

Max Paradox

SERIA BRUTALNA PRAWDA

BRUTALNA PRAWDA o POZYSKANIU KLIENTA

*Dlaczego wszystko działa,
dopóki nie zaczyna mieć znaczenia*



SPIS TREŚCI

INTRO.....	4
Rozdział 1 - Pierwsze zdanie, które już wszystko psuje.....	11
Rozdział 2 - Rozmowa, która nigdy nie była rozmową.....	17
Rozdział 3 - Moment, w którym zaczynasz „sprzedawać” i wszystko się kończy.....	22
Rozdział 4 - Pytania, które nie są pytaniami.....	27
Rozdział 5 - Cisza, która mówi więcej niż odpowiedź.....	32
Rozdział 6 - „To brzmi ciekawie”, czyli uprzejme zamknięcie.....	37
Rozdział 7 - Cena, która nie jest o pieniądzach.....	42
Rozdział 8 - „Muszę to przemyśleć”, czyli decyzja, która już zapadła.....	47
Rozdział 9 - Follow-up, który nie jest przypomnieniem.....	52
Rozdział 10 - Moment, w którym klient zaczyna „porównywać” i ty przestajesz istnieć.....	57
Rozdział 11 - Decyzja, której nie ogłasza nikt.....	62
Rozdział 12 - Klient, który „wraca” i wszystko zaczyna się od początku, tylko gorzej.....	67
Rozdział 13 - „Wyślij ofertę”, czyli dokument, którego nikt nie chce czytać.....	72
Rozdział 14 - „Za drogo”, czyli zdanie, które nic nie mówi, a kończy wszystko.....	77
Rozdział 15 - Moment, w którym zaczynasz „ratować sprzedaż” i wszystko się psuje.....	82

Rozdział 16 - Klient, który mówi „muszę to przemyśleć” i już nigdy nie wraca.....	87
Rozdział 17 - Klient, który „jest zainteresowany”, ale nic nie robi.....	92
Rozdział 18 - Moment, w którym klient zaczyna „doceniać”, a ty przestajesz być potrzebny	97
Rozdział 19 - Moment, w którym zaczynasz „dopasowywać się do klienta” i tracisz siebie	102
Rozdział 20 - Moment, w którym klient przestaje odpowiadać, a ty zaczynasz mówić sam do siebie	107
Rozdział 21 - Moment, w którym klient zaczyna zadawać „dobre pytania”, a ty tracisz grunt pod nogami	112
Rozdział 22 - Moment, w którym zaczynasz „walczyć o klienta” i tracisz wszystko	117
Rozdział 23 - Moment, w którym klient zaczyna mówić „to brzmi dobrze”, a nic z tego nie wynika.....	122
Rozdział 24 - Moment, w którym klient mówi „odezwę się”, a ty zaczynasz czekać zamiast widzieć	127
Rozdział 25 - Moment, w którym zaczynasz „ratować deal”, a przestajesz widzieć człowieka	132
Rozdział 26 - Moment, w którym klient mówi „to nie jest dobry moment”, a ty zaczynasz negocjować z czasem zamiast z rzeczywistością	137
Rozdział 27 - Moment, w którym klient zaczyna porównywać, a ty zaczynasz tracić siebie.....	142
Rozdział 28 - Moment, w którym klient zaczyna „chcieć jeszcze pomyśleć”, a ty zaczynasz wydłużać coś, co już się skończyło.....	147

Rozdział 29 - Moment, w którym klient zaczyna „zniknąć powoli”, a ty udajesz, że to nic nie znaczy	152
Rozdział 30 - Moment, w którym klient wraca po czasie, a ty zaczynasz udawać, że nic się nie stało	156
Rozdział 31 - Moment, w którym klient mówi „wybieram coś innego”, a ty zaczynasz walczyć z wynikiem zamiast go przyjąć	160
Rozdział 32 - Moment, w którym klient mówi „to nic osobistego”, a ty zaczynasz brać wszystko do siebie	165
Rozdział 33 - Moment, w którym wszystko „poszło dobrze”, a nic nie zostało	170
Rozdział 34 - Moment, w którym klient mówi „odezwiemy się w przyszłości”, a ty zaczynasz żyć w fikcji, która nie ma daty	174
Rozdział 35 - Moment, w którym rozumiesz wszystko, ale niczego już nie możesz zmienić	178

INTRO

Pierwszy kontakt nie zaczyna się od słów, tylko od napięcia, które pojawia się chwilę wcześniej, kiedy widzisz czyjeś imię na ekranie i przez ułamek sekundy zastanawiasz się, czy odebrać. To nie jest moment biznesowy, tylko moment psychologiczny, w którym twoja decyzja nie wynika z logiki, tylko z mikroskopijnego impulsu, który mówi: chcę albo nie chcę w to wejść. Problem polega na tym, że osoba po drugiej stronie wierzy, że jeśli dobrze dobierze słowa, to wygra ten moment, podczas gdy w rzeczywistości gra toczy się na poziomie, którego nawet nie kontroluje. Klient nie reaguje na ofertę, tylko na to, jak bardzo czuje się wciągany w coś, czego jeszcze nie rozumie. A im bardziej ktoś próbuje kontrolować tę sytuację, tym bardziej ujawnia, że sam nie wie, co tak naprawdę robi.

Siedzisz przy komputerze, otwierasz skrzynkę mailową i widzisz wiadomość zaczynającą się od „Dzień dobry, chciałbym przedstawić naszą ofertę...”, i zanim dotrzesz do drugiego zdania, już wiesz, że nie przeczytasz jej do końca. Nie dlatego, że jest zła, tylko dlatego, że jest przewidywalna w sposób, który wywołuje zmęczenie, zanim pojawi się jakakolwiek wartość. To nie jest problem języka, tylko problem struktury psychologicznej, która stoi za tą wiadomością, bo jej autor nie pisze, żeby zostać zrozumianym, tylko żeby spełnić własne wyobrażenie o tym, jak powinno wyglądać „profesjonalne dotarcie do klienta”. W efekcie nie komunikuje się z człowiekiem, tylko z fantazją o człowieku, która istnieje wyłącznie w jego głowie. I właśnie dlatego przegrywa, zanim zacznie.

W tym miejscu zaczyna się iluzja pozyskiwania klienta, która jest tak powszechna, że przestaje być widoczna, bo wszyscy

robią to samo i wszyscy zakładają, że skoro wszyscy to robią, to musi działać. Problem polega na tym, że większość działań nie ma nic wspólnego z pozyskiwaniem, tylko z redukowaniem własnego lęku przed odrzuceniem, które zostało przebrane za strategię. Kiedy ktoś wysyła dziesiątki wiadomości dziennie, nie robi tego dlatego, że wierzy w ich skuteczność, tylko dlatego, że ilość daje mu poczucie kontroli nad czymś, co w rzeczywistości jest niekontrolowalne. To nie jest działanie skierowane na klienta, tylko na własne emocje. I dlatego tak dobrze wygląda w raportach, a tak słabo działa w rzeczywistości.

Każda rozmowa sprzedażowa zaczyna się od niewidzialnego kontraktu, który nigdy nie został wypowiedziany na głos, ale obie strony go czują, nawet jeśli nie potrafią go nazwać. Jedna strona chce coś sprzedać, druga strona chce uniknąć bycia sprzedanym, i obie strony udają, że chodzi o coś innego, bo tak jest społecznie akceptowalne. To napięcie nie znika, tylko zmienia formę, przybierając kształt uprzejmości, small talku i pozornie neutralnych pytań, które mają zmiękczyć sytuację. Problem polega na tym, że klient nie jest głupi i rozpoznaje ten schemat szybciej, niż sprzedający zdąży go rozegrać. A kiedy rozpoznaje, przestaje słuchać, zanim jeszcze pojawi się jakakolwiek treść.

Największym paradoksem jest to, że im bardziej ktoś próbuje być przekonujący, tym mniej jest wiarygodny, bo jego wysiłek zaczyna być widoczny jako napięcie, które nie ma nic wspólnego z pewnością, tylko z desperacją. To napięcie przenosi się przez ton głosu, strukturę zdań, tempo mówienia, a nawet przez sposób, w jaki ktoś robi pauzy, i klient odczytuje je nie jako zaangażowanie, tylko jako próbę manipulacji. Nie musi wiedzieć, co dokładnie się dzieje, wystarczy, że coś „nie pasuje”, żeby uruchomić mechanizm wycofania. A kiedy ten

mechanizm się uruchamia, żadna technika nie ma już znaczenia, bo rozmowa przestaje być rozmową, a staje się procesem ucieczki.

To, co nazywa się „pozyskaniem klienta”, w praktyce bardzo często jest procesem przekonywania kogoś, kto już na starcie nie chce być przekonany, co tworzy konflikt, którego nie da się rozwiązać żadną techniką, bo nie jest techniczny. To konflikt między intencją a percepcją, między tym, co ktoś chce zrobić, a tym, jak to jest odbierane, i ten konflikt jest nierozwiązywalny na poziomie słów, bo powstaje wcześniej. Sprzedający wierzy, że jeśli znajdzie odpowiednią kombinację argumentów, przełamie opór, podczas gdy klient nie reaguje na argumenty, tylko na to, czy czuje, że ktoś próbuje go przesunąć w kierunku, którego sam nie wybrał. I jeśli czuje, że tak jest, zamyka się, nawet jeśli nie zdaje sobie z tego sprawy.

W rzeczywistości klient nie kupuje produktu ani usługi, tylko decyzję, która pozwala mu utrzymać spójność własnej tożsamości, i to jest moment, w którym cały proces zaczyna się komplikować, bo ta tożsamość jest bardziej wrażliwa niż jakakolwiek logika. Kiedy ktoś proponuje rozwiązanie, które implikuje, że klient czegoś nie wie, czegoś nie potrafi albo coś robi źle, automatycznie dotyka obszaru, który jest chroniony, nawet jeśli nieświadomie. Wtedy rozmowa przestaje dotyczyć produktu, a zaczyna dotyczyć obrony obrazu siebie, który jest dla klienta ważniejszy niż jakakolwiek korzyść. I dlatego tak wiele „świątecznych ofert” nie działa, mimo że na papierze są nie do odrzucenia.

Sprzedający często wierzy, że jego zadaniem jest edukowanie klienta, pokazanie mu rzeczy, których nie widzi, i doprowadzenie go do „lepszego decyzji”, co brzmi rozsądnie, dopóki nie zrozumie się, że każda taka próba niesie w sobie

ukrytą sugestią, że klient obecnie podejmuje decyzje gorsze. To nie jest komunikat, który buduje zaufanie, tylko komunikat, który podważa autonomię, nawet jeśli jest ubrany w uprzejmość i dobre intencje. Klient może nie powiedzieć tego na głos, ale poczuje to jako dyskomfort, który będzie chciał jak najszybciej zakończyć. I robi to w najprostszy możliwy sposób: przestanie odpowiadać.

Najbardziej niebezpieczny mechanizm polega na tym, że brak odpowiedzi jest interpretowany jako brak zainteresowania ofertą, podczas gdy w rzeczywistości jest często reakcją na sposób, w jaki ta oferta została przedstawiona. Sprzedający wyciąga wniosek, że musi poprawić komunikat, zmienić słowa, przetestować inne podejście, nie widząc, że problem leży głębiej, w samej strukturze interakcji. W efekcie zaczyna optymalizować coś, co od początku było źle ustawione, co prowadzi do jeszcze większej frustracji, bo wysiłek rośnie, a efekt nie. I w tym miejscu pojawia się pierwszy realny koszt, który nie jest finansowy, tylko psychologiczny.

Ten koszt polega na stopniowym erodowaniu poczucia własnej skuteczności, które nie znika od razu, tylko rozpada się kawałek po kawałku, z każdą kolejną rozmową, która nie kończy się tak, jak powinna. Sprzedający zaczyna wątpić nie tylko w swoje działania, ale w siebie jako osobę, która te działania wykonuje, co prowadzi do subtelnej zmiany zachowania, której sam nie zauważa. Zaczyna mówić trochę ciszej, trochę szybciej się zgadzać, trochę mniej pewnie formułować zdania, co jeszcze bardziej obniża jego wiarygodność. To nie jest nagły upadek, tylko powolne osuwanie się, które trudno zatrzymać, bo nie ma jednego momentu, w którym można powiedzieć: tu coś poszło nie tak.

Równocześnie klient doświadcza zupełnie innego kosztu, który jest mniej oczywisty, ale równie realny, bo każda próba sprzedaży, która jest odbierana jako nacisk, zwiększa jego ogólną nieufność wobec kolejnych interakcji tego typu. To nie jest reakcja na jedną osobę, tylko na wzorzec, który się powtarza, i z każdą kolejną próbą staje się silniejszy. W efekcie nawet dobre, uczciwe propozycje zaczynają być filtrowane przez pryzmat wcześniejszych doświadczeń, które nie miały z nimi nic wspólnego. To nie jest racjonalne, ale jest konsekwentne, bo mechanizm obronny nie działa na podstawie faktów, tylko na podstawie skojarzeń.

W tym miejscu pojawia się pytanie, które większość osób omija, bo jest niewygodne: czy problemem jest to, że klienci nie chcą kupować, czy to, że nie chcą kupować w sposób, w jaki ktoś próbuje im to sprzedać. To nie jest pytanie techniczne, tylko strukturalne, bo dotyczy samej definicji procesu, który nazywa się pozyskiwaniem. Jeśli przyjmie się, że klient jest kimś, kogo trzeba przekonać, cały system działań będzie podporządkowany tej logice, nawet jeśli będzie ona nieskuteczna. Jeśli jednak przyjmie się, że klient jest kimś, kto podejmuje decyzje w ramach własnej spójności, wtedy wszystko się zmienia, bo przestaje chodzić o przekonywanie, a zaczyna chodzić o coś, co jest znacznie trudniejsze do uchwycenia.

To „coś” nie ma jednej nazwy, bo nie jest jedną rzeczą, tylko zbiorem mikroprocesów, które zachodzą równocześnie i wpływają na siebie nawzajem, tworząc efekt, który na końcu jest interpretowany jako decyzja zakupowa. Problem polega na tym, że większość prób zrozumienia tego procesu skupia się na widocznych elementach, takich jak komunikaty, oferty, ceny czy argumenty, ignorując to, co dzieje się pod spodem. To trochę tak, jakby analizować rozmowę, ignorując fakt, że

jedna osoba mówi, a druga słucha przez filtr własnych doświadczeń, emocji i oczekiwań. I dopóki ten filtr nie zostanie uwzględniony, żadna analiza nie będzie kompletna.

Właśnie dlatego ta książka nie będzie mówiła o technikach, narzędziach ani strategiach w klasycznym rozumieniu, bo wszystkie te elementy są wtórne wobec mechanizmów, które je napędzają. Zamiast tego będzie rozbierać na części sytuacje, które na pierwszy rzut oka wydają się banalne, ale w rzeczywistości są gęste od znaczeń, które pozostają niewidoczne, dopóki nie zostaną nazwane. To nie będzie komfortowe, bo większość z tych mechanizmów działa również po stronie osoby, która próbuje pozyskać klienta, co oznacza, że nie da się ich analizować z bezpiecznego dystansu. To jest proces, w którym obserwator jest jednocześnie uczestnikiem, nawet jeśli wołałby o tym zapomnieć.

Nie chodzi o to, żeby pokazać, co działa, tylko dlaczego coś działa mimo że często nie powinno, i dlaczego coś nie działa, mimo że wydaje się logiczne i poprawne. To jest różnica między powierzchnią a strukturą, która jest trudna do zaakceptowania, bo podważa wiele przekonań, na których opiera się codzienne działanie. Kiedy te przekonania zaczynają pękać, pojawia się opór, który nie wynika z braku zrozumienia, tylko z potrzeby utrzymania spójności własnego obrazu świata. I ten opór jest jednym z głównych bohaterów tej książki, nawet jeśli nie zostanie nazwany wprost.

To, co zostanie pokazane, nie będzie wygodne ani dla osób, które sprzedają, ani dla tych, które kupują, bo mechanizmy nie rozróżniają ról, tylko ujawniają to, co dzieje się pomiędzy nimi. Każda scena, która się pojawi, będzie miała swoją konkretną formę, swoje konkretne słowa i swoje konkretne

konsekwencje, które nie kończą się w momencie zakończenia rozmowy. To, co zostaje po takich interakcjach, to nie tylko wynik sprzedażowy, ale ślad w sposobie, w jaki obie strony będą reagować następnym razem. I ten ślad jest często ważniejszy niż sam wynik, bo wpływa na wszystko, co wydarzy się później.

To nie jest książka o tym, jak zdobyć klienta, tylko o tym, dlaczego próba zdobycia klienta tak często wygląda jak próba uniknięcia czegoś innego, co jest znacznie bardziej osobiste i trudniejsze do nazwania. I dopóki to „coś” nie zostanie zobaczone, każda kolejna próba będzie powielać ten sam schemat, tylko w trochę innej formie. A zmiana formy bez zmiany mechanizmu daje iluzję postępu, która jest wystarczająca, żeby kontynuować, ale niewystarczająca, żeby coś realnie zmienić. I właśnie dlatego ten temat wymaga rozebrania na czynniki pierwsze, nawet jeśli to oznacza, że niektóre rzeczy przestaną być wygodne.