

Системные продажи: от первого звонка до повторной сделки.



Александр Григорьев

Александр Григорьев

**Системные продажи: от первого
звонка до повторной сделки.**

«Автор»

2026

Григорьев А. В.

Системные продажи: от первого звонка до повторной сделки. /
А. В. Григорьев — «Автор», 2026

Эта книга — практическое руководство по организации процесса продаж, которое превращает работу менеджера из хаотичного «тушения пожаров» в управляемую систему. Продажи здесь рассматриваются как инженерная дисциплина, а не врождённый талант: каждый этап — от подготовки и первого звонка до диагностики, презентации, работы с возражениями, переговоров, закрытия сделки и постпродажного сопровождения — можно освоить, измерить и улучшить. Каждая глава построена по схеме «теория — пример из практики — задание для внедрения», что делает чтение рабочим инструментом. В приложениях — готовые скрипты, чек-листы и шаблоны писем. Книга адресована действующим и начинающим менеджерам по продажам, а также руководителям, которые хотят стандартизировать работу команды.

© Григорьев А. В., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение	5
Глава 1. Кто такой профессиональный менеджер по продажам.	8
Глава 2. Психология клиента и продавца.	14
Глава 3. Личная эффективность и тайм-менеджмент.	20
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Александр Григорьев

Системные продажи: от первого звонка до повторной сделки.

Введение

Зачем эта книга написана.

Продажи — одна из немногих профессий, где результат виден сразу. Вы либо принесли деньги компании, либо нет. И именно эта простота оценки делает работу менеджера по продажам одновременно привлекательной и безжалостной. Здесь невозможно спрятаться за красивым отчётом о «проделанной работе» — рынок голосует рублём, подписью в договоре и оплаченным счётом.

При этом вокруг продаж существует огромное количество мифов. Считается, что продавать — это уметь «красиво говорить», давить на клиента, обладать харизмой от рождения и уметь «впаривать». На самом деле это не так. Профессиональные продажи — это не искусство обаяния и не врождённый талант. Это инженерная дисциплина: система последовательных шагов, каждый из которых можно освоить, измерить и улучшить. Как и любая дисциплина, она требует практики, анализа и постоянной коррекции.

Большинство менеджеров по продажам работают по интуиции. Они импровизируют в звонках, теряются при возражениях, забывают перезвонить, не фиксируют договорённости в CRM и искренне удивляются, когда сделка, которая «уже почти была», срывается. Проблема не в лени и не в отсутствии способностей. Проблема в том, что их никто не учил системе. Им дали продукт, прайс-лист и телефон — и пожелали удачи. Это всё равно что посадить человека за руль автомобиля без прав и инструкции и удивляться, почему он попал в аварию.

Эта книга написана для того, чтобы закрыть этот пробел. Она представляет собой полное, последовательное руководство по организации процесса продаж — от момента, когда вы только садитесь за телефон, до момента, когда клиент возвращается к вам во второй, третий и десятый раз.

Для кого эта книга.

Книга адресована в первую очередь действующим менеджерам по продажам — тем, кто уже работает и хочет превратить свою деятельность из хаотичного «тушения пожаров» в управляемый процесс. Если вы узнаете себя в одной из следующих ситуаций, эта книга для вас:

- Вы делаете много звонков, но конверсия во встречу остаётся низкой, и вы не понимаете почему.
- Клиенты говорят «дорого», «подумаю», «нам неинтересно», и вы не знаете, что отвечать, кроме скидки.
- Вы проводите встречи, но не понимаете, как подвести клиента к решению.
- Сделки «зависают» на этапе согласования и тянутся месяцами.
- Вы закрываете сделки, но клиенты не возвращаются, и каждый месяц приходится начинать с нуля.
- Вы выгораете, потому что продажи воспринимаются как борьба, а не как работа.

Книга будет полезна и начинающим менеджерам, которые только пришли в профессию и хотят сразу выстроить правильные привычки, а не набивать шишки годами методом проб и ошибок. Она пригодится и руководителям отделов продаж: структура книги может стать готовым каркасом для внутреннего обучения и стандартизации работы команды.

Эта книга не требует специальной подготовки. Она написана простым языком, с примерами из реальной практики и конкретными инструментами, которые можно применить уже на следующий рабочий день.

О чём эта книга и как она устроена.

Книга построена как полный жизненный цикл сделки. Мы последовательно пройдем весь путь: от фундаментальных основ профессии и психологии — через подготовку к контакту, первый звонок и встречу — к диагностике потребностей, презентации, работе с возражениями, переговорам, закрытию сделки и, что не менее важно, к постпродажному сопровождению и повторным продажам. Завершается книга аналитикой, личным развитием и инструментами для постоянного роста.

Логика книги подчинена одной идее: продажа — это не отдельное событие, а процесс. Каждый этап этого процесса влияет на следующий, и ошибка на раннем этапе неизбежно проявится позже. Если вы плохо квалифицировали лида, вы потратите время на встречу с человеком, который никогда не купит. Если вы не выявили истинную потребность, ваша презентация прозвучит мимо цели. Если вы не отработали возражение, сделка развалится на этапе согласования. Понимание этой связи — ключ к управляемым результатам.

Особое внимание в книге уделено практике. Каждая глава построена по единой трёхчастной схеме:

Теория — краткое и ясное объяснение принципа или техники. Без воды и наукообразия, только то, что действительно работает.

Пример из практики (кейс) — реальная или типизированная ситуация, показывающая, как принцип применяется в жизни и что происходит, когда его игнорируют.

Задание для внедрения — конкретное упражнение, которое вы выполняете сразу после прочтения. Это превращает книгу из пассивного чтения в рабочий инструмент: вы не просто узнаете новое, вы встраиваете это в свою ежедневную работу.

Дополнительно в конце книги вы найдёте приложения: библиотеку готовых скриптов и фраз, чек-листы для звонков, встреч и проверки договора, шаблоны писем и глоссарий терминов. Это практический арсенал, к которому можно обращаться в любой момент, когда нужна подсказка.

Главные принципы, на которых стоит всё.

Прежде чем перейти к первой главе, важно обозначить несколько идей, которые проходят красной нитью через всю книгу и на которых держится вся система.

Первый принцип: продажа — это помощь, а не борьба. Клиент не враг, которого нужно победить, и не жертва, которую нужно обработать. Клиент пришёл со своей задачей, болью или потребностью, и ваша работа — помочь ему эту задачу решить. Менеджер, который воспринимает продажу как противостояние, неизбежно начинает давить, манипулировать и защищаться. Менеджер, который воспринимает её как помощь, задаёт вопросы, слушает и предлагает решение. Разница в результате колоссальна.

Второй принцип: сначала диагностика, потом лечение. Ни один врач не выписывает лекарство, не поставив диагноз. Ни один хороший продавец не презентует продукт, не выяснив потребность. Большинство провалов в продажах происходит потому, что менеджер начинает рассказывать о продукте раньше, чем понял, что именно нужно клиенту и почему. Презентация без диагностики — это выстрел в темноту.

Третий принцип: вы продаёте выгоду, а не характеристики. Клиенту не нужна дрель — ему нужно отверстие в стене. Клиенту не нужна CRM-система — ему нужен порядок в работе отдела и предсказуемые продажи. Умение переводить характеристики продукта на язык выгод и результатов клиента — базовый навык, без которого невозможны успешные продажи.

Четвёртый принцип: процесс важнее вдохновения. Нельзя полагаться на настроение, удачу и «попёрло». Профессионал работает по системе: у него есть план на день, алгоритм

звонка, структура встречи, чек-лист подготовки к сделке. Система страхует от провалов в те дни, когда нет вдохновения, и делает результат предсказуемым.

Пятый принцип: продажи не заканчиваются подписью. Подписание договора — это не финиш, а старт долгих отношений. Клиент, которого сопроводили после сделки, возвращается. Клиент, которого бросили сразу после оплаты, уходит к конкурентам. Умение работать с пост-продажным этапом отличает хорошего менеджера от выдающегося.

Как работать с этой книгой.

Вы можете читать книгу последовательно, глава за главой, выполняя задания по мере продвижения. Это наиболее эффективный путь: каждая глава опирается на предыдущую, и система складывается целиком.

Если у вас есть конкретная проблема — например, вы не знаете, как отвечать на возражение «дорого», — вы можете обратиться сразу к соответствующей главе. Структура книги это позволяет: каждая глава самодостаточна и посвящена одной теме.

Но какой бы путь вы ни выбрали, помните главное: эта книга работает только тогда, когда вы работаете с ней. Прочитать её и отложить в сторону — значит не извлечь пользы. Выполняйте задания, применяйте техники в реальных звонках и встречах, возвращайтесь к чек-листам и скриптам, анализируйте свои результаты. Только так знания превращаются в навык, а навык — в деньги.

Продажи — это профессия, в которой можно расти всю жизнь. Здесь нет потолка: чем лучше вы понимаете клиента, чем точнее строите процесс, чем системнее работаете, тем выше ваш результат. Эта книга — ваш проводник на этом пути. Переверните страницу — и начнём.

Контактные данные: grigreproject@gmail.com

С уважением, бизнес-консультант Александр Григорьев.

Глава 1. Кто такой профессиональный менеджер по продажам.

Два типа продавцов: «зазывала» и «консультант-эксперт».

Начнём с самого начала — с того, кем вы себя считаете, когда берёте в руки телефон или садитесь напротив клиента. Потому что от этого самоопределения зависит буквально всё: интонация вашего голоса, структура разговора, реакция на возражения и, в конечном счёте, результат сделки.

В продажах существует два полярных типа специалистов. Первый тип я называю **«продавец-зазывала»**. Вторым — **«консультант-эксперт»**. Большинство менеджеров интуитивно колеблется где-то между ними, но профессиональный рост — это осознанное движение ко второму типу.

Продавец-зазывала.

«Зазывала» — это образ из мира рыночных рядов и навязчивой рекламы. Его главная задача — любой ценой привлечь внимание и «втюхать» товар. Он действует по принципу: чем громче и настойчивее, тем лучше. Его инструменты — давление, лесть, искусственная срочность, обещания, которые потом не выполняются. Он рассказывает о продукте непрерывно, не давая клиенту вставить слово, потому что боится потерять контроль над разговором. На возражение «дорого» он реагирует мгновенной скидкой, потому что не знает другого способа удержать клиента. После сделки он исчезает — его работа закончена, деньги получены.

Такой подход может давать краткосрочный результат. Особенно в импульсивных продажах, где решение принимается за минуты. Но у него есть три фатальных недостатка.

Во-первых, **он выжигает менеджера**. Постоянное давление, необходимость «продавливать», страх отказа и ощущение, что каждый клиент — это противник, которого нужно победить, истощают психику. Через год-два такой работы человек либо уходит из профессии с ощущением, что «продажи — это грязь», либо превращается в циника.

Во-вторых, **он убивает репутацию компании**. Клиент, которого «обработали», чувствует это. Он может купить один раз, но второго раза не будет. А негативный отзыв расходуется быстрее положительного.

В-третьих, **он не работает в сложных продажах**. Там, где речь идёт о крупных сделках, длинных циклах, нескольких лицах, принимающих решение, — давление и навязчивость не просто не работают, они мгновенно закрывают вам дверь.

Консультант-эксперт.

«Консультант-эксперт» — это специалист, который воспринимает свою работу как **помощь клиенту в решении его задачи**. Он не продаёт продукт, он решает проблему. Его главный инструмент — не напор, а понимание. Он задаёт вопросы, слушает, анализирует, и только потом предлагает решение. Он знает свой продукт досконально, но ещё лучше он знает, кому, когда и зачем этот продукт нужен.

Вот как звучит разница на практике.

Представьте, что в компанию, продающую системы автоматизации склада, звонит клиент и спрашивает: «Сколько стоит ваша система?» Менеджер-«зазывала» мгновенно отвечает: «От пятисот тысяч, но если оформите сегодня, дадим скидку десять процентов!» Менеджер-консультант отвечает иначе: «Стоимость зависит от масштаба склада и задач, которые вы хотите решить. Чтобы назвать точную цифру, мне нужно понять, что у вас сейчас происходит. Расскажите, как вы ведёте учёт сегодня и что именно вас не устраивает?»

Первый ответ даёт быструю цифру, но не даёт сделки — клиент, скорее всего, скажет «спасибо, мы подумаем» и исчезнет, потому что цена без контекста кажется высокой, а цен-

ность не раскрыта. Второй ответ запускает диалог, в котором менеджер выясняет реальную боль клиента и получает возможность предложить решение, цена которого будет восприниматься в контексте решаемой проблемы.

Ещё один пример. Возражение «у вас дорого». «Зазывала» отвечает: «Хорошо, я согласую вам скидку пять процентов» — и тем самым подтверждает, что изначальная цена была завышена, а также приучает клиента к мысли, что торг всегда возможен. «Консультант» отвечает: «Понимаю, что цена важна. Давайте разберёмся, с чем вы сравниваете и что для вас критично — сроки, надёжность, поддержка? Возможно, дело не в цене, а в том, что вы пока не видите, за что именно платите. Давайте я покажу, как эта стоимость окупается». Он не отказывается от разговора о цене, но переводит его в плоскость ценности.

Почему важно определиться.

Вопрос «кто вы» — не философский. Он определяет ваши ежедневные решения. Когда клиент опаздывает на встречу на двадцать минут — вы злитесь и думаете «он меня не уважает» (позиция зазывалы, для которого клиент — источник денег) или вы используете это время, чтобы ещё раз изучить его компанию (позиция консультанта, для которого клиент — партнёр). Когда клиент говорит «мне надо подумать» — вы давите и ставите дедлайн (зазывала) или выясняете, что именно вызывает сомнения и что нужно, чтобы их снять (консультант). Когда сделка срывается — вы ищете виноватого (зазывала) или разбираете, на каком этапе процесса вы могли работать иначе (консультант).

Консультант-эксперт не означает мягкотелость и отсутствие настойчивости. Наоборот: это более высокая степень профессионализма. Вы настойчивы не в давлении, а в стремлении понять клиента и довести его до правильного решения. Вы не боитесь потерять сделку, потому что знаете: если решение клиенту не подходит, лучше выяснить это раньше и не тратить ресурсы обоих. Вы не продаёте любой ценой — вы продаёте тогда, когда это действительно решает задачу клиента, и именно поэтому продаёте больше.

Мифы о продажах.

Вокруг профессии продавца накопилось столько мифов, что они мешают людям расти. Давайте разберём главные из них, потому что каждый из них — это внутренний барьер, который вы либо снимаете, либо носите с собой всю карьеру.

Миф первый: продажи — это врождённый талант.

Самое распространённое заблуждение звучит так: «Продавцом нужно родиться. Либо у тебя есть харизма и дар убеждения, либо нет». Этот миф удобен: он объясняет неудачи («я просто не создан для продаж») и снимает ответственность за развитие. Но он не имеет ничего общего с реальностью.

Харизма и общительность, безусловно, помогают на старте. Человек, который легко заводит разговоры и не боится незнакомцев, быстрее адаптируется. Но харизма — это не навык продаж. Более того, часто именно харизматичные люди застревают в профессии, потому что привыкают брать обаянием и не учатся системной работе. А системная работа, как мы увидим дальше, важнее обаяния.

Продажи — это набор конкретных навыков: умение задавать вопросы, слушать, структурировать разговор, работать с возражениями, вести переговоры, управлять своим временем и воронкой. Каждый из этих навыков тренируется. Никто не рождается с умением задавать SPIN-вопросы или закрывать сделку по технике альтернативного выбора. Это как вождение автомобиля: вы не родились за рулём, но научились. Точно так же можно научиться продавать.

Более того, история знает множество примеров, когда в продажи приходили застенчивые, интровертные люди — и становились лучшими в команде. Потому что интроверт, который умеет слушать и задавать точные вопросы, часто продаёт лучше экстраверта, который не даёт клиенту слова вставить. Клиенты устают от говорливых продавцов. Они ценят тех, кто их слышит.

Миф второй: чтобы продавать, нужно уметь «впаривать».

Этот миф идёт из 1990-х, из эпохи «дикого рынка», когда продажи ассоциировались с навязыванием и манипуляцией. Слово «впарить» до сих пор живёт в лексиконе, и оно отравляет профессию.

В современном мире «впаривание» не работает — и чем сложнее продукт, тем меньше оно работает. Клиент сегодня имеет доступ к информации: он читает отзывы, сравнивает цены, изучает рынок. Если вы попытаетесь продать ему то, что ему не нужно, он это поймёт — если не сразу, то через месяц, когда продукт окажется бесполезным. И тогда вы потеряете не только эту сделку, но и репутацию, и рекомендации.

«Впаривание» — это продажа вопреки интересам клиента. Профессиональные продажи — это продажа в интересах клиента. Разница принципиальная. В первом случае вы решаете свою задачу (получить деньги). Во втором — задачу клиента (решить его проблему), а деньги становятся следствием. Парадокс в том, что чем меньше вы думаете о деньгах и чем больше — о пользе для клиента, тем больше денег в итоге приходит.

Миф третий: хороший продавец может продать что угодно.

Звучит красиво, но на практике это вредная иллюзия. Продать можно что угодно только один раз и только людям, которые не разбираются. Устойчивые продажи строятся на глубоком знании продукта и рынка. Менеджер, который не знает свой продукт, не сможет ответить на технические вопросы, не увидит, кому продукт подходит, а кому нет, и не сможет выстроить аргументацию. Он будет плавать в разговоре и терять доверие.

Профессионал знает не только то, что он продаёт, но и то, чего он **не** продаёт. Он умеет сказать клиенту: «В вашей ситуации наш продукт не даст нужного эффекта, я не рекомендую его брать». И это парадоксальным образом повышает доверие и приводит клиента обратно — уже за другим продуктом или через год, когда ситуация изменится. Честность в вопросе «подходит или нет» — это конкурентное преимущество.

Миф четвёртый: клиент всегда прав.

Этот миф — искажённая версия известного принципа. Да, клиента нужно уважать, слышать и понимать. Нет, клиент не всегда прав в том, что касается вашего продукта и условий работы. Клиент может ошибаться в оценке своих потребностей, может требовать невозможного, может пытаться манипулировать. Профессионал уважительно, но твёрдо обозначает границы: «Я понимаю вашу позицию, но вот как обстоят дела с этой стороны».

Менеджер, который соглашается со всем и во всём уступает, быстро превращается в «скидочный автомат» и теряет уважение клиента. Клиенты уважают тех, кто умеет сказать «нет» аргументированно. Парадокс: твёрдость в отстаивании условий часто повышает доверие больше, чем бесконечная уступчивость.

Миф пятый: в продажах главное — количество звонков.

«Чем больше звонишь, тем больше продаёшь» — это правда лишь отчасти. Количество контактов важно, но без качества оно превращается в пустую трату времени. Сто холодных звонков «на удачу» дадут меньше, чем двадцать продуманных звонков по квалифицированной базе с подготовленным подходом. Продажи — это не про объём усилий, а про их точность. Лучше меньше, но лучше.

Продажи как инженерная дисциплина.

Теперь перейдём к ключевой идее этой главы, вокруг которой будет строиться вся книга.

Продажи — это инженерная дисциплина. Что это значит?

Инженерная дисциплина означает, что у процесса есть структура, этапы, измеримые параметры и предсказуемый результат при правильном выполнении. Инженер не полагается на вдохновение — он полагается на расчёты, схемы и проверенные методы. Если мост рушится, инженер не говорит «не повезло», он ищет ошибку в расчётах. Если сделка срывается, про-

фессионал не говорит «клиент попался сложный», он разбирает, на каком этапе процесса произошёл сбой.

Этапы как строительные блоки.

Любая продажа, от простой до самой сложной, проходит через последовательность этапов. В общем виде она выглядит так: подготовка (изучение клиента и продукта) → первый контакт (звонок или письмо) → квалификация (понимание, есть ли вообще смысл продолжать) → встреча и диагностика потребностей → презентация решения → работа с возражениями → переговоры об условиях → закрытие сделки → сопровождение и повторные продажи. Каждый этап имеет свою цель, свои инструменты и свои критерии успеха.

Инженерный подход означает, что вы **не перескакиваете через этапы**. Нельзя презентовать решение, не проведя диагностику. Нельзя закрывать сделку, не отработав возражения. Нельзя переходить к переговорам о цене, не выявив ценность. Каждый пропущенный этап — это трещина в фундаменте, которая проявится позже. Менеджер, который «проскочил» диагностику и сразу начал презентовать, через неделю удивляется, почему клиент «передумал». А он не передумал — он просто не был достаточно вовлечён, потому что его потребность не выявили.

Измеримость.

Инженерный подход требует измерения. В продажах это означает, что вы считаете свои показатели: сколько звонков сделали, сколько из них привели к разговору с ЛПР, сколько разговоров — к встрече, сколько встреч — к коммерческому предложению, сколько предложений — к сделке. Эти цифры — ваша диагностическая карта. Если конверсия на каком-то этапе падает, вы знаете, где искать проблему. Без измерений вы работаете вслепую и не можете отличить случайную удачу от закономерного результата.

Управляемость.

И наконец, инженерный подход означает управляемость. Вы не ждёте, пока «попрёт». Вы управляете процессом: планируете день, ведёте воронку, фиксируете договорённости, ставите следующие шаги. Если что-то идёт не так, вы не паникуете, а анализируете и корректируете. Это не устраняет неудачи — они случаются у всех. Но это делает неудачи понятными и исправимыми, а успех — не случайным.

Пример из практики: два менеджера, один отдел.

Чтобы увидеть разницу между двумя подходами вживую, рассмотрим реальную ситуацию — я наблюдал её в компании, продающей оборудование для пищевых производств. В отделе работали два менеджера с одинаковым стажем и одинаковым продуктом. Назовём их Андрей и Марина.

Андрей был классическим «зазывалой». Энергичный, громкий, любил поговорить. Его рабочий день начинался с того, что он брал список контактов и начинал обзванивать всех подряд, не изучая предварительно ни компанию, ни отрасль. Скрипт он знал наизусть и произносил его быстро, почти не делая пауз. На вопрос клиента «а какие у вас сроки поставки?» он отвечал бодро: «Всё быстро, договоримся!» — не уточняя, о каких сроках речь. На возражение «дорого» реагировал мгновенно: «Сейчас посмотрю, что можно сделать со скидкой». Встречи он проводил в формате монолога: рассказывал о преимуществах оборудования двадцать минут, потом спрашивал «ну что, берёте?». В CRM он записывал только финальный результат: «отказ» или «в работе», без деталей и без следующего шага. Если клиент не отвечал, Андрей звонил ещё раз через неделю — с тем же скриптом.

Результат Андрея за квартал: много звонков, несколько мелких сделок, высокая текучка клиентов, постоянные жалобы на «сложных клиентов» и «демпинг конкурентов». К концу квартала он выгорел и начал поговаривать об уходе из профессии.

Марина работала иначе. Перед звонком она тратила пять-семь минут на изучение компании: чем занимается, какие у неё масштабы, есть ли новости о расширении, кто руководи-

тель. Её звонок начинался не с презентации, а с вопроса: «Иван Петрович, добрый день. Я звоню из компании, которая поставляет оборудование для пищевых производств. Я посмотрела, что вы недавно открыли новый цех, — поздравляю. Скажите, вы уже думали, как будете комплектовать линию?» Клиент, услышав, что к нему подготовились, включался в разговор. Марина задавала вопросы: что планируют производить, какие объёмы, какие сроки запуска, что важно — цена, скорость, надёжность, сервис. Она не спешила с презентацией. К моменту, когда она предлагала решение, она уже знала, какая именно модель подойдёт и почему.

На возражение «дорого» она не бросалась давать скидку. Она спрашивала: «С чем сравниваете?» — и выясняла, что клиент смотрел предложение конкурента, где цена ниже, но срок поставки дольше на два месяца. Тогда Марина показывала, как два месяца простоя нового цеха обойдутся дороже, чем разница в цене, — и возражение снималось без скидки. В CRM она фиксировала всё: потребности клиента, возражения, договорённости, дату следующего контакта и его цель. Через неделю после встречи она присылала клиенту короткое письмо с резюме разговора и уточнением следующих шагов.

Результат Марины за тот же квартал: меньше звонков (примерно в два раза), но вдвое больше встреч, несколько крупных сделок, клиенты, которые возвращались за дополнительным оборудованием, и рекомендации. Она не выгорела — наоборот, чувствовала, что растёт.

Разница между Андреем и Мариной не в таланте и не в харизме. Андрей был даже обаятельнее. Разница в **системе**: Марина работала по процессу, Андрей — по интуиции. Марина готовилась, диагностировала, фиксировала, вела клиента по этапам. Андрей импровизировал и надеялся на удачу. Через год Марина стала руководителем отдела, а Андрей ушёл из компании, так и не поняв, почему «продажи — это не его».

Задание для внедрения.

Это задание рассчитано на то, чтобы вы не просто прочитали главу, а применили её к своей реальной работе. Выполните его в течение двух-трёх дней.

Шаг 1. Определите свой текущий тип. Возьмите лист бумаги и честно опишите, как вы работаете сейчас. Ответьте на вопросы:

- Готовитесь ли вы к звонку или начинаете сразу с набора номера?
- Задаёте ли вы вопросы о потребностях клиента до презентации продукта, или сразу рассказываете о нём?
- Как вы реагируете на возражение «дорого» — скидкой или уточняющим вопросом?
- Фиксируете ли вы в CRM потребности, возражения и следующий шаг, или только результат?
- Перезваниваете ли вы клиенту после встречи с резюме и следующим шагом?

Поставьте себе оценку по шкале от 1 до 10, где 1 — «чистый зазывала», 10 — «консультант-эксперт». Будьте честны: цель не в том, чтобы получить высокую оценку, а в том, чтобы понять точку старта.

Шаг 2. Выберите один этап для изменения. Не пытайтесь перестроить всё сразу — это путь к провалу. Выберите **один** этап, на котором вы сейчас работаете хуже всего. Например, если вы никогда не готовитесь к звонку, начните с подготовки: перед каждым звонком в течение недели тратьте пять минут на изучение компании. Или, если вы сразу презентуете, начните с одного вопроса о потребности перед презентацией. Одно маленькое изменение, которое вы удержите в течение недели.

Шаг 3. Заведите дневник наблюдений. В течение недели записывайте в блокнот или заметки телефона: что вы сделали по-новому, как отреагировал клиент, что изменилось в результате. Это может быть коротко: «Подготовился к звонку в компанию Х — клиент разговаривал дольше обычного, договорились о встрече». В конце недели перечитайте записи и ответьте: стало ли лучше? Что стоит закрепить, а что — изменить?

Шаг 4. Найдите ролевую модель. Вспомните человека из вашей компании или отрасли, которого вы считаете настоящим консультантом-экспертом. Это может быть коллега, руководитель или даже публичная фигура. Напишите три вещи, которые он делает иначе, чем вы. Не пытайтесь копировать всё — выберите одну привычку, которую можете перенять уже на этой неделе.

Выполнив это задание, вы сделаете первый и самый важный шаг: перестанете быть продавцом «по интуиции» и начнёте становиться продавцом «по системе». Дальше мы будем последовательно выстраивать эту систему — этап за этапом.

Глава 2. Психология клиента и продавца.

Зачем менеджеру по продажам психология.

Многие менеджеры относятся к психологии скептически: «Я не психотерапевт, моя задача — продать». Это ошибка. Продажа — это всегда взаимодействие двух людей, и у каждого из них есть свои мотивы, страхи, привычки и ограничения. Если вы не понимаете, что движет клиентом и что происходит внутри вас самих, вы работаете вслепую. Вы можете выучить идеальный скрипт, но если вы не понимаете, почему клиент говорит «я подумаю», скрипт не спасёт.

Психология в продажах — это не манипуляция и не «чтение мыслей». Это понимание закономерностей человеческого поведения, которое помогает вам выстраивать разговор так, чтобы клиенту было комфортно принимать решение, а вам — сохранять устойчивость и не выгорать. В этой главе мы разберём три блока: типы клиентов и их мотивы, психологию возражений и эмоциональный интеллект продавца.

Типы клиентов и их мотивы.

Не существует двух одинаковых клиентов, но существуют устойчивые типы поведения, которые повторяются из сделки в сделку. Понимание типа клиента помогает вам выбрать тон, темп и аргументацию. Важно: тип — это не ярлык, который вы навешиваете на человека навсегда. Это гипотеза, которую вы проверяете в разговоре и корректируете по ходу.

Клиент-аналитик.

Это человек, который принимает решения на основе данных. Ему нужны цифры, факты, сравнения, расчёты, документация. Он не доверяет эмоциям и общим словам. На встрече он задаёт много уточняющих вопросов, просит показать расчёты, изучает договор построчно. Если вы приходите к нему с презентацией из красивых слайдов и лозунгов «мы лучшие на рынке», он теряет интерес. Ему нужно другое: «Вот расчёт окупаемости за четырнадцать месяцев. Вот сравнение с вашим текущим решением по трём параметрам. Вот гарантийные обязательства в письменном виде».

Ошибка в работе с аналитиком — давить на эмоции и торопить. «Давайте решим сегодня, у нас акция до конца недели» — для него это красный флаг, признак того, что ему что-то недоговаривают. Правильная стратегия — дать ему данные, время на изучение и письменные ответы на вопросы. Аналитик, который всё проверил и убедился, становится очень лояльным клиентом, потому что его решение основано на фактах, а не на впечатлении.

Клиент-эмоционал.

Противоположность аналитику. Он принимает решения на основе ощущений: нравится — не нравится, доверяю — не доверяю, комфортно — некомфортно. Ему важны отношения, атмосфера, личный контакт. Он может выбрать продукт, который объективно хуже по параметрам только потому, что ему понравился менеджер. На встрече он живо реагирует, задаёт вопросы «по душам», рассказывает истории.

Ошибка в работе с эмоционалом — заваливать его таблицами и техническими деталями. Он заскучает и теряет нить. Правильная стратегия — установить личный контакт, говорить на языке выгод и картинок будущего, использовать истории и примеры. «Представьте, как через месяц ваш отдел перестанет тонуть в рутине и вы сможете уехать в отпуск, не думая о работе» — это для него сильнее, чем график окупаемости. Но не обманывайтесь: эмоционал тоже нуждается в фактах, просто они должны идти после эмоционального вовлечения, а не вместо него.

Клиент-скептик.

Это человек, который по умолчанию не верит никому. Он встречает вас фразой «а чем вы лучше конкурентов?» и «а какие у вас недостатки?». Он проверяет вас на прочность, ищет

подвох, задаёт неудобные вопросы. Многие менеджеры боятся таких клиентов и либо начинают защищаться, либо соглашаются со всем.

Ошибка в работе со скептиком — спорить или заискивать. Правильная стратегия — признавать его право сомневаться и отвечать честно, без защиты. «Вы правы, у нашего решения есть ограничение: оно не подойдёт для объёмов больше такого-то. В вашем случае это не проблема, потому что ваш объём меньше. А вот в чём мы действительно сильны — так это в поддержке, и вот конкретный пример». Скептик, которого не обманули и которому честно назвали ограничения, проникается доверием быстрее, чем тот, кому пели дифирамбы.

Клиент-доминатор.

Это человек, которому важно контролировать ситуацию. Он перебивает, задаёт темп, диктует условия, может быть резким. Он не терпит, когда ему указывают, что делать. В переговорах он давит и проверяет границы.

Ошибка в работе с доминатором — вступать в борьбу за контроль или, наоборот, полностью подчиняться. Первое приводит к конфликту, второе — к потере уважения и невыгодным условиям. Правильная стратегия — дать ему ощущение контроля, но удерживать свои границы. «Давайте сделаем так, как удобно вам: я подготовлю два варианта, а вы выберете. По срокам я предлагаю такую дату, но если у вас другое видение, скажите, обсудим». Вы не боретесь за власть, вы предлагаете партнёрство, в котором он чувствует себя ведущим, а вы — экспертом.

Клиент-молчун.

Это человек, который отвечает односложно, не задаёт вопросов, не выражает эмоций. «Да», «нет», «понятно». Менеджеру кажется, что клиенту неинтересно, и он либо начинает говорить ещё больше, либо сдаётся. На самом деле молчун часто просто не привык говорить много или обдумывает услышанное. Ошибка — заполнять паузы болтовнёй и не давать ему времени.

Правильная стратегия — задавать открытые вопросы и выдерживать паузу после них. Молчание в разговоре — это не всегда провал, часто это момент, когда клиент думает. Дайте ему подумать. И используйте вопросы, которые требуют развёрнутого ответа: не «вам интересно?», а «что для вас сейчас важнее всего при выборе поставщика?».

Мотивы покупки, что на самом деле движет клиентом.

За любым запросом стоит мотив, и он не всегда совпадает с тем, что клиент говорит вслух. Клиент может говорить «нам нужно снизить затраты», но на самом деле бояться, что его уволят за неэффективность. Может говорить «нам нужна новая система», но на самом деле хотеть выглядеть современно в глазах руководства. Может говорить «нам всё нравится», но на самом деле ждать, что вы предложите что-то лучше.

Базовых мотивов несколько. **Выгода** — клиент хочет заработать, сэкономить, получить больше за меньшие деньги. **Безопасность** — клиент хочет избежать риска, потерь, проблем. **Статус** — клиент хочет выглядеть хорошо в глазах других: руководства, коллег, партнёров. **Комфорт** — клиент хочет упростить себе жизнь, избавиться от рутины и стресса. **Контроль** — клиент хочет управлять ситуацией и не зависеть от других.

Один и тот же продукт может закрывать разные мотивы у разных людей. Новое оборудование для одного клиента — это выгода (больше производительность), для другого — безопасность (меньше поломок), для третьего — статус (современный цех, которым можно похвастаться перед инвесторами). Ваша задача в диагностике — выяснить, какой мотив ведущий, и строить аргументацию вокруг него. Если вы будете продавать статус человеку, которому нужна безопасность, вы не попадёте в цель.

Пример из практики: один продукт, три мотива.

В компанию, продающую системы видеонаблюдения для бизнеса, обратились три клиента с одинаковым запросом: «Нужна система видеонаблюдения для склада». Менеджер, кото-

рый работал по шаблону, предложил бы всем трем одно и то же — стандартный пакет с камерами высокого разрешения и записью на месяц.

Но опытный менеджер задал каждому по несколько вопросов и выяснил совершенно разные истории.

Первый клиент — владелец небольшого склада, который недавно столкнулся с недостатком. Он сказал: «У меня пропадает товар, я не понимаю, кто и когда берёт». Его мотив — **безопасность и контроль**. Ему важно не столько качество картинки, сколько возможность быстро найти виновного и предотвратить потери. Менеджер предложил систему с аналитикой движения и оповещениями о подозрительных действиях, а также настроил доступ к записям с телефона, чтобы владелец мог проверять склад в любой момент. Аргументация строилась вокруг фразы «вы будете знать всё, что происходит на складе, даже когда вас там нет».

Второй клиент — крупная логистическая компания, которая проходила аудит безопасности для получения международного сертификата. Их мотив — **статус и безопасность** в смысле соответствия требованиям. Им нужна была система, которая соответствует стандартам и может быть предъявлена аудиторам. Менеджер предложил решение с документацией, соответствующей требованиям, и с возможностью выгрузки отчётов для аудита. Аргументация была другой: «Эта система не просто охраняет склад — она подтверждает ваш уровень безопасности для сертификации».

Третий клиент — руководитель склада, который устал от постоянных разборок с охраной и воровством. Его мотив — **комфорт и контроль**. Ему не хотелось каждый раз бегать и проверять записи вручную. Менеджер предложил систему с автоматическими уведомлениями и простым интерфейсом, чтобы руководитель тратил на контроль минимум времени. Аргументация: «Вы перестанете тратить часы на разборы, система сама покажет, где проблема».

Один и тот же продукт, один и тот же запрос — три разные продажи. Если бы менеджер продавал всем одинаково, он бы попал в цель максимум у одного из трёх. Понимание мотива — это то, что превращает стандартное предложение в точное решение.

Работа с возражениями на уровне психики.

Возражения — это не препятствия, которые нужно «преодолеть». Это сигналы, которые клиент подаёт, чтобы защититься от риска. За каждым возражением стоит эмоция: страх, сомнение, неуверенность, недоверие. Если вы работаете только с текстом возражения, вы боретесь с симптомом. Если вы работаете с эмоцией за ним — вы лечите причину.

Рассмотрим три базовые эмоции, которые стоят за большинством возражений.

Страх потерять деньги.

Возражение «дорого» чаще всего означает не «у меня нет денег», а «я боюсь, что потрачу их зря». Клиент боится, что купит, а результата не будет, что его обманут, что он переплатит. Логика здесь бессильна: вы можете сколько угодно доказывать, что цена справедливая, но страх не уходит от цифр. Что работает — снижение риска. Гарантии, возможность пилотного проекта, поэтапная оплата, возврат, примеры клиентов, которые уже получили результат. Вы не спорите с ценой — вы снимаете страх.

Страх упустить выгоду или остаться в стороне.

Иногда клиент медлит не потому, что боится потерять, а потому, что не видит срочности. «Подумаю» может означать «мне не горит». Здесь работает не давление, а демонстрация цены бездействия. «Пока вы думаете, ваш конкурент уже внедряет это решение и забирает долю рынка». Но использовать этот приём нужно честно: если срочности нет, не выдумывайте её. Клиенты чувствуют фальшь.

Страх выглядеть глупо.

Этот страх часто недооценивают. Клиент может не задавать вопросы, потому что боится показаться некомпетентным. Может отказываться от встречи, потому что не уверен, что поймёт технические детали. Может соглашаться с вами, но потом исчезать, потому что не понял,

что именно ему предлагают. Работа с этим страхом — создание безопасной среды. Говорите простым языком, объясняйте без снисходительности, проверяйте понимание: «Я понятно объясняю? Если что-то нужно уточнить — спрашивайте, это нормально». Клиент, который не боится выглядеть глупо, задаёт вопросы и быстрее принимает решение.

Присоединение вместо спора.

Базовый принцип работы с любым возражением — сначала присоединиться к клиенту, потом вести его дальше. Присоединение — это не согласие с возражением и не уступка. Это признание права клиента так думать. «Понимаю, что цена кажется высокой» — вы не говорите «вы правы, мы дорогие», вы говорите «я слышу вас и понимаю, откуда это ощущение». После присоединения клиент расслабляется, перестаёт защищаться — и только тогда вы можете задать уточняющий вопрос и перевести разговор в конструктивное русло.

Менеджер, который сразу начинает спорить («Да что вы, у нас не дорого, вот у конкурентов...»), запускает защитную реакцию. Клиент перестаёт слушать и начинает искать аргументы в ответ. Разговор превращается в перетягивание каната, и сделка умирает.

Эмоциональный интеллект в продажах.

Эмоциональный интеллект — это способность распознавать свои и чужие эмоции и управлять ими. В продажах он важен не меньше, чем знание продукта. Менеджер с высоким эмоциональным интеллектом чувствует, когда клиент раздражён, когда заинтересован, когда устал, когда боится, — и подстраивает разговор под это состояние. Менеджер с низким эмоциональным интеллектом говорит по скрипту, не замечая, что клиент давно закрылся.

Эмоциональный интеллект включает четыре навыка.

Распознавание своих эмоций. Вы понимаете, что чувствуете в данный момент: раздражение, тревогу, азарт, усталость. Это важно, потому что нераспознанные эмоции управляют вами. Если вы не осознаёте, что злитесь на клиента, вы можете сорваться на нём, даже не заметив.

Управление своими эмоциями. Вы умеете не выплёскивать раздражение на клиента, не принимать отказ на свой счёт, не терять голову от успеха. Это не подавление эмоций, а способность выбрать реакцию вместо автоматического реагирования.

Распознавание эмоций других. Вы замечаете по голосу, темпу речи, паузам, словам, что чувствует клиент. «Я подумаю» с раздражением и «я подумаю» с интересом — это два совершенно разных возражения, и реакция на них должна быть разной.

Управление эмоциями других. Вы умеете снизить напряжение, создать комфорт, вернуть разговор в конструктивное русло, если клиент разволновался. Это не манипуляция — это создание условий, в которых человеку легко принимать решение.

Как не выгореть: сепарация личности и результата.

Выгорание — профессиональная болезнь продавцов. Оно возникает не от объёма работы, а от того, как менеджер относится к результату. Если каждая сорванная сделка воспринимается как личное поражение, если каждый отказ бьёт по самооценке, если менеджер считает, что «клиент отказал мне, значит, я плохой», — выгорание неизбежно.

Ключевой навык здесь — **сепарация личности и результата**. Это означает разделение двух вещей: «я как человек» и «мой результат в конкретной сделке». Сделка может сорваться по десятку причин, не связанных с вами: у клиента сменился бюджет, поменялся руководитель, изменилась стратегия, конкурент дал цену ниже. Вы не бог и не можете контролировать всё. Ваша ответственность — за качество процесса, а не за каждый исход.

Практически это выглядит так. Когда сделка срывается, вы не говорите себе «я неудачник». Вы задаёте вопрос: «Что в моём процессе можно было сделать иначе?» Это разбор, а не самобичевание. Вы ищете урок, а не виноватого. И вы помните, что один отказ — это не приговор, а данные. Из десяти сделок восемь могут сорваться, и это нормально для многих рынков. Ваша ценность измеряется не одной сделкой, а системой, которую вы выстраиваете.

Второй элемент защиты от выгорания — **ритуалы восстановления**. Продажи требуют эмоциональной энергии, и её нужно восполнять. Это может быть что угодно: прогулка после работы, спорт, хобби, общение с близкими, время без телефона. Важно, чтобы это было регулярно и осознанно, а не «когда совсем плохо». Выгорание наступает не внезапно — оно накапливается месяцами, когда вы не даёте себе восстановиться.

Третий элемент — **разделение работы и жизни**. Продавец, который думает о работе двадцать четыре часа в сутки, стораёт быстрее. Умение выключаться — не лень, а профессиональная необходимость. Клиенты не исчезнут за ночь, а ваша голова на следующий день будет яснее, если вы дадите ей отдых.

Пример из практики: как эмоции чуть не убили крупную сделку.

Один мой знакомый, менеджер по продажам в IT-компании, вёл переговоры с крупным банком о внедрении системы. Сделка была на финальной стадии: согласованы условия, подписаны документы, оставалось только финальное утверждение на совете директоров. И тут клиент прислал письмо: «Мы решили повременить, у нас изменились приоритеты».

Менеджер, назовём его Сергей, был в ярости. Он потратил на эту сделку три месяца, провёл десяток встреч, согласовал все условия — и вот так, за неделю до финиша, всё рушится. Первой реакцией было написать гневное письмо: «Мы столько времени потратили, а вы так поступаете». Он даже начал его набирать — и остановился.

Вместо этого Сергей сделал паузу. Он выдохнул, отложил письмо на час и задал себе вопрос: «Что на самом деле произошло?» Он позвонил контактному лицу — не чтобы давить, а чтобы понять. Выяснилось, что у банка действительно сменился приоритет: новый руководитель инициировал другой проект, и бюджет перераспределили. Это не было отказом от продукта — это была внутренняя реорганизация, не связанная с Сергеем.

Сергей не стал давить. Он сказал: «Понимаю, приоритеты меняются. Давайте я не буду вас торопить. Скажите, когда ситуация прояснится, — я на связи. И если нужно будет обосновать ценность проекта для нового руководства, я помогу с материалами». Он не сжёг мосты. Через четыре месяца клиент вернулся — приоритеты снова изменились, и проект стал актуальным. Сделка закрылась, потому что Сергей не поддался эмоциям и сохранил отношения.

Это пример эмоционального интеллекта в действии: он почувствовал гнев, распознал его, не дал ему управлять собой и выбрал реакцию вместо автоматического реагирования. Если бы он отправил, то гневное письмо, сделки бы не было — ни через четыре месяца, никогда-либо.

Задание для внедрения.

Шаг 1. Составьте карту своих клиентов по типам. Возьмите пять-семь клиентов, с которыми вы работаете сейчас или работали недавно. Для каждого определите, к какому типу он ближе: аналитик, эмоционал, скептик, доминатор, молчун. Напишите, как вы обычно с ним взаимодействуете и что можно было бы изменить, зная его тип. Например: «Клиент X — аналитик. Я постоянно торопил его с решением, а ему нужны данные и время. В следующий раз пришлю расчёт заранее и не буду ставить дедлайн».

Шаг 2. Определите ведущий мотив. Для тех же клиентов попробуйте определить, какой мотив у них ведущий: выгода, безопасность, статус, комфорт или контроль. Напишите, как вы можете перестроить аргументацию под этот мотив. Если не уверены — сформулируйте вопрос, который зададите клиенту на следующей встрече, чтобы выяснить мотив.

Шаг 3. Разберите одно возражение. Вспомните возражение, которое вы слышите чаще всего. Напишите, какая эмоция за ним стоит и как вы обычно на него реагируете. Затем напишите новый вариант ответа, который начинается с присоединения, а не со спора. Проверьте его на следующем звонке и запишите результат.

Шаг 4. Заведите практику вечернего разбора. В течение недели каждый вечер тратьте пять минут на три вопроса: «Что сегодня вызвало у меня сильные эмоции? Как я на

это отреагировал? Что я мог бы сделать иначе?». Это упражнение развивает эмоциональный интеллект и защищает от накопления неотработанных эмоций, которые ведут к выгоранию.

Выполнив это задание, вы начнёте видеть за словами клиентов их мотивы и эмоции, а за своими реакциями — привычки, которые можно изменить. Это фундамент, на котором строится всё остальное: без понимания психологии даже идеальная техника продаж остаётся мёртвой схемой.

Глава 3. Личная эффективность и тайм-менеджмент.

Почему у менеджера по продажам всегда «нет времени».

Есть устойчивый стереотип: менеджер по продажам — это человек, который «целый день на телефоне». На практике всё сложнее. Продавец одновременно делает десятки вещей: звонит, пишет письма, готовится к встречам, ездит на встречи, готовит коммерческие предложения, согласует скидки с руководством, заполняет CRM, отвечает на вопросы клиентов, которые уже купили, разбирается с рекламациями, участвует в планёрках и отчётах. И при этом главная задача — продавать — постоянно отодвигается на потом, потому что «сначала надо разобраться с текучкой».

Знакомо? Утро начинается с идеи «сегодня обзвоню двадцать новых контактов». К обеду вы разобрали почту, ответили на три письма от текущих клиентов, сходили на планёрку, помогли коллеге с договором — и обнаружили, что на звонки остался час. Вы делаете пять звонков, получаете два отказа, расстраиваетесь и решаете «завтра начну пораньше». Завтра повторяется то же самое.

Это не проблема лени или дисциплины. Это проблема **отсутствия системы управления временем**. Продажи — профессия, в которой поток задач бесконечен и никогда не заканчивается сам. Клиенты, письма, звонки, отчёты будут появляться всегда. Если вы не управляете своим временем осознанно, время управляет вами — и управляет плохо.

В этой главе мы разберём, как выстроить рабочий день так, чтобы продажи были в центре, а не на обочине. Мы поговорим о балансе между продажами и рутинной работой, о правиле «золотого часа», о приоритизации и о конкретных инструментах: канбан, тайм-блокинг и других.

Баланс времени: продажи против рутины.

Первый шаг к управлению временем — честно увидеть, на что оно уходит. Большинство менеджеров уверены, что тратят на продажи большую часть дня. Реальность обычно иная: значительная доля времени уходит на задачи, которые не приносят денег напрямую.

Задачи менеджера по продажам делятся на три категории.

Первая категория — задачи, которые приносят деньги напрямую. Это звонки новым клиентам, встречи, презентации, переговоры, закрытие сделок, работа с возражениями, дожим зависших клиентов. Это ядро профессии. Именно эти задачи создают выручку.

Вторая категория — задачи, которые поддерживают деньги. Это работа с текущими клиентами, постпродажное сопровождение, подготовка коммерческих предложений, ведение CRM, планирование, анализ воронки. Эти задачи не создают выручку напрямую, но без них первая категория разваливается: клиенты уходят, сделки теряются, воронка не анализируется.

Третья категория — задачи, которые не приносят денег и не поддерживают их. Это бесконечные планёрки без повестки, чтение новостных лент, помощь коллегам в чужих вопросах, бюрократия, которую можно автоматизировать, но никто не хочет, и «срочные» задачи, которые на самом деле не срочные. Эти задачи создают ощущение занятости, но не двигают результат.

Проблема большинства менеджеров в том, что третья категория съедает время, которое должно уходить на первую. А вторая категория, наоборот, часто недооценивается: менеджер так занят «тушением пожаров», что забывает проанализировать воронку или перезвонить клиенту, которому обещал.

Что с этим делать? Для начала — **измерить**. В течение трёх-пяти дней записывайте, на что уходит время, с шагом в тридцать минут. Не пытайтесь сразу что-то менять — просто фиксируйте. Через несколько дней вы увидите картину: сколько времени ушло на звонки, сколько на встречи, сколько на CRM, сколько на переписку, сколько на «непонятно что». Эта картина

часто отрезвляет. Менеджеры, которые проходят это упражнение, обычно обнаруживают, что на прямые продажи у них уходит не больше двух-трёх часов в день, а остальное — на всё остальное.

Когда картина ясна, можно переходить к перераспределению. Цель — не «работать больше», а **высвободить время для первой категории**. Это достигается двумя способами: сокращением третьей категории и оптимизацией второй.

Сокращение третьей категории — это жёсткие решения. Планёрки без чёткой повестки и цели можно пропускать или сокращать. Ленты новостей и мессенджеры — ограничивать по времени. Помощь коллегам в их задачах — обозначать границы: «Я могу помочь, но у меня сейчас окно до трёх, давай в это время». Это не эгоизм, это профессионализм: ваша работа — продавать, и время на это должно быть защищено.

Оптимизация второй категории — это автоматизация и стандартизация. CRM можно настроить так, чтобы она заполнялась быстрее: шаблоны, автосохранение, быстрые кнопки. Коммерческие предложения можно делать по шаблону, а не с нуля каждый раз. Отчёты можно готовить по заранее заданным формам, а не изобретать каждый раз. Постпродажное сопровождение можно выстроить в систему: напоминания, шаблоны писем, чёткие ритуалы. Всё это освобождает время для продаж.

Правило «золотого часа».

Один из самых мощных инструментов тайм-менеджмента для продавца — правило «золотого часа». Суть его проста: **самая важная и сложная задача дня должна выполняться в первый час работы**, до того, как вы погрузитесь в поток писем, звонков и текучки.

Почему это работает? Утро — время, когда ваш мозг наиболее свеж, а сила воли наиболее высока. Вы ещё не устали от разговоров, не потратили эмоциональную энергию на возражения и отказы. Если в первый час вы сделаете холодные звонки, подготовите важную встречу или разберёте сложное коммерческое предложение, — вы сделаете это лучше и быстрее, чем в конце дня.

Проблема в том, что большинство менеджеров начинают день с проверки почты и мессенджеров. Это самая распространённая и самая вредная привычка. Почта — это чужие задачи, которые кто-то поставил перед вами. Начиная с неё, вы отдаёте свой «золотой час» другим людям, а не себе. К тому моменту, как вы разберёте входящие, ваша энергия уже потрачена на чужие приоритеты.

Правило «золотого часа» предлагает обратное: **первые шестьдесят минут — только для главного**. Не открывайте почту. Не заходите в мессенджеры. Не листайте новости. Выберите одну задачу, которая двигает продажи вперёд, и займитесь ею. Это может быть обзвон новых лидов, подготовка к ключевой встрече, разбор возражений с клиентом, который «завис», или написание коммерческого предложения, которое вы откладывали неделю.

Что именно считать «главным»? Это зависит от вашей ситуации. Если у вас мало новых лидов — главное сегодня обзвон. Если у вас запланирована важная встреча — главное подготовка к ней. Если у вас висит сделка, которая может закрыться сегодня, — главное дожим. Правило простое: **в первый час — то, что приносит деньги или приближает сделку**, а не то, что «надо разобрать».

Есть важная оговорка: «золотой час» не обязательно должен быть первым часом рабочего дня по часам. Если вы «сова» и утром чувствуете плохо, ваш золотой час может быть в другое время. Но принцип остаётся: **выделите час пиковой энергии на главное**, и не отдавайте его рутине.

Приоритизация задач.

Даже внутри категории «задачи, приносящие деньги» не все задачи равны. Одни сделки крупнее, другие меньше. Одни клиенты готовы купить сейчас, другие — через полгода. Одни

задачи требуют пяти минут, другие — пяти часов. Если вы берётесь за всё подряд в порядке поступления, вы тратите время на мелочи и не доходите до главного.

Для приоритизации есть несколько проверенных инструментов. Самый простой — **матрица Эйзенхауэра**: разделите задачи по двум осям — важность и срочность. Получатся четыре квадранта.

Важное и срочное — это кризисы и дедлайны: клиент ждёт предложение сегодня, сделка под угрозой срыва, руководитель просит отчёт к вечеру. Эти задачи нужно делать немедленно. Но если вы живёте только в этом квадранте, вы постоянно в стрессе и не успеваете строить систему.

Важное и несрочное — это стратегические задачи: развитие новых клиентов, работа над навыками, выстраивание отношений с ключевыми клиентами, анализ воронки, планирование. Это самый ценный квадрант, потому что именно здесь создаётся будущий результат. Но он же самый уязвимый: если не выделить на него время специально, он будет вытеснен срочными задачами.

Срочное и неважное — это чужие приоритеты, которые маскируются под ваши: внезапные звонки, не относящиеся к продажам, письма, которые можно было не читать, просьбы коллег. Эти задачи создают ощущение занятости, но не двигают результат. Их нужно минимизировать или делегировать.

Неважное и несрочное — это пожиратели времени: бесконечные ленты, чаты, «просто посмотреть». Их нужно сокращать до минимума.

Для менеджера по продажам ключевой вывод из матрицы такой: **большую часть времени вы должны проводить в квадранте «важное и несрочное»**, потому что там живут новые клиенты, развитие и системная работа. А для этого нужно сознательно защищать это время от срочной рутины.

Есть и другой инструмент, более специфичный для продаж, — **приоритизация по воронке**. Разделите все активные сделки на три группы: те, что близки к закрытию (высокий приоритет), те, что в середине цикла (средний приоритет), и те, что только на старте (низкий приоритет, но их нельзя забрасывать). Начинайте день с тех, что близки к закрытию, потому что они требуют меньше усилий для получения денег. Затем — середина. И только потом — новички. Если делать наоборот — сначала долго возиться с новичками, — можно потерять готовые сделки из-за невнимания.

Инструменты: канбан и тайм-блокинг.

Канбан.

Канбан — это визуальная система управления задачами, которая пришла из производства, но отлично работает в продажах. Суть проста: вы создаёте доску с колонками, которые соответствуют этапам вашей работы, и перемещаете задачи по этим колонкам по мере продвижения.

Для менеджера по продажам канбан может выглядеть так: колонки «Новые лиды», «Первый контакт», «Встреча назначена», «Диагностика», «Предложение отправлено», «Переговоры», «Закрытие», «Постпродажа». Каждая сделка — карточка на доске. Вы всегда видите, где что находится, сколько сделок на каком этапе и что требует внимания.

Канбан можно вести в CRM (многие системы имеют встроенные канбан-доски), в специализированных приложениях (Trello, Notion, Kaiten) или даже на обычной доске с бумажками, если вы предпочитаете физический формат. Главное — чтобы вы видели картину целиком и не теряли сделки.

Преимущество канбана в том, что он **делает поток видимым**. Вы перестаёте держать десятки сделок в голове и начинаете управлять ими системно. Утром вы открываете доску и сразу видите: три сделки в «Переговорах» требуют внимания, две в «Диагностике» ждут ответа, пять новых лидов ещё не тронуты. Это не даёт забыть и не даёт потерять.

Тайм-блокинг.

Тайм-блокинг — это техника планирования, при которой вы выделяете в календаре блоки времени под конкретные типы задач. Например: с 9:00 до 10:00 — «золотой час» на обзвон, с 10:00 до 11:00 — работа с текущими клиентами, с 11:00 до 12:00 — подготовка предложений, с 14:00 до 15:00 — встречи, с 16:00 до 17:00 — CRM и отчёты.

Ключевое в тайм-блокинге — **не просто список задач, а зарезервированное время под них**. Список задач говорит «что делать», тайм-блокинг говорит «когда». Это принципиально разные вещи. Без зарезервированного времени задачи вытесняются срочной текучкой. С зарезервированным — у вас есть защищённое окно, в которое вы не пускаете ничего другого.

Практические правила тайм-блокинга для продавца. Во-первых, ставьте блоки на звонки и встречи как на полноценные встречи в календаре — с напоминаниями и защитой от переносов. Во-вторых, оставляйте буферы между блоками: разговоры могут затягиваться, и если у вас всё впритык, один сбой рушит весь день. В-третьих, оставляйте одно «окно» в день для незапланированных задач — они всё равно появятся, и лучше, чтобы у них было место, а не чтобы они вытесняли важное. В-четвёртых, не планируйте больше шестидесяти-семидесяти процентов дня: реальность всегда вносит коррективы, и жёсткий график на сто процентов приводит к фрустрации.

Комбинация канбана и тайм-блокинга.

Канбан и тайм-блокинг дополняют друг друга. Канбан отвечает на вопрос «что делать» и «в каком порядке», тайм-блокинг — «когда». Вместе они создают систему: утром вы смотрите на канбан, определяете приоритеты, затем расставляете их по блокам в календаре и работаете по этому плану, а вечером сверяетесь с канбаном и переносите незавершённое.

Пример из практики: как менеджер вернул себе три часа в день.

В одной компании, продающей строительные материалы, работал менеджер, назовём его Дмитрий. Он был опытным, знал продукт, хорошо общался с клиентами — но результат в последние месяцы падал. Руководитель не понимал, в чём дело: Дмитрий приходил раньше всех, уходил позже всех, был постоянно занят, но сделки закрывались всё хуже.

Руководитель попросил Дмитрия в течение недели записывать, на что уходит время. Результат оказался неожиданным для самого Дмитрия. Из девяти часов рабочего дня на прямые продажи — звонки и встречи — уходило в среднем два часа. Ещё час — на CRM и отчёты. Остальные шесть часов уходили на: разбор почты (полтора часа в день), помощь коллегам в их сделках (час), планёрки и летучки (полтора часа), переписку в рабочих чатах (час) и «срочные» задачи от руководителя, которые на самом деле могли подождать (час).

Дмитрий был занят, но занят не тем. Он жил в квадранте «срочное, но неважное»: чужие приоритеты съедали его день, а на собственные продажи времени не оставалось.

Вместе с руководителем они выработали план. Первое: «золотой час» с 9:00 до 10:00 — только звонки новым клиентам, никакой почты и чатов. Второе: почта и мессенджеры — только в два окна, с 12:00 до 12:30 и с 17:00 до 17:30. Третье: планёрки сократили до пятнадцати минут и перенесли на конец дня, чтобы они не разбивали утро. Четвёртое: Дмитрий договорился с коллегами, что помогает им только после 16:00, а до этого — только в экстренных случаях. Пятое: он завёл канбан-доску, чтобы видеть все сделки и не терять их.

Через месяц картина изменилась. На прямые продажи стало уходить четыре часа в день вместо двух. Количество новых контактов выросло вдвое. Через два месяца выручка выросла на тридцать процентов — не потому, что Дмитрий стал работать больше, а потому, что он стал работать **на продажи**, а не на всё подряд. Он по-прежнему уходил вовремя, но уходил с результатом.

Ежедневный и еженедельный ритм.

Тайм-менеджмент в продажах — это не только планирование дня. Это ещё и ритм: ежедневный и еженедельный. Без ритма вы каждый день начинаете с нуля, решая, что делать, и тратите на это энергию, которую могли бы потратить на продажи.

Ежедневный ритм выглядит примерно так. Утро: «золотой час» на главное, затем короткая сверка с канбаном — что требует внимания сегодня. День: блоки на звонки, встречи, работу с текущими клиентами, подготовку предложений. Вечер: пятнадцать минут на CRM, чтобы зафиксировать всё, что произошло за день, и поставить следующие шаги. И пять минут на планирование завтрашнего дня: что будет «золотым часом», какие встречи запланированы, какие сделки требуют внимания.

Еженедельный ритм — это час в конце недели, когда вы отступаете на шаг назад и смотрите на картину целиком. Что получилось, что нет? Какие сделки продвинулись, какие зависли? Какая конверсия на каждом этапе? Что нужно изменить на следующей неделе? Где вы потеряли время и почему? Этот час — ваша инвестиция в систему: без него вы будете повторять одни и те же ошибки, не замечая их.

Многие менеджеры пренебрегают еженедельным разбором, потому что «некогда». Это ловушка: чем меньше времени на разбор, тем больше времени уходит на повторение ошибок. Час в неделю, потраченный на анализ, экономит часы в месяц.

Задание для внедрения.

Шаг 1. Проведите аудит времени. В течение трёх рабочих дней записывайте, на что уходит время, с шагом в тридцать минут. Не меняйте привычки — просто фиксируйте. В конце третьего дня сгруппируйте записи по трём категориям: «приносит деньги», «поддерживает деньги», «не приносит и не поддерживает». Посчитайте, сколько часов ушло на каждую категорию. Запишите выводы.

Шаг 2. Введите «золотой час». На следующей неделе выделите первый час рабочего дня на главную задачу, которая двигает продажи. Не открывайте почту и мессенджеры до его окончания. В конце недели ответьте: что вы успели сделать за эти часы? Стало ли легче? Что мешало?

Шаг 3. Настройте канбан. Создайте доску для своих активных сделок. Колонки — этапы вашей воронки. Перенесите туда все сделки, с которыми работаете сейчас. Пользуйтесь доской неделю, перемещая карточки по мере продвижения. В конце недели ответьте: стало ли виднее, где что находится? Какие сделки вы бы потеряли без доски?

Шаг 4. Заблокируйте время. На следующую неделю поставьте в календаре блоки: «золотой час», блок на звонки, блок на встречи, блок на CRM и отчёты, блок на еженедельный разбор. Защищайте эти блоки от переносов. В конце недели посмотрите, сколько блоков удалось сохранить, а сколько было вытеснено, и почему.

Шаг 5. Сократите одну «пожирающую» привычку. Выберите одну привычку из третьей категории, которая съедает больше всего времени. Например, бесконечная проверка чатов или помощь коллегам в неурочное время. Сократите её до минимума на неделю и посмотрите, что изменится. Запишите результат.

Выполнив это задание, вы получите не просто «больше времени». Вы получите **контроль над временем**

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.