?

Я могла б думати, що це пані Ольга просто недостатньо крута, а от у мене точно все вийде, якби я не знала про *ефект ілюзорної переваги (illusory superiority)* — когнітивне викривлення, властиве більшості з нас,

внаслідок якого люди схильні вважати себе розумнішими за інших. Його називають однією з причин існування ефекту Даннінга — Крюгера. Про нього можна багато говорити, та для нас важливо знати, що його існування та вплив на поведінку підтверджені великою кількістю досліджень і він цілком реально впливає на щоденні вибори кожного з нас. Наприклад, стаття опублікована в січні 2023 в журналі *Brain and Behavior* розповідає про дослідження, проведене психологами університетів Кіпру, Македонії та Греції. Його результати показали, що люди вважають, що рівень їхнього IQ на 5–15 пунктів вищий за середній. Тобто кожен з нас в глибині душі вважає себе розумнішим за більшість. Цікаво, що різні гендерні та вікові групи у цьому розумінні не мають суттєвих відмінностей і схильні переоцінювати себе приблизно рівною мірою. Коли ви свідомі цього ефекту, це дозволяє більш реалістично дивитися на ситуацію в цілому та не нехтувати релевантним досвідом інших людей при прийнятті рішень. У моєму випадку — не вписуватися в проект із сумнівною прибутковістю через самолюбство та нарцисичну потребу «за будь-яку ціну довести власну особливість та спроможність здолати всі перешкоди та долупати сю скалу».

Ця історія ілюструє не тільки тезу «не продавайте всім». Вона також показує практичне застосування принципу Парето, або, як його ще часто називають, «принципу 80/20». Це емпіричне правило, яке стверджує, що 20 % зусиль дають 80 % результату і навпаки — 80 % зусиль трансформуються лише у 20 % результату. У нашому випадку цей принцип визначає, що 20 % ваших клієнтів приносять 80 % прибутку. Решта забирає

80 % зусиль, приносячи ¼ від того, що дають ті 20 %. У цього правила настільки ж багато критиків, як і послідовників. Наприклад, Байрон Шарп, один із найавторитетніших наукових голосів маркетингу, стверджує, що це правило працює, але справжня пропорція дещо інша, не така драматична. Тож я би не сприймала ці 80/20 буквально. Ніколи не забуваємо про здоровий глузд — продажі завжди вимагають зусиль, якісь менших, якісь більших. Моя основна думка — не всі продажі вартують тих зусиль, яких вони вимагають.

Тому я теж не хочу «продавати» свою книжку всім. Одразу скажу, чого в ній точно немає. Ця книжка не навчить вас продавати будь-що і будь-кому. Вона також не розкриє секрети «ефективних маніпуляцій» споживачем, щоб вони зробили те, що вам треба і неодмінно захотіли ваш продукт, який би він не був, і хто б вони не були. В цій книжці ви не знайдете секретів успішного успіху, розказаних з позиції гуру. Всього цього в ній не буде з трьох причин. По-перше, жодні маніпуляції не працюють в довготривалій перспективі. По-друге, фокус на короткострокових фінансових результатах як єдиному мірилі успішності — це досить сумнівний погляд, який має достатньо суттєві обмеження. І, по-третє, я точно не та людина, яка готова грати роль маркетингового гуру чи бренд-месії. Це не до мене. Я не знаю всього і про все. Але я дуже люблю вчитися у тих, хто знає більше, ніж я. Тому я поділюся своїм досвідом і досвідом всіх тих надзвичайних людей, з якими мені пощастило працювати.

Я пишу цю книгу з фокусом на малому бізнесі та стартапах, тому що маю певну візію світу, в якому

мені б хотілося жити. В цьому світі я знаю власника кав'ярні, куди ходжу щодня. В ньому міста, в яких я буваю, мають свої особливі бізнеси та продукти, якими вони пишаються. В ньому є сильні локальні виробники та власні, унікальні продукти. У ньому маленькі бренди кидають виклик великим корпоративним монстрам — і перемагають. В ньому круто мати футболку від дизайнерки з сусіднього району, а не від фаст-фешн бренду з експлуататорським виробництвом десь на іншому кінці світу.

Я вболіваю за Давидів, які збивають з ніг Голіафів. За малий бізнес, за локальні бренди, за бренди-челенджери, за стартапи в усіх можливих нішах. Я захоплююсь тими, хто обирає цей шлях, за силу пробувати, вчитися на помилках, програвати, потім знову пробувати, висовуватись, бути незручними, бути диваками, бути голосними, переживати найстрашніший синдром самозванця, але не зважати на скромний початок та триматися за великі мрії. Ця книжка — це моя спроба дати інструменти, скоригувати бачення та знайти систему координат, що допоможуть збільшити шанси побудови успішних, міцних та людських стосунків зі споживачем. Тому що люди, коли вони мають такий вибір, завжди обирають купувати у людей, навіть якщо це не є очевидним з першого погляду. Тож спробуймо розібратися, як зробити так, щоб ваші люди вас впізнали та обрали купити саме у вас.