



# Шаповал Евгений Васильевич

Управляющий собственник,  
Украина, Запорожье

Итоговый отчет о результатах за время  
участия в программе

Эталонное управление  
продажами: **Внедрение**

Турагентства:

**Горящие туры Запорожье и CoralTravel**

В турбизнесе 3 года,  
присоединился к TurMarketing в прошлом году

Структура:

2 офиса / 5 менеджеров

*“У меня появилось больше времени и уверенность в том, что если я уеду на месяц, всё будет ок!”*

Благодаря KPI и ретроспективке реактивация идет на качественно новом уровне. В этом месяце (январь 2019) я впервые за два года не потратил на контекстную и таргетированую рекламу ни одной копейки. И на сегодняшний день (24.01.2019) первый офис выполнил план на 116% (нарастающим итогом прогноз 150%), а второй офис, который открыл в ноябре 2018'го - 87% (нарастающим итогом прогноз 112%).

## Итоговый отзыв о прохождении программы:

### 1. Мой главный результат от прохождения программы:

- У меня появилось больше времени и уверенность в том, что если я уеду на месяц, всё будет ок.
- Благодаря KPI и ретроспективке, реактивация идет на качественно новом уровне.
- В этом месяце (январь 2019) я впервые за два года не потратил на контекстную и таргетированую рекламу ни одной копейки. И на сегодняшний день (24.01.2019) **первый офис выполнил план на 116%** (нарастающим итогом прогноз 150%), а **второй офис, который открыл в ноябре 2018го - 87%** (нарастающим итогом прогноз 112%).

### 2. Что я успел сделать/внедрить за эти 3,5 месяца:

| Процесс  | Было | Стало |
|--|------|-------|
| Каждое входящее обращение должно быть классифицировано   |      | V     |
| Обращения аккумулируются в одно место, откуда затем распределяются по МППТ   | V    | V     |
| По каждому обращению мы собираем все необходимые для продажи тура контакты   | V    | V     |
| Каждое обращение, по которому собран min необходимый набор контактов - fix в CRM   | V    | V     |
| Новым обращениям - МАКСИМАЛЬНЫЙ ПРИОРИТЕТ  |      | V     |
| Работая с обращениями и заявками, расставляй приоритеты правильно (модель приоритетов)                                     |      | V     |
| По каждому обращению / заявке в CRM обязательно должно быть действие-напоминание   |      | V     |
| Отрабатывая с обращениями / заявками, используй алгоритм доведения клиента до сделки                                       |      | V     |
| Общайся с туристом в наиболее результативном канале коммуникаций   |      | V     |
| Продажа начинается с досконального сбора потребностей  | V    | V     |
| Упрости клиенту выбор вариантов  |      | V     |
| Клиента заинтересовал вариант - фиксируй его выбор, подкрепляй дедлайном и сразу оформляй (бери \$ и паспорта)             |      | V     |
| Клиент говорит, что ему надо "подумать" или высказывает возражение - отработай с этим, сохранив инициативу за собой        |      | V     |
| Продай тур - объясни клиенту его дальнейшие действия, нарисовав понятную "дорожную карту"                                  |      | V     |
| Вноси данные туристов БЕЗ ОШИБОК   | V    | V     |
| Турист ожидает подтверждения бронирования? Проверь следующие звенья: Оператора / Авиакомпанию / Отель                      | V    | V     |
| Вкладывайся в ПостПродажное Обслуживание   |      | V     |
| Мы поддерживаем клиентов во время путешествия  | V    | V     |
| Мы не ждём, когда наши постоянные клиенты оставят нам очередную заявку - вместо этого мы сами звоним им, чтобы её получить |      | V     |

| Процесс   | Было   | Стало  |
|---|--------|--------|
| Каждый месяц Дир./Упр. ставит план по продажам (марже) на всё турагентство/офис и каждому менеджеру                   | V      | V      |
| Дир./Упр. отслеживает конверсию обращение-продажа (по источникам получения постоянным/новым клиентам)                 |        | V      |
| KPI напрямую влияют на зарплату работников агентства  |        | V      |
| KPI встроены в процесс управления турагентством   |        | V      |
| Кроме работы, непосредственно связанной с продажами, дир./упр. ставит перед подчиненными и другие задачи ( ИЗ )       |        | V      |
| Дир./Упр. регулярно проводит планёрки с менеджерами   |        | V      |
| Дир./Упр. отслеживает глубинную мотивацию подчинённых   |        | V      |
| Дир./Упр. проводит регулярную оценку менеджеров (раз в мес)   |        | V      |
| Дир./Упр. раз в месяц подводит итоги прошедшего месяца и актуализирует план развития каждого своего подчинённого      |        | V      |
| Дир./Упр. создаёт условия для карьерного роста своих подчинённых (горизонтального и вертикального)                    |        | V      |
| Дир./Упр. даёт обратную связь подчинённым своевременно, используя для этого метод "Гамбургера"                        | V      | V      |
| Ставя подчинённым цели / задачи и передавая проекты, Директор/Управляющий использует специальный алгоритм             |        | V      |
| Вместо того, чтобы 24/7 заниматься текучкой, Дир./Упр. делегирует её подчинённым                                      |        | V      |
| Передача функционала подчинённым происходит регулярно и "поставлена на поток"   |        | V      |
| Дир./Упр. делает ту работу, которая необходима для перехода агентства на следующую стадию развития                    | на 30% | на 90% |
| Дир./Упр. следит за тем, чтобы каждый процесс, который работает в агентстве, был прописан и включён в книги Мен./Дир. |        | V      |
| Мы работаем только с теми, кто принимает наши стандарты работы, неукоснительно следует им и помогает нам их улучшать  | V      | V      |
| Дир./Упр. обеспечивает проведение регулярных обучающих мероприятий для менеджеров агентства                           |        | V      |
| Ежемесячно Директор / Управляющий проводит ретроспективный анализ коммуникаций своей команды продаж                   |        | V      |
| Ежегодно агентство формирует V&V's на предстоящий год   |        | V      |

### 3. Как за счёт этого изменились

- **Мои менеджеры:** четко понимают какие цели перед ними стоят и что влияет на их доход и действуют исходя из этого. И перестали давать скидки ;р
- **Наши продажи:** прирост по прибыли около 50%
- **Лично я:** знаю как масштабироваться.

### 4. Что планирую сделать/добить в ближайшее время:

- провести оценку и глубинную мотивацию менеджеров и №2;
- отредактировать под себя книгу менеджера и книгу директора и еще раз пройтись по всем пунктам и проверить не упустил ли я что-то важное;
- видимо, открою еще один офис ;)

### 5. Мои впечатления от прохождения программы (в целом):

Эта программа - наверное, как MBA по управлению турагентством. Но знания и навыки, полученные здесь на 100% применимы в любой другой нише.

Ценности я получил в 1000 раз больше, чем заплатил за этот курс!

Огромное спасибо за эталонный курс по эталонному управлению продажами, за системность и геймификацию заряженную на внедрение... Звучит как тост ;) За ТурМаркетинг!

# Задание №1: бизнес-процессы менеджеров

1. распечатайте чек-лист эталонных менеджерских процессов, который мы выдали вам на 1'м дне программы. отметьте галочками то, с чем у вас всё ОК; крестиками - то, с чем у вас есть проблемы; прокомментируйте крестики - напишите, почему не получается; итог сфоткайте и приложите к посту-отчёту.
2. напишите в посте-отчёте, какие два 'крестика' вы превратите в 'галочки' за октябрь (и как). Третий ваш 'крестик' мы уже выбрали ЗА вас - это модель приоритизации обращений/заявок, по которой должны начать работать ваши менеджеры.
3. напишите в посте-отчёте, какие три процесса (не связанные с непосредственно продажей тура) вы бы добавили к этому перечню процессов.
4. опишите (прямо в посте-отчёте) один из процессов, обозначенных в пункте №3, аналогично тому, как мы описали для вас менеджерские процессы.

## Выполнение (отчёт участника):

1. распечатайте чек-лист эталонных менеджерских процессов, который мы выдали вам на 1'м дне программы. отметьте галочками то, с чем у вас всё ОК; крестиками - то, с чем у вас объективно есть проблемы; прокомментируйте крестики - напишите, почему не получается; итог сфоткайте и приложите к посту-отчёту (кнопка choose file).

Сделано.

2. напишите в посте-отчёте, какие два 'крестика' вы превратите в 'галочки' за октябрь (и как). Третий ваш 'крестик' мы уже выбрали ЗА вас - это модель приоритизации обращений/заявок, по которой должны начать работать ваши менеджеры.

- 1) Общайся с туристом в наиболее результативном канале коммуникаций
- 2) Мы не ждём, когда наши постоянные клиенты оставят нам очередную заявку - вместо этого мы сами звоним им, чтобы её получить
- 3) Модель приоритизации обращений/заявок
- 4) Вкладывайся в ПостПродажное Обслуживание. Знаю, что 4-й лишний, но бляха-муха, у меня всё для этого есть и мешает только лень, короткая память менеджеров и отсутствие контроля с моей стороны.
- 5) (Режим HARD, если осилим/успеем) По каждому обращению / заявке в CRM обязательно должно быть действие-напоминание.

3. напишите в посте-отчёте, какие три процесса (не связанные с непосредственно продажей тура) вы бы добавили к этому перечню процессов.

- 1) Утренние планерки;
- 2) Обучение Продукту, Ведение базы проверенных отелей;
- 3) Систематический ретроспективный анализ коммуникаций.

4. опишите (прямо в посте-отчёте) один из процессов, обозначенных в пункте №3, аналогично тому, как мы описали для вас менеджерские процессы.

### Систематический ретроспективный анализ коммуникаций. (Читерю)

Один раз в неделю руководитель турагентства проводит ретроспективный анализ коммуникаций МППТ. К началу процедуры руководитель готовит следующие данные: аудиозаписи звонков; аудио/видео записи встреч МППТ; анкеты фиксации анализа и обратной связи для МППТ.

Регламент прослушивания:

1. все слушают аудио/видеозапись на громкой связи;
2. параллельно с прослушиванием, МППТ делают пометки (минимум - по одной) в каждой графе анкеты фиксации анализа и обратной связи:
  - 1) что в рамках коммуникации с клиентом МППТ сделал хорошо и правильно?
  - 2) что МППТ сделал плохо и неправильно?
  - 3) что можно было бы сделать лучше / что еще можно было бы сделать для получения лучшего результата коммуникации?

3. после прослушивания МППТ рассказывают группе о тех пометках, которые они сделали (сперва все по пункту 1, потом все по пункту 2, потом все по пункту 3);

4. затем руководитель резюмирует выводы, сделанные группой (по всем трем пунктам!);

5. после чего устраивается 5'минутный перерыв, по окончании которого стартует следующая итерация прослушивания;

6. Подвести итоги ретроспективного анализа (после того, как все коммуникации всех МППТ проанализированы, руководитель предлагает участникам процедуры дать итоговую обратную связь -> каждый МППТ рассказывает о тех интересных фишках, идеях и выводах, которые ему удалось подметить в рамках процедуры и говорит о том, какие из них и когда он начнет использовать в своей практике -> после чего руководитель также дает обратную связь группе, подводит итоги встречи и произносит пламенную речь, чтобы стимулировать МППТ на эффективную и результативную дальнейшую работу).

| X / V | комментарии  |
|-------|--|
| X     | Не предаётся должного значения правилу   |
| V     |  |
| V     |  |
| V     |  |
| X     | 1) Желание закончить начатое дело (формирование подборки и т.п.)<br>2) Не понимание важности этого правила.      |
| X     | Нет системы приоритетов. Отсутствует планирование рабочего дня.  |
| X     | 1) На мнении, что не забудут потом перезвонить.<br>2) Забывают / Забывают  |
| X     | Низкая конверсия говорит о том, что всё плохо с алгоритмом. Особенно по работе со скидочниками.                  |
| X     | Страх телефонных звонков. Лень. Проще в Вайбер смснуть.  |
| V     |  |
| X     | Мнение что чем больше вариантов, тем больше шансов продать. Боязнь брать на себя ответственность за выбор отеля. |
| X     | Неумение дожимать. Страх показаться навязчивым / наглым. Отсутствие технологии и прописанного скрипта.           |
| X     | Страх получить отказ. Надежда, что клиент действительно пошел напряженно думать и потом всё таки купит.          |
| V     |  |

## Задание №2: управленческие бизнес-процессы

- 1. распечатайте чек-лист эталонных управленческих процессов**, который мы выдали вам на 2'м дне программы. отметьте **галочками** то, с чем у вас всё ОК; **крестиками** - то, с чем у вас объективно есть проблемы; **прокомментируйте крестики** - напишите, почему не получается; **итог сфоткайте и приложите к посту-отчёту** (кнопка choose file).
- 2. напишите в посте-отчёте**, какие два 'крестика' вы превратите в 'галочки' за октябрь (и как). Третий и четвёртый 'крестики' мы уже выбрали ЗА вас - это модель приоритизации директора (№15) и проведение стратегических сессий (№20).
- 3. напишите в посте-отчёте, какие три процесса вы бы добавили к этому перечню процессов** (думайте в это время о ваших заместителях-управленцах).
- 4. опишите (прямо в посте-отчёте) один из процессов, обозначенных в пункте №3**, аналогично тому, как мы описали для вас управленческие процессы.

### Выполнение (отчёт участника):

#### 1. Чек-лист во вложении

**2. напишите в посте-отчёте**, какие два 'крестика' вы превратите в 'галочки' за октябрь (и как). Третий и четвёртый 'крестики' мы уже выбрали ЗА вас - это модель приоритизации директора (№15) и проведение стратегических сессий (№20).

1) Дир./Упр. регулярно проводит планёрки с менеджерами

2) Дир./Упр. раз в месяц подводит итоги прошедшего месяца и актуализирует план развития каждого своего подчинённого

**3. напишите в посте-отчёте, какие три процесса вы бы добавили к этому перечню процессов** (думайте в это время о ваших заместителях-управленцах).

1) Контроль качества ППО

2) Стажировка новых сторудников

3) Промежуточный (еженедельный) сбор информации по лидам, конверсиям и KAPME

**4. опишите (прямо в посте-отчёте) один из процессов, обозначенных в пункте №3**, аналогично тому, как мы описали для вас управленческие процессы.

Промежуточный (еженедельный) сбор информации по лидам, конверсиям и KAPME:

Еженедельно Управляющий готовит сводный отчет по присутствующим лидам в разрезе источников, стоимости привлечения, распределения их по менеджерам, с указанием конверсии и прибыли по каждому менеджеру. Данные вытаскиваются из CRM. Информация по затратам у директора.

**Выгода менеджера:** промежуточные результаты выполнения плана

**Выгоды агентства:** Понимание текущей ситуации и возможность влиять на процесс лидогенерации и мотивации и непосредственно продажи внутри месяца, а не ужасаться результатам в конце месяца и искать виноватых.

| процесс  |   |  |
|--|---|--|
| Каждый месяц Дир./Упр. ставит план продажам (марже) на всё турагентство/офис и менеджеру                         |   |  |
| Дир./Упр. отслеживает конверсию обращение-продажа (по источникам получения   постоянным/новым клиентам)          | X | Только первое время, когда тестирую и внедряю новый источник лидогенерации. Потом забиваю. В разрезе менеджеров давно не делал срез. |
| KPI напрямую влияют на зарплату работников агентства   | X | Попытки были, но с первым же коллапсом (уволился менеджер и т.п.), все шло коту под хвост.   |
| KPI встроены в процесс управления турагентством  | X | Попытки были, но с первым же коллапсом (уволился менеджер и т.п.), все шло коту под хвост.   |
| Кроме работы, непосредственно связанной с продажами, дир./упр. ставит перед подчиненными и другие задачи ( ИЗ )  | X | Попытки были, но с первым же коллапсом (уволился или заболел менеджер, а другой в рекламнике и т.п.), все шло коту под хвост.        |
| Дир./Упр. регулярно проводит планёрки с менеджерами  | X | Не системно. И чем дальше, тем реже.   |
| Дир./Упр. отслеживает глубинную мотивацию подчинённых  | X | Интуитивно, не системно.   |
| Дир./Упр. проводит регулярную оценку менеджеров (раз в мес)  | X | Два месяца назад тест по скриптам (продажам).  |
| Дир./Упр. раз в месяц подводит итоги прошедшего месяца и актуализирует план развития каждого своего подчинённого | X | Не предавали этому значения  |
| Дир./Упр. создаёт условия для карьерного роста своих подчинённых (горизонтального и вертикального)               | X | Не предавали этому значения  |

## Задание №3: функционал директора

Что нужно сделать, чтобы мы засчитали вам 3'й день программы:

1. две недели вести ФРД (ручкой на листочках ("рыбы" - в теме "технологии планирования дир."));
2. провести анализ ФРД, сделав категоризацию по аспектам деятельности (пометки на полях);
3. сделать таблицу "переход на правильные приоритеты" -> 4 столбца: функционал (берём из ФРД), уровень приоритета текущий, уровень приоритета целевой, action-plan (пояснения будут на эфире);
4. затем сфотографировать всё, что получилось на шагах 1-2, сшить в pdf-документ (в редакторе, который позволяет вставлять картинки в документ и делать экспорт в pdf (на винде - ворд / на маке - пейджес или кейноут)), после чего объединить этот pdf-файл с файлом таблицы из пункта 3 в единый архив и прикрепить посту-отчёту через функцию 'choose file';
5. в самом посте-отчёте опишите то, как трансформировался ваш функционал и время, которое вы на его выполнение тратите, после внедрения модели приоритизации в вашу работу.

### Выполнение (отчёт участника):

Всем привет!

Ведение ФРД совпало с днюхой моей бабули (91 год) и приездом родственников. Поэтому много гулял)) И скорее всего, это исказило средние показатели.

В целом, обнаружил рутину, которой не понятно зачем до сих пор занимаюсь. Она не критически много времени забирает, но сильно отвлекает.

**Четверг**  
18.10.2018

| начало | конец | интервал | статус         | описание  |
|--------|-------|----------|----------------|---|
| ЧМММ   | ЧМММ  | ЧММ      | ЧММ занимается | краткое описание, важно ли это было   |
| 7:00   | 8:00  | 1:00     | Другое         | Завтрак, сборы  |
| 8:00   | 8:25  | 0:25     | Время в дороге | на новую локацию в торговом центре  |
| 8:25   | 17:30 | 9:05     | РАЗВИТИЕ       | Принимал активное участие в возведении стеновых перегородок в ТЦ. Докупил разную хрень. Успешно проложил на соседних этажах, переговоры с электриком, провайдером, главным инженером ТЦ и прочий гемор. Завез мебель. |
| 17:30  | 17:50 | 0:20     | РАЗВИТИЕ       | Встреча с подрядчиком по наружной рекламе в ТЦ  |
| 18:05  | 18:20 | 0:15     | Время в дороге | на первый офис  |
| 18:20  | 18:45 | 0:25     | ФИНАНСЫ        | инкассация, платежи ТО.   |
| 18:45  | 19:00 | 0:15     | РАЗВИТИЕ       | Задачи связанные с запуском нового офиса и постановка целей на время моего отсутствия.  |
| 19:00  | 23:00 | 4:00     | Семейные дела  | Подготовка к встрече родственников из Чебоксар и к празднованию дня рождения бабули.  |
| 23:00  |       |          |                |   |

|                        |              |
|------------------------|--------------|
| РАЗВИТИЕ               | 9,7          |
| ТЕКУЧКА                | 0,0          |
| ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ | 0,0          |
| ФИНАНСЫ                | 0,4          |
| ОБУЧЕНИЕ               | 0,0          |
| ЛИДЖЕН                 | 0,0          |
| Семейные дела          | 4,0          |
| Спорт                  | 0,0          |
| Время в дороге         | 0,7          |
| Другое                 | 1,0          |
| <b>Итого</b>           | <b>15,75</b> |

**Среда**  
17.10.2018

| начало | конец | интервал | статус         | описание  |
|--------|-------|----------|----------------|---|
| ЧМММ   | ЧМММ  | ЧММ      | ЧММ занимается | краткое описание, важно ли это было   |
| 8:00   | 9:00  | 1:00     | Другое         | Завтрак   |
| 9:00   | 12:00 | 3:00     | ОБУЧЕНИЕ       | Третий день Эталонки  |
| 12:00  | 12:30 | 0:30     | РАЗВИТИЕ       | Поиск альтернативных подрядчиков на ОДХ (Авито) для ремонта в новом офисе в торговом центре |
| 12:30  | 12:55 | 0:25     | Время в дороге | в торговый центр, в котором открываю второй офис.   |
| 12:55  | 14:40 | 1:45     | РАЗВИТИЕ       | Встреча с подрядчиками. Согласование деталей, закупка необходимых строительных материалов   |
| 14:40  | 15:10 | 0:30     | РАЗВИТИЕ       | Поиск перевозчика мебели. Согласование деталей.   |
| 15:10  | 15:30 | 0:20     | ФИНАНСЫ        | Платежи ТО  |
| 15:30  | 16:00 | 0:30     | Другое         | Забирал интернет заказ (жиги) в курьерской службе   |
| 16:00  | 16:15 | 0:15     | Время в дороге | домой   |
| 16:15  | 23:00 | 6:45     | Семейные дела  |   |
| 23:00  |       |          |                |   |

|                        |              |
|------------------------|--------------|
| РАЗВИТИЕ               | 2,8          |
| ТЕКУЧКА                | 0,0          |
| ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ | 0,0          |
| ФИНАНСЫ                | 0,3          |
| ОБУЧЕНИЕ               | 3,0          |
| ЛИДЖЕН                 | 0,0          |
| Семейные дела          | 6,8          |
| Спорт                  | 0,0          |
| Время в дороге         | 0,7          |
| Другое                 | 1,5          |
| <b>Итого</b>           | <b>15,00</b> |

**Воскресенье**  
28.10.2018

| начало | конец | интервал | статус         | описание                                  |
|--------|-------|----------|----------------|---|
| ЧМММ   | ЧМММ  | ЧММ      | ЧММ занимается | краткое описание, важно ли это было       |
| 6:00   | 8:15  | 2:15     | Другое         | завтрак и сборы                           |
| 8:15   | 8:45  | 0:30     | Время в дороге |   |
| 8:45   | 11:00 | 2:15     | Спорт          | Бегал полумарафон в Запорожье. (1:49)     |
| 11:00  | 12:00 | 1:00     | Другое         | Общение с коллегами по спорту и олимпиады |
| 12:00  | 16:00 | 4:00     | Семейные дела  | Гуляли с семьей и друзьями на о. Харчица  |
| 16:00  | 23:00 | 7:00     | Семейные дела  | Фильмы и Танки                            |
| 23:00  |       |          |                |   |

|                        |              |
|------------------------|--------------|
| РАЗВИТИЕ               | 0,0          |
| ТЕКУЧКА                | 0,0          |
| ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ | 0,0          |
| ФИНАНСЫ                | 0,0          |
| ОБУЧЕНИЕ               | 0,0          |
| ЛИДЖЕН                 | 0,0          |
| Семейные дела          | 11,0         |
| Спорт                  | 2,3          |
| Время в дороге         | 0,5          |
| Другое                 | 3,3          |
| <b>Итого</b>           | <b>17,00</b> |



# Задание №5: делегирование

Чтобы мы засчитали вам выполнение задания пятого дня, разместите в этой теме пост-отчёт, включающий в себя:

- 1 - заполненную таблицу-план отдачи функционала;
- 2 - файл с описанием одного проекта/задачи, которую вы будете делегировать в ближайший месяц;
- 3 - расскажите о своём опыте делегирования проекта/задачи из пункта 2.

## Выполнение (отчёт участника):

### 1. Таблица отдачи функционала

### 2. Алгоритм внесения выручки на р/с

3. Стало смешно, когда передал закупку канцтоваров и прочей мелочевки менеджерам за 15 минут меня больше не отвлекает эта хренотень. А раньше:

- Евгений, заканчивается бумага, купите пожалуйста...
- Ок. Завтра привезу.

Проходит два дня.

-Евгений, бумага почти закончилась, купите пожалуйста... а...

проходит еще день

-Алло, Евгений, не могу распечатать документы - бумаги нет. А клиент придет через 30 минут. Я схожу куплю (в тридорога) в лавке через дорогу?

-Блин, опять забыл... покупай!...

Аналогично и с внесением выручки. Деньги собираю, потом кто-то отвлек... банковский день закончился... Ну короче... Я больше на эти грабли постараюсь не наступать.

P.S. Кто не слушал подкасты по делегированию, советую найти время и послушать. Там интересные примеры и нет лишней воды.

### Сдача выручки в банк

**1. Определяемся, как будем платить туроператору:**  
 А) от ФОП - зачисляем деньги как ВЫРУЧКУ  
 Б) от физлица - зачисляем как обычное пополнение карты

**2. Вносим деньги:**

**А): ВЫРУЧКА**  
**ЕСЛИ ВНОСИМ ЧЕРЕЗ КАССУ:**

1. Даем карту кассиру и говорим, что "вносим выручку на ФОП Шаповал за туристические услуги"
2. Отдаем деньги и проверяем, совпадает ли сумма, которую вы внесли с той, что насчитал кассир.
3. Сохраняем чек и прикрепляем к тетради на странице записи с движением по этой сделке.

**ЕСЛИ ВНОСИМ ЧЕРЕЗ ТЕРМИНАЛ САМООБСЛУЖИВАНИЯ:**

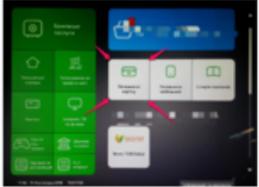
1. Авторизоваться картой
2. Выбираем пункт "Банковские услуги"
3. Выбираем "Внесение торговых вручки"
4. Выбираем "За ТУРИСТИЧЕСКИЕ УСЛУГИ"
5. Там где ДАТА (период) просто нажимаем "ДАЛЕЕ"
6. Вносим деньги и обязательно печатаем чек и прикрепляем к тетради на странице записи с движением по этой сделке..

**Б): Пополнение**  
**ЕСЛИ ВНОСИМ ЧЕРЕЗ КАССУ:**

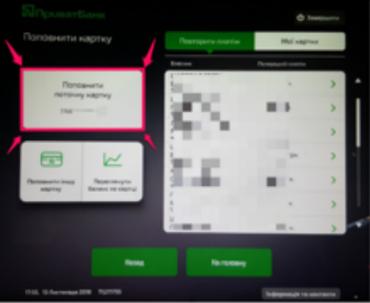
1. Даем карту кассиру и говорим, что "нужно пополнить карту"
2. Отдаем деньги и проверяем, совпадает ли сумма, которую вы внесли с той, что насчитал кассир.
3. Сохраняем чек и прикрепляем к тетради на странице записи с движением по этой сделке.

**ЕСЛИ ВНОСИМ ЧЕРЕЗ ТЕРМИНАЛ САМООБСЛУЖИВАНИЯ:**

1. Авторизоваться картой
2. Выбираем пункт "Пополнить карту"



3. Выбираем "Пополнить текущую карту" (Последние цифры совпадают с цифрами на карте)



4. Вносим деньги и обязательно печатаем чек.

P.S.  
 1. Если вносим деньги в отделении банка и у вас больше 50 000грн, то смело заходим в ВИП-касса и не стоим в очереди, независимо от того, платите вы по схеме А) или Б).  
 2. Если вносим сумму более 50000грн, берите с собой коллегу, если это возможно.

| Функция  | Процесс   | Ответственный   | Контроль   | Deadline   |
|--|---|---|--|--|
| что конкретно передаём?  | что именно надо делать?   | кому передаём?  | как будем проверять?   | когда будем переда   |
| Хозяйственность  | Закупка ход товаров, кофе, печенюшек, презентов для постоянных туристов   | Менеджер первого офиса Ирина Г.                                     | Руководитель каждого офиса делает заявку на канцтовары и хозтовары до 5-го числа Ирины. Ирина формирует общий список с разбивкой по офисам и сбрасывает на меня для согласования. После согласования, сбрасывает поставщику и контролирует доставку и оплату (бронирует деньги в кассе). | 10.11.2018 передал. Заем меньше 20 минут   |
| Инкассация и сдача выручки в банк.   | Занести выручку в банк или терминал самообслуживания  | Менеджер, принявший деньги от клиента, Если сумма меньше 100000грн. | Автоматически приходят уведомления в приложение на телефоне и сообщение на Вайбер от банка. Так же сумма принятая от клиента прописывается менеджером в реестре продаж. Бонус менеджеру 15 грн за транзакцию.  | 11.11.2018 передал. Созд каждого офиса карту-кли счёту. Прописал инструк внесению денег. |
| Факторизация лидов, прибыли и выполнения ИЗ по 2-м офисам                                  | Сбор всех необходимых данных и внесение в КРП-ник   | Заместитель Ирина Л.  | Ежедневно в 11:00  | 13.11.2018 передал.  |
| ППО  | Контроль соблюдения стандартов ППО менеджерами. Обзор отвалившихся клиентов для выявления реальных причин отказа. | Заместитель Ирина Л.  | Еженедельно в понедельник в 11:00 отчет по чек-листу ППО.  | Передам на оперативке 14.11.2018   |
| Выставление (презентация) планов продаж и ИЗ, Контроль выполнения ИЗ и начисление зарплаты | Контроль за выполнением ИЗ и факторизация. Начисление и выдача ЗП.  | Заместитель Ирина Л.  | Выставление планов продаж 1-2 числа каждого месяца. Контроль выполнение ИЗ ежедневно в 11:00   | Передам на оперативке 14.11.2018   |
| Ретроспективный анализ и ежедневная оперативка   | Регулярное прослушивание разговоров менеджеров, подготовка и проведение оперативок по ретроспективе               | Заместитель Ирина Л.  | Оперативка в понедельник в 12:00 в первом офисе и в 15:00 во втором  | Передам на оперативке 14.11.2018   |
| Ведение соцпапок   | Ведение и публикация постов в соцсетях по контент-плану на месяц (VK, FB, Instagram, Telegram)                    | Менеджер  | Контроль публикаций согласно контент-плану   | Передам на оперативке 14.11.2018   |

# Задание №6: прогноз продаж и план по продажам

- 0 - добейтесь соблюдения стандартов ведения CRM, которые мы обсуждали в 6'м дне программы;
- Чтобы мы зачитали вам выполнение задания 6'го дня, разместите тут пост-отчёт, включающий в себя:
  - 1 - скриншот страницы с расчётом прогноза продаж и историйности по вашему агентству;
  - 2 - скриншот расчёта плана по продажам на ноябрь.

**Выполнение (отчёт участника): цифры в таблицах - комиссия часть цифр изменена по соображениям конфиденциальности**

Расчет плана делал HARD-HARD, но без допов. Выкладываю файл целиком, чтобы можно было поиграться с цифрами.

Агентство открыто в январе 2016г. поэтому в историйности немного докрутил первые два месяца по прибыли, чтобы не сильно ломали картину. А в расчете плана на ноябрь желтым выделил цифры, которые взяты с потолка, так как реактивацией в прошлом году вообще не занимались.

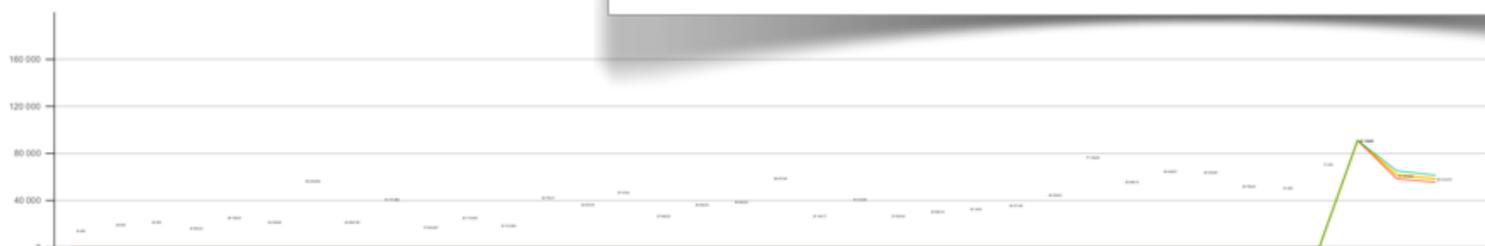
Буду очень благодарен любой обратной связи.

P.S. Прошу не сильно смеяться с наших конверсий))

| Расчет плана продаж – точная формула       |                                |              |               |             |          |                 |
|--|--------------------------------|--------------|---------------|-------------|----------|-----------------|
| Планируемый месяц:                         | November 2018                  |              |               |             |          |                 |
| <b>План продаж по турам</b>                |                                |              |               |             |          |                 |
| <b>Рассчитаем план по заявкам</b>          |                                |              |               |             |          |                 |
| Каналы:                                    | Количество заявок в штуках:    |              |               | Корреляция: | Драйвер: | План по каналу: |
|  | October 2018                   | October 2017 | November 2017 |             |          |                 |
| 1. Сайт                                    | 77                             | 101          | 110           | 9%          | 140%     | 117             |
| 2. Заход с улицы                           | 16                             | 10           | 14            | 40%         | 130%     | 29              |
| 3. Call-центр Coral Travel                 | 27                             | 3            | 4             | 33%         | 100%     | 36              |
| 4. Реактивация / Рассылка                  | 53                             | 10           | 10            | 0%          | 130%     | 69              |
| 5. Постоянный клиент                       | 9                              | 2            | 2             | 0%          | 100%     | 9               |
| 6. По рекомендации                         | 3                              | 1            | 1             | 0%          | 100%     | 3               |
| 7. Соцсети                                 | 50                             | 38           | 38            | 0%          | 100%     | 50              |
| <b>Рассчитаем план по средней комиссии</b> |                                |              |               |             |          |                 |
| Каналы:                                    | Средняя комиссия в деньгах:    |              |               | Корреляция: | Драйвер: | План по каналу: |
|  | October 2018                   | October 2017 | November 2017 |             |          |                 |
| 1. Сайт                                    | 1962                           | 1962         | 1962          | 0%          | 100%     | 1 962₽          |
| 2. Заход с улицы                           | 1902                           | 1902         | 1902          | 0%          | 100%     | 1 902₽          |
| 3. Call-центр Coral Travel                 | 3705                           | 3705         | 3705          | 0%          | 100%     | 3 705₽          |
| 4. Реактивация / Рассылка                  | 1962                           | 1962         | 1962          | 0%          | 100%     | 1 962₽          |
| 5. Постоянный клиент                       | 5286                           | 5286         | 5286          | 0%          | 100%     | 5 286₽          |
| 6. По рекомендации                         | 1200                           | 1200         | 1200          | 0%          | 100%     | 1 200₽          |
| 7. Соцсети                                 | 2881                           | 2881         | 2881          | 0%          | 100%     | 2 881₽          |
| <b>Рассчитаем план по конверсии</b>        |                                |              |               |             |          |                 |
| Каналы:                                    | Средняя конверсия в процентах: |              |               | Корреляция: | Драйвер: | План по каналу: |
|  | October 2018                   | October 2017 | November 2017 |             |          |                 |
| 1. Сайт                                    | 13%                            | 13%          | 13%           | 0%          | 130%     | 17%             |
| 2. Заход с улицы                           | 16%                            | 16%          | 16%           | 0%          | 130%     | 21%             |
| 3. Call-центр Coral Travel                 | 4%                             | 4%           | 4%            | 0%          | 150%     | 6%              |
| 4. Реактивация / Рассылка                  | 2%                             | 2%           | 2%            | 0%          | 100%     | 2%              |
| 5. Постоянный клиент                       | 78%                            | 78%          | 78%           | 0%          | 100%     | 78%             |
| 6. По рекомендации                         | 75%                            | 75%          | 75%           | 0%          | 100%     | 75%             |
| 7. Соцсети                                 | 6%                             | 6%           | 6%            | 0%          | 130%     | 8%              |
| <b>План продаж по турам</b>                |                                |              |               |             |          | <b>114 642₽</b> |

| Факт |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Year | Jan           | Feb           | Mar           | Apr           | May           | Jun           | Jul           | Aug           | Sep           | Oct           | Nov           |
| 2016 | 15 000,00 RUB | 20 000,00 RUB | 22 000,00 RUB | 16 993,33 RUB | 26 190,03 RUB | 22 238,98 RUB | 56 636,89 RUB | 22 084,75 RUB | 41 117,29 RUB | 17 654,29 RUB | 25 000,00 RUB |
| 2017 | 42 752,11 RUB | 56 974,76 RUB | 47 373,80 RUB | 27 868,32 RUB | 36 936,34 RUB | 58 904,25 RUB | 58 977,55 RUB | 27 364,17 RUB | 41 513,95 RUB | 27 563,34 RUB | 30 000,00 RUB |
| 2018 | 56 371,58 RUB | 45 209,63 RUB | 77 109,48 RUB | 55 898,15 RUB | 65 248,57 RUB | 64 434,89 RUB | 52 790,23 RUB | 51 000,00 RUB | 71 330,00 RUB | 91 129,09 RUB | 0 RUB         |

| Прогноз |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Year    | Jan | Feb | Mar | Apr | May | Jun | Jul | Aug | Sep | Oct | Nov |
| 2018    | N/A |
| 2019    | N/A |



Связанность (историчность + прогноз)



## Задание №7: нарезка плана по менеджерам + фин.мотивация

1. Разберитесь, как работает механизм распределения плана по менеджерам, зарплатный блок, фактеризация, аналитика и прочие элементы КРП'ника (посмотрите видеоинструкции от Михаила);

2. Сгенерируйте под себя файл-фактеризатор на ноябрь, заполните, начните вести в демо-режиме;

3. В декабре:

- если раньше НЕ пользовались КРП'ником -> 2й шаг внедрения ИЗ;

- если вы раньше пользовались КРП'ником -> переходите на новый;

**Чтобы мы засчитали вам выполнение задания 7'го дня,**

**разместите тут пост-отчёт, включающий:**

- пояснения в свободной форме о том, какую модель начисления вы выбрали (fix / прогр. %);

- скриншот из гуглдокс, на котором видно распределение плана одного из ваших офисов по МППТ;

- перечень бонусных задач, которые вы поставите своим МППТ в декабре.

### Выполнение (отчёт участника):

1. Разобрался;

2. Готово;

3. Переходим в ноябре. Менеджеров готовил к тому, что в ноябре будем внедрять КРП и в начале месяца использовали позапрошлогодний КРП-ник для распределения плана. Сейчас данные все перенес в новый;

Для начисления ЗП сначала хотел выбрать модель с прогрессивными процентами, но потом, еще раз сравнив наши конверсии со средними в ТМ, решил, что я уж слишком лоялен к своей команде и её пора взбодрить. Поэтому остановился на модели с семи-пороговым фиксированным бонусом.

Попробовал по рекомендации Дмитрия, сделать так, чтобы при открытии новой вкладки открывался менеджерский дашборд. Для этого создал отдельный гугл-доковский файл, который ссылается на вкладку "Менеджеры" дашборда и расшарил на менеджеров. Через плагин **New Tab Redirect** в хроме настроил загрузку этого документа на менеджерских компьютерах. Теперь при открытии новой вкладки подгружается страница с планом. Но так как у меня в таблице 5 менеджеров и последний в списке менеджер каждый раз скролить до своего плана не будет, я сделал на каждого менеджера отдельный файл, где он видит план офиса и свой личный, а на отдельной вкладке, при желании, может посмотреть общую картину. Ссылки на копии файлов:

[Дашборд директора](#)

[Дашборд менеджера](#)

**Перечень бонусных задач, которые поставил на ноябрь у каждого менеджера частично отличается:**

*Реактивировать до конца месяца более 100 клиентов с мин. 50% e-mail с внесением в Ю-ОН с типом обращения Реактивация*

*Медецинский туризм. Анализ и подготовка предложений для рекламы*

*Проанализировать рынок страховок от не выезда. Презентация. Научить всех!*

*70% новых обращений подписаны на Добро Пожаловать*

*Проанализировать рынок круизов. Сделать презентацию. Подготовить предложение для социал*

*Проанализировать рынок Лыжного отдыха. Сделать презентацию. Подготовить 5 предложений рекламы.*

*Подготовка презентаций по ОАЭ и Тайланду. Подробная справка по странам в базу знаний.*

**Перечень бонусных задач, которые поставил заму:**

*Подготовка и проведение оперативки и разбора по ретроспективному анализу в каждом офисе еженедельно согласно регламента ТМ*

*Своевременная факторизация (до 11:00 за предыдущий день)*

*Еженедельная оперативка согласно регламента в каждом офисе*

| План продаж на Ноябрь - по турам:      |         |             |        |        |               |        |        |           | 134 700 грн.             |       |              |
|--|---------|-------------|--------|--------|---------------|--------|--------|-----------|--------------------------|-------|--------------|
| Распределение плана продаж и расчет ЗП |         |             |        |        |               |        |        |           |                          |       |              |
| <b>Галина</b>                          |         |             |        |        |               |        |        |           |                          |       |              |
| Продажи туров                          | порог   | I           | II     | III    | Цель          | Цель+  | Цель++ | МесяцЦель | Факт                     | Порог | К выплата    |
| Вклад менеджера                        | 140,00% | цель 35 086 | 22 630 | 30 173 | <b>37 716</b> | 45 258 | 52 802 | 60 346    | 24 731                   | II    | <b>2 716</b> |
|  |         | бонус 1 358 | 2 716  | 4 528  | 6 228         | 8 147  | 10 032 | 12 069    |                          |       |              |
| Базовый оклад:                         |         |             |        |        |               |        |        | 2 000     | Итого к выплате: 4 916   |       |              |
| <b>Людмила</b>                         |         |             |        |        |               |        |        |           |                          |       |              |
| Продажи туров                          | порог   | I           | II     | III    | Цель          | Цель+  | Цель++ | МесяцЦель | Факт                     | Порог | К выплата    |
| Вклад менеджера                        | 80%     | цель 8 621  | 12 931 | 17 242 | <b>21 552</b> | 25 862 | 30 173 | 34 483    | 6 448                    | 0     | <b>0</b>     |
|  |         | прогр. 776  | 1 552  | 2 328  | 3 556         | 4 658  | 5 733  | 6 897     |                          |       |              |
| Базовый оклад:                         |         |             |        |        |               |        |        | 2 000     | Итого к выплате: 2 000   |       |              |
| <b>Маргарита</b>                       |         |             |        |        |               |        |        |           |                          |       |              |
| Продажи туров                          | порог   | I           | II     | III    | Цель          | Цель+  | Цель++ | МесяцЦель | Факт                     | Порог | К выплата    |
| Вклад менеджера                        | 90%     | цель 9 698  | 14 548 | 19 397 | <b>24 246</b> | 29 095 | 33 944 | 38 794    | 10 055                   | I     | <b>873</b>   |
|  |         | бонус 873   | 1 746  | 2 619  | 4 001         | 5 237  | 6 449  | 7 759     |                          |       |              |
| Базовый оклад:                         |         |             |        |        |               |        |        | 2 000     | Итого к выплате: 2 873 P |       |              |
| <b>Татьяна</b>                         |         |             |        |        |               |        |        |           |                          |       |              |
| Продажи туров                          | порог   | I           | II     | III    | Цель          | Цель+  | Цель++ | МесяцЦель | Факт                     | Порог | К выплата    |
| Вклад менеджера                        | 90%     | цель 9 698  | 14 548 | 19 397 | <b>24 246</b> | 29 095 | 33 944 | 38 794    | 11 106                   | I     | <b>873</b>   |
|  |         |             |        |        |               |        |        |           |                          |       |              |

## Задание №8: мотивация, карма, v&v

### Задания, не идущие в зачёт:

а. посмотреть бонусные видео по мотивационным фишкам / теориям мотивации и модели Макгрегора / управленческим приёмам (если ещё не смотрели) / найму персонала (min - про собеседования).

б. внедрять у себя в агентстве KPI / ИЗ / Карму в соответствии с обсуждённым таймингом.

**Чтобы мы засчитали вам выполнение задания восьмого дня, напишите в этой теме пост-отчёт, включающий в себя:**

1. Предварительный список хороших и плохих дел (Карму) на первый месяц внедрения - по 5 штук;
2. Проведите мотивационное интервью с МППТ и поделитесь впечатлениями (в свободной форме);
3. Приложите к посту pdf'ку вашей версии документа "Стратегическая цель" (V&V's).

### Выполнение (отчёт участника):

#### 1. Предварительный список хороших и плохих дел (Карму) на первый месяц внедрения - по 5 штук;

| Плохие дела  | Штраф   |
|--|---------|
| Негативный отзыв клиента о работе менеджера  | 300грн. |
| Не внесен новый лид  | 150грн. |
| Не корректное, не полное заполнение полей в заявках в CRM (отсутствие, либо неверные сроки оплат, неверный источник лида, № брони, не проставлена себестоимость, неверно выбран тип оплаты,) | 300грн. |
| Не внесена информация о взаимодействии с клиентом в CRM  | 100грн. |
| Получение обратной связи от клиента и / или ведение любых переговоров с клиентом через VIBER (или другой мессенджер)   | 200грн. |
| Ведение переговоров через личные средства коммуникаций (Телефон/Viber и т.п.)  | 500грн. |
| Менеджер одет не по дресс-коду   | 50грн.  |
| Не внесена информация о взаимодействии с клиентом в CRM  | 50грн.  |
| Хорошие дела   | Бонус   |
| Взял отзыв у клиента или рекомендацию у клиента по шаблону   | 50грн.  |
| Заполнение полной информации об отеле в таблице отелей   | 20грн.  |
| Срочный выход на работу день в день в свой выходной вместо заболевшего коллеги   | 50грн.  |
| ПостПродажное (своевременное) обслуживание клиента по стандартам   | 50грн.  |

#### Стратегическая цель турагентства Coral Travel (ЧП Шаповал)

Мы в Турагентстве «Coral Travel» стремимся делать так, чтобы наши туристы получили максимальный заряд энергии и позитивных эмоций от своего путешествия и стали счастливее и здоровее, чем до знакомства с нами. При этом, мы стараемся, чтобы каждый турист не только качественно отдохнул, а и расширил свои горизонты посещая каждый раз новую для себя страну и понимал, что кроме Турецкого All Inclusive мир полон прекрасных и заслуживающих внимания мест.

Потому что развивающийся турист, мотивирует чаще путешествовать своё ближайшее окружение и при этом улучшает саму культуру путешествий в нашем обществе. А нас своими положительными эмоциями и отзывами, мотивирует делать свою работу еще качественнее, чем вчера.

Для этого мы с радостью беремся за разработку сложных и индивидуальных маршрутов и туров. А для того, чтобы предложить оптимальные цены и иметь больше ресурсов, мы будем развивать свою сеть агентств под собственным брендом через франчайзинг. С этой целью, на данном этапе, мы совершенствуем и настраиваем все существующие бизнес-процессы и стремимся к высокому внутреннему стандартам сервиса в нашем агентстве.

Мы отчетливо понимаем, что добиться наших целей и стремительного развития агентства возможно лишь придерживаясь нижеприведенных принципов и ценностей.

#### Ключевые ценности и принципы Coral Travel (ЧП Шаповал)

**Личная ответственность.** Coral Travel - это в первую очередь сплоченная команда профессионалов, каждый из которых разделяет нашу главную стратегическую цель. Мы осознаём свои возможности и понимаем свои зоны ответственности, поэтому ежедневно делаем всё возможное (и невозможное :) для достижения наилучшего результата - максимального удовлетворения наших клиентов и превышения их ожиданий от работы с нами.

**Позитив и дружелюбие.** Для нас Coral Travel - это не просто работа...это наша жизнь, поэтому любые сложности и препятствия мы встречаем с азартом и улыбкой. А ещё, стараемся «заразить» своим позитивом наших клиентов и сделать всё, чтобы после общения с нами, их настроение становилось чуточку лучше. :)

**Внимание к деталям.** Мы знаем, что бог и дьявол кроются в мелочах и лишь проявляя фанатичную внимательность ко всему, что мы делаем, мы сможем достичь истинного успеха. Поэтому мы перфекционистичны во всём...и особенно - во взаимодействии с клиентами и сопровождении сделок.

**Работа по внутренним стандартам.** Мы постоянно ищем и осваиваем лучшие практики - методы работы, которые позволяют нам добиваться максимальных результатов - и затем делаем их стандартом работы в нашем турагентстве. Это позволяет нам работать эффективно и демонстрировать нашим клиентам высочайший уровень профессионализма и качества сервиса. Приняв стандарт, все мы неукоснительно следуем ему.

**Постоянное совершенствование стандартов.** Мы работаем по стандартам. Но это не означает, что мы не меняемся. Лучший стандарт - тот стандарт, который постоянно совершенствуется. Все мы открыты для обсуждения корректировок существующих стандартов и постоянно ищем новые и более эффективные способы выполнения работы агентства.

**Постоянное развитие, обучение и обмен опытом.** Мы верим в то, что по-настоящему великие цели достигаются лишь командами, люди в которых поддерживают друг друга. Каждый из нас обладает уникальным опытом и знаниями, поэтому мы с удовольствием обмениваемся ими и помогаем друг другу расти и развиваться во всем, что касается работы.

**Честность и взаимное доверие.** Наша команда - это наша вторая семья, поэтому мы поддерживаем в ней открытые и искренние отношения, основанные на честности и взаимном доверии.

#### 2. Проведите мотивационное интервью с МППТ и поделитесь впечатлениями (в свободной форме);

Когда проводил стратегичку, и затронули тему карьерного роста, одна из девочек уж слишком иронично была настроена. После мотивационного интервью всё стало на свои места. Оказывается, она в ближайшие полгода-год планирует уйти в декрет. При этом, если отбросить историю с декретом, карьерный рост очень интересует, но больше для статуса, а не ради денег. Муж зарабатывает достаточно, чтобы она не работала вообще. И для неё в работе главное "движуха" с клиентами и личные достижения (очень не довольна своим результатом в октябре по сравнению с другими менеджерами).

Другой же сотруднице в первую очередь нужны деньги. Мечтает переехать в съёмную квартиру в центре, поближе к работе. И скорее всего, без своего парня, с которым сейчас сожительствоует.))

#### Вывод:

А. С менеджерами нужно общаться регулярно не только о работе и погоде, а и качественно мониторить ситуацию на личном фронте.

Б. Нужно после НГ искать нового менеджера.

Также проработал компетенционную оценку и вовлеченность менеджеров. В целом у меня почти все менеджеры - огонь! Но одного менеджера как оказалось, вместо того, чтобы "развивать", нужно "исправлять". И есть менеджер, которую я нагрузил после стратегички ерундой, которая не соответствует её потенциалу. В общем, нужно переназначить ответственных по некоторым пунктам в action-плане.

3. Приложите к посту pdf'ку вашей версии документа "Стратегическая цель" (V&V's).

## Задание №9: планёрки

### Задания, не идущие в зачёт:

- а. начните проводить ретроспективный анализ коммуникаций (видео уже есть на платформе);
- б. поживите пару недель в режиме ежедневных (утро+вечер) цифровых планёрок;

**Задание, которое нужно выполнить, чтобы мы засчитали вам прохождение 9'го дня:** выберите проблему, которую хотите решить в своём агентстве; пропишите себе сценарий адаптивной планёрки, за счёт которой вы эту проблему будете решать; проведите планёрку (по крайней мере первую итерацию); в этой теме напишите в свободной форме пост-отчёт, в рамках которого поделитесь впечатлениями и приложите к нему скрин/pdf сценария, который вы использовали в процессе.

### Выполнение (отчёт участника):

#### Задания, не идущие в зачёт:

а. Ретроспективу проводим с начала ноября. Проведение еженедельных собраний в каждом офисе по ретроспективке включил в ИЗ зама;

б. Живем. Но политика внесла свои коррективы и уже третий день успокаиваем паникеров и занимаемся отказами от военнообязанных. С 1-го декабря возобновим.

#### Задание, которое нужно выполнить, чтобы мы засчитали вам прохождение 9'го дня:

1. выберите проблему, которую хотите решить в своём агентстве;

*отправляем слишком много подборок и занимаемся консультированием*

2. пропишите себе сценарий адаптивной планёрки, за счёт которой вы эту проблему будете решать;

*сценарий взяли из примеров. Вряд ли можно прописать лучше)*

3. проведите планёрку (по крайней мере первую итерацию); в этой теме напишите в свободной форме пост-отчёт, в рамках которого поделитесь впечатлениями и приложите к нему скрин/pdf сценария, который вы использовали в процессе.

*Планерку провели совместно с замом. Планерка прошла по плану. Были мелкие возражения, но по итогу, даже звезды пошли перечитывать скрипты по выявлению потребностей и по отработке запросов, у которых есть предложения от конкурентов. К планеркам готвиться с бланком сценария гораздо легче и сама планерка проходит быстро и конструктивно. За что отдельное спасибо! Раньше, мягко говоря, не любил проводить планерки. Для проведения планерки должна была быть очень веская причина, когда уже капец как что-то достало или когда уже было поздно пить Боржоми.*

| Планёрка по корректировке процесса продаж<br>[ проблема - менеджеры отправляют слишком много подборок ] |  |
|---|--|
| <b>Подводка</b>   | Сегодня собрала вас, потому что вы допустили досадную ошибку, которую мы, к сожалению, не заметили в общении с клиентами: мы отправляем слишком много подборок, занимаясь консультированием, а не продажей.  |
| <b>Проблема</b><br>Почему это важно?<br>Связь с деньгами!!!   | Я послушала телефонные разговоры с клиентами, расстроилась, потому что эта ошибка присутствовала во всех из них. Среднее количество подборок, которые обсуждаются по одному объекту, должно быть 5-7...ну 10 максимум.<br><br>Вы тратите огромное количество времени и денег, а клиент потом покупает в другом агентстве. Мы потратили кучу времени, а клиента потеряли, потому что сами не ведём к продаже.<br><br>Нам очень важно перестроить этот процесс от бесконечных подборок и консультаций к сопровождению и продажам: чуть больше выявление потребностей и отработка. Это - работа менеджера, а не составление подборок. |
| <b>Негативные примеры</b><br>Когда и как проблема проявляется? К чему это приводит?                     | Я отобрала несколько телефонных разговоров, где проблема ярко выражена. Сейчас не буду их показывать, но вы можете сами научиться. Проблемы такие есть у всех менеджеров.<br>...<br>Как думаете, как можно было лучше поступить?<br>...  |
| <b>Позитивные примеры</b><br>Каким образом проблема решается? К чему это приводит?                      | Теперь давайте послушаем, как надеемся, что вы уже начали решать.<br>...<br>В чем разница? Что в этом диалоге изменилось?<br>...   |
| <b>Что теперь делаем?</b><br>Связь со стандартами и vision & values.                                    | Что нужно делать, у нас подробно описано в скрипте. Приходится отправлять много подборок.<br>1. Когда вы не выявили потребности клиента, а именно о потребностях клиента.<br>2. Когда вы не можете нормально отработать заявку (и почему), вы переваливаете её на менеджера.<br>Почему так происходит? Потому что мы не зацепились, ведь потребности не выявлены.<br><br>Давайте откроем наш скрипт и посмотрим, как мы теперь будем с этим отработывать...  |
| <b>Сбор обратной связи</b><br>Устранение возражений   | У кого есть вопросы? Давайте вместе их разберём...   |

| Планёрка по корректировке процесса продаж<br>[ проблема - менеджеры отправляют слишком много подборок ] |  |
|---|--|
| <b>Контроль</b><br>Как будет проверяться выполнение/исправление?  | С сегодняшнего дня буду за этим внимательно следить.<br><br>Это важно для всех нас: хватит сливать время на подборки, из-за которых мы теряем клиентов. Перестаем бояться брать на себя инициативу и ответственность - это наша работа - именно так мы помогаем людям определяться с отелем с первой или максимум второй подборки.<br><br>Я буду смотреть, сколько подборок кто отправляет, и сколько в каждой из них отелей. В идеале - не больше 2 подборки на обращение, в каждой - по 3-5 отелей. Буду дальше слушать разговоры, потому что сейчас это наша главная зона роста.<br><br>От вас требуется только безоговорочное следование скрипту. Особое внимание блоку выявления потребностей и отработке с просьбами "отправить еще подборки".<br><br>Мы же не просто так этот стандарт используем: он помогает тратить меньше времени на каждую заявку, при этом продавая больше. |
| <b>Итоговое напутствие</b><br>Что нам даст изменение в работе (процесс + \$)?<br>Вера в сотрудников!    | Я сегодня специально этот аспект в продажах выделила, потому что мне обидно за то, что вы теряете ваше драгоценное время, ничего не получая взамен - полтора часа подбираете, а клиент сливается. В итоге, и сами зарабатываете меньше, и агентство в \$ теряет.<br><br>Ничего сложного нет - надо просто собирать потребности и брать инициативу. Я уверена: каждая из вас способна с этим справиться. Так что давайте, девочки, уделите этому моменту особый приоритет!  |

## Задание №10: скрипты телефонных переговоров

Чтобы мы засчитали вам выполнение задания 10'го дня, выложите в эту тему пост-отчёт в свободной форме, включающий в себя:

1. Перечень ошибок, которые конкретно ваши менеджеры допускают при общении по телефону;
2. Впечатления от старта внедрения новой версии телефонных скриптов.

**Выполнение (отчёт участника):**

1. Перечень ошибок, которые конкретно ваши менеджеры допускают при общении по телефону;

1. консультирование вместо продажи!!!
2. заканчивать коммуникацию, не договорившись о следующем шаге/контакте;
3. обсуждают итоговую цену/скидку по телефону;
4. не приглашать в офис при первом контакте;
5. называть ТО по телефону ;
6. не брать e-mail при первом контакте;
7. Спрашивать имя клиента в середине разговора, а не во время приветствия;
8. Перебивать клиента не дослушав до конца;
9. Терять инициативу и идти на поводу у клиента;
10. Слабая работа с возражениями;
11. Звонить более 2х раз клиенту, если он не берет трубку;

2. Впечатления от старта внедрения новой версии телефонных скриптов.

Алгоритм и инфографика доведения клиента до сделки - просто огонь!

Менеджеры сначала сопротивлялись. Кто-то начал изучать (2 менеджера из фокус группы, так сказать), а остальные оставили "на потом"...

10-го декабря всем добавил в ИЗ изучить скрипты по звонкам и встречам и сдать экзамен до 18.12.2018. А по он-лайн скриптам ИЗ отдельным пунктом с экзаменом 25.12.2018. Еще добавил бонус за каждого скидочника, которого отработают по Y-ку. А заму в ИЗ поставил проведение ретроспективов по новым скриптам согласно чек-листов. И процесс пошел! Даже дома на выходных изучают.

Одним словом - ВНЕДРЕНИЕ))

## Задание №11: скрипты переговоров на встречах

Чтобы мы засчитали вам выполнение задания 11'го дня, выложите в эту тему пост-отчёт в свободной форме, включающий в себя:

1. Перечень ошибок, которые конкретно ваши менеджеры допускают при общении на встречах;
2. Впечатления от старта внедрения новой версии скриптов встреч.

**Выполнение (отчёт участника):**

1. Перечень ошибок, которые конкретно ваши менеджеры допускают при общении на встречах;

- Не готовятся ко встрече
- Консультирование вместо продажи  
не берут на себя ответственность за подходящий вариант и как следствие не могут дожать клиента и перебирают бесконечное количество вариантов
- отдают инициативу клиенту
- Не полный сбор потребностей клиента
- Иногда не понимают кто действительно принимает решение и не звонят ЛПР при сомнениях клиента
- Слабо отрабатывают с обоснованием более высокой стоимости

2. Впечатления от старта внедрения новой версии скриптов встреч

Скрипты - огонь! Один офис работает уже по новым скриптам и есть прирост по конверсии и марже. Во втором "звезда" саботирует изучение. Но я её дожму)

## Задание №12: правила торга / выдачи скидок

Чтобы мы засчитали вам выполнение задания 12'го дня, выложите в эту тему документ, регламентирующий политику скидок в вашем агентстве (и комментарий в свободной форме к нему).

**Выполнение (отчёт участника):**

Вопрос скидок для меня очень актуален. Как только с ними не боролся. Когда во время стратегички поднял этот вопрос, и посмотрел реестры за сентябрь-октябрь, то оказалось, что средняя скидка составила ~4%. Я думал, что у нас всё гораздо хуже со скидками и немного успокоился по этому вопросу. А после эфира проанализировал ноябрь-декабрь и прозрел. Эта цифра выросла до 7%!!! В тот же день провел адаптивную планерку (план планерки во вложении). Результат не заставил себя долго ждать. За крайние четыре дня пять сделок, две из которых по цене он-лайна, а максимальная скидка по остальным – 3%. В среднем – 1,6%. Я доволен результатом. Но то, как работает Наталья Вдовина – высший пилотаж. Наталья, если Вы не против, я спонерирую несколько Ваших антискидочных фишек.

| <b>Конструктор адаптивных планёрок</b><br>[ внедрение / обучение / корректировка / постановка коллективных и бонусных задач ] |  |
|---|--|
| <b>Подводка</b>   | Я решил провести небольшую летучку, чтобы обсудить с вами очень критичную проблему в нашей работе: Мы даем скидки часто там, где они не нужны.   |
| <b>Проблема</b><br>Почему это важно?<br>Связь с деньгами!!!   | Я проанализировал размеры скидок, которые мы даем клиентам и оказалось, что по сравнению с октябрём, в среднем, скидки выросли почти в два раза. Если в октябре средняя скидка была на уровне 4%, то в ноябре-декабре 7%.  |
| <b>Негативные примеры</b><br>Когда и как проблема проявляется? К чему это приводит?   | В ситуации, когда клиенты напуганы введением военного положения и переносят свои отпуска, когда не хватает качественных лидов, и как следствие, уменьшилось количество сделок, прибыль снизилась вдвое. И если к этой ситуации добавить увеличение размера скидок, то мы так не протянем и двух месяцев.   |
| <b>Позитивные примеры</b><br>Каким образом проблема решается? К чему это приводит?  | В случае, если мы продаем без скидок, у нас появляются: <ul style="list-style-type: none"> <li>• дополнительные ресурсы на сервис;</li> <li>• дополнительные ресурсы на рекламу;</li> <li>• дополнительные ресурсы на зарплату;</li> <li>• ресурсы на развитие.</li> </ul>   |
| <b>Что теперь делаем?</b><br>Связь со стандартами и vision & values.  | Поэтому: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мы никогда, никому, ни при каких обстоятельствах сами не предлагаем скидку;</li> <li>2. Даже если клиент просит скидку, мы сперва делаем всё, чтобы продать без неё!!! (скрипты "Работа с возражениями", "Обоснования более высокой стоимости", скрипт-Х, скрипт-У);</li> <li>3. Мы точно не даем скидки при оплате через терминал.</li> <li>4. С 15.12.2018 - скидку, которую менеджер предложил первым клиенту, менеджер компенсирует разницу между он-лайн ценой и продажей со скидкой за свой счет.</li> <li>5. Скидка более 3% для новых и более 5% для постоянных клиентов согласовывается со мной. Если со мной нет связи – с Ириной.</li> </ol> |
| <b>Сбор обратной связи</b><br>Устранение возражений   | У кого есть вопросы? Давайте обсудим...  |
| <b>Контроль</b><br>Как будет проверяться выполнение/исправление?  | С сегодняшнего дня Ирина при проведении ретроспективного анализа будет особое внимание уделять теме скидок в переговорах.<br><br>Это очень важно для нашего агентства, поэтому эту проблему буду контролировать лично.<br>Следующем месяце я добавлю это в карму. Будут минусы – не обижайтесь. Те, кто все неделю будут работать 'как надо', получают плюсы. Всё честно.  |
| <b>Итоговое напутствие</b><br>Что нам даст изменение в работе (процесс + \$)?<br>Вера в сотрудников!                          | Я уверен, что если мы примем за правило, что скидка - это последнее оружие, которое мы можем применять, только в тех случаях, когда сделали всё как профессионалы, то ваша же работа будет для вас же более интересной и более рентабельной с точки зрения затрат времени на одного клиента. Цените свой труд! Кроме того, за каждую сделку по цене он-лайна с 15.12.2018, каждому менеджеру в КАРМУ будет залетать дополнительный бонус 200грн.   |

### Политика антискидок турагентства Coral Travel (ЧП Шаповал)

Наша компания обеспечивает самый высокий уровень сервиса в нашем городе. Качественный сервис должен соответственно оплачиваться. Если мы даем скидку, мы лишаем себя возможности развиваться и лишаем ресурсы для обеспечения качественного сервиса. Поэтому мы всегда придерживаемся данной политики антискидок.

1. Мы **никогда, никому**, ни при каких обстоятельствах сами не предлагаем скидку;
2. Даже если клиент просит скидку, мы сперва делаем всё, чтобы продать без неё!!! (скрипты "Работа с возражениями", "Обоснования более высокой стоимости", скрипт-Х, скрипт-У);
3. Мы точно не даем скидки при оплате через терминал.
4. В случае, если менеджер предложил скидку клиенту первым, менеджер компенсирует разницу между он-лайн ценой и продажей со скидкой за свой счет;
5. Скидка более 3% для новых и более 5% для постоянных клиентов согласовывается с Евгением Шаповал. Если он не доступен, – с Ириной Лещинской.

**В случае, если мы продаем без скидок, у нас появляются:**

- ресурсы на сервис;
- ресурсы на рекламу;
- ресурсы на зарплату;
- ресурсы на развитие.

Если мы примем за правило, что скидка - это последнее оружие, которое мы можем применять, и только в тех случаях, когда сделали всё как профессионалы, то наша работа будет для нас же более интересной и более рентабельной. В том числе и с точки зрения затрат времени на одного клиента. Цените свой труд!

