

Глава 2

Как все обстоит на самом деле? Аудит и планирование продаж

8

Что такое аудит и почему он необходим вашей компании?

Проведение аудита — это то, с чего следует начинать увеличение продаж любой компании.

Аудит — это проверка и анализ текущей ситуации. Проводить его нужно для того, чтобы выявить слабые и сильные стороны компании, сравнить ее с основными конкурентами. Не нужно изобретать велосипед, придумывать новые подходы и инструменты — часто достаточно просто исправить допущенные ошибки.

Аудит дает информацию для дальнейших действий: для планирования продаж, их прогнозирования, выстраивания системы мотивации и др.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Аудит должен проводить либо коммерческий директор, либо сам собственник. А лучше поручить его третьей стороне — тому, кто может непредвзято взглянуть на ситуацию.

9

Как провести правильный аудит, который покажет, что делать дальше?

Следующий вопрос — как проводить аудит?

Первый этап — составляете «воронку» по каждому рекламному носителю, по каждому каналу продаж и по вашему отделу продаж. Вы смотрите на «воронку» и находите «узкие места».

Нужно понять, как исправить текущую ситуацию. Например, какие коммерческие предложения используются, какие материалы, как строится продажа, какие используются скрипты звонков и есть ли они вообще.

Сразу возникает ряд вопросов:

- Что вы делаете для того, чтобы привлекать больше новых клиентов?

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

- Что вы делаете для того, чтобы конвертировать новых клиентов в реальных?
- Что вы делаете для того, чтобы больше продавать старым клиентам?
- Есть ли у вас категоризация клиентов?
- Есть ли программы лояльности?
- Что вы делаете для удержания клиентов?
- Если клиенты ушли от вас, что вы предпринимаете для того, чтобы их вернуть?

К примеру, компания электронной техники решила провести аудит своей системы продаж. Аудит показал, что у компании была база «холодных» клиентов, которые могут стать потенциальными, если их чем-то заинтересовать. Однако с ними отсутствовало какое-либо взаимодействие. Не было программы лояльности. Отсутствовали инструкции и стандарты работы сотрудников отдела продаж. Уже на основе только этих выводов можно составить долгосрочный план развития и увеличения продаж.

Следующий этап аудита — оценка ваших «контактов на поверхности». Контактная поверхность — это все формы, поводы и способы, которыми вы можете коснуться вашего клиента. В это понятие входят: ваши

коммерческие предложения — насколько качественно они написаны, каталоги, буклеты, выставки. Контактом на поверхности являются даже грузчики, которые приезжают к вашему клиенту и могут испортить впечатление о работе вашего коллектива или наоборот — оставить самое приятное воспоминание.

Например, у салона элитной мебели существовала серьезная проблема — не было повторных покупок. Клиенты компании совершали одну закупку — и больше в компанию не обращались. В чем причина? Причина была в том, что грузчики, доставляющие мебель из этого салона, ходили по дорогим коврам в грязной обуви и ругались матом. Клиенты не жаловались — они просто уходили. Это удалось выяснить при анализе контактов на поверхности. Оказалось достаточным просто позвонить клиенту после покупки и уточнить, всем ли он доволен.

Контактная поверхность должна как минимум не мешать вашим менеджерам по продажам, а в идеале — становиться еще одной причиной, обращения клиентов именно к вам.

Все имеет значение: то, как ваши менеджеры звонят, то, что они продают и как они это продают, потому что клиент оценивает в целом сам процесс продажи.

Попробуйте примерить роль клиента на себя. Выделите 5–6 фирм ваших прямых конкурентов. Одного лидера в чем-то: в маркетинге, в логистике, в товаре. И купите маленькую партию товара у них, самостоятельно пройдите процесс от звонка до сделки. Составьте перечень плюсов и минусов. Особое внимание обратите на те моменты, которые вам понравились, потому что многие инструменты скрыты от посторонних взглядов и бывают видны только в момент покупки.

Попросите своего знакомого совершить покупку у вашей компании. Составьте чек-лист для своих сотрудников. Чек-лист — это перечень действий, которые должны совершить работники в процессе продажи. В таком листе напротив каждого действия должно оставаться свободное место, чтобы было удобно поставить галочку, когда действие выполнено. Чек-лист создан для того, чтобы проверить, соответствует ли работа ваших продавцов тому алгоритму, который вы от них требуете, рассказывают ли продавцы о коммерческом предложении, разъясняют ли его подробности, предлагают ли кастомизированное предложение, упоминают ли о гарантии на товары или о специальных акциях.

Кастомизированное предложение — предложение, включающее в себя дополнительные товары,

услуги в соответствии с выявленными потребностями клиента.

Проведя подобный эксперимент, вы рискуете обнаружить, что ваши сотрудники отдела продаж ничего не предлагают клиентам, не спрашивают их ни о чем, а просто произносят заученные фразы и разговор проходит впустую. Но это лишь означает, что вам есть над чем работать.

10

План продаж — план по достижению успеха

Возможно, среди читающих эту книгу есть те, кто не использовал в своей работе план продаж. Однако мысль, вынесенная в название этой главы, справедлива на 100%. И поэтому сейчас подробно рассмотрим все аспекты планирования продаж. Делать это мы будем на примере компании, занимающейся цветочным бизнесом.

План продаж — это цифра в денежном эквиваленте (рубли, доллары, евро и т.д.), которой вы хотите достичь к концу определенного периода (месяц, квартал, год и т.д.). Как можно планировать продажи? Есть три распространенных подхода.

Первый подход — смотрим, сколько товара было продано в аналогичном месяце прошлого года, поставляем эти же показатели. Может быть, накинем 20 или

30%. В принципе неплохо — какое-то обоснование есть. Но такой метод действует только в относительно стабильные экономические периоды. Случился кризис, все рухнуло — и невозможно строить прогнозы для плана продаж.

Второй метод — смотрим, сколько нам нужно заработать денег, чтобы компенсировать наши расходы и «выйти в ноль», и ставим эту цифру. Иначе «труба», иначе не выживем. Продадим больше — хорошо, но меньше нельзя!!

Третий способ носит название «амбиции Альтенберга» — 2 миллиона и все! А можно и 3, 4, … 10! То есть цифра называется без какой-либо привязки к реальности. Амбициозный порыв вменяется в план, и гордо реет флаг — 2 миллиона! Никакой предварительной работы по уточнению плана не ведется. Соответственно, по итогам планируемого периода мы топчемся где-то в начале пути, так и не дойдя до заветной красивой цифры. Это очень существенная ошибка в планировании продаж.

Если не достигать поставленной планки, для чего тогда вообще планировать? План продаж является адекватным, если по итогам месяца вы его либо чуть-чуть недовыполнили, либо перевыполнили. Точное выполнение бывает редко. Ну а если вы существенно

перевыполнили план, прямо по-стахановски, значит, неправильно планировали.

Так как же вести правильное планирование? Когда это делать и на какой период? Во-первых, не рекомендуется планировать больше чем на год. Это сложно. И на год сложно, но можно. А больше — слишком велика погрешность.

Для цветочного салона актуальным будет блочное планирование. Календарные периоды разбиваются на праздничные блоки и на оставшееся время. Можно устанавливать план на день, неделю, месяц. Но излишняя частота здесь тоже не на пользу — потратите драгоценное время на планирование.

11

Два подхода к планированию продаж

Итак, предположим, мы планируем продажи на год. Годовое планирование самое важное.

Существуют два действенных подхода. Первый называется *Bottom-Up*, в переводе с английского это значит «снизу вверх». Его суть выражается в следующем: сколько мы сможем заработать при имеющихся ресурсах, с теми мощностями, которые имеем сейчас. При текущем количестве сотрудников, при их настоящем уровне, при действующем ассортименте, имеющейся на данный момент проходимости и всех остальных параметрах. Проанализировав эффективность каждого элемента в отдельности, узнаем, сколько мы сможем заработать.

Альтернативный подход называется *Top-Down* — «сверху вниз». Сначала мы определяем цифру,

которую хотим заработать, например 43 млн рублей. Дальше определяем, что нужно сделать, какие ресурсы (денежные, финансовые, людские, товарные) надо подтянуть, чтобы выполнить этот план. И если мы ставим себе цель: удвоить продажи, зафиксируйте ваш текущий оборот и определите себе срок, например, через год. Хотя с этой задачей можно справиться и за меньший срок.

Начнем с *Bottom-Up*. Обращаемся к срезам, о которых говорили в предыдущей главе. Заполняем таблицы, анализируем. Чем больше различных ракурсов, тем лучше. Товары, рекламные носители, сотрудники, поставщики — старайтесь оценить все. Можно составлять региональные срезы и срезы по каналам сбыта. Вы можете добавить к анализируемым данным показатели интернет-магазина. После того как ваши таблицы готовы, вы собираете группу из трех-четырех ключевых сотрудников, тех, кто отвечает в компании за управление, финансы, маркетинг, продажи, товар, наем сотрудников.

То есть те люди, которые влияют на принятие решений, могут что-то изменить и исполняют контрольную функцию. Продавцов, менеджеров приглашать в эту группу не надо! Это критическая ошибка.

Следующий шаг: вместе с ключевыми сотрудниками вы рассматриваете конкретные показатели

за какой-либо месяц. Смотрим в срезе строку, к примеру «Товар А», проверяем показатели по ней: оборот, прибыль, количество проданной продукции, возможно, детализация по видам «Товара А». И задаем себе и группе вопрос — а что у нас было в январе прошлого года? А в прошлом январе мы продали «Товар А» на 300 000 рублей. Понятно, что январь вообще не слишком удачный месяц для продаж. И мы учитываем это. Смотрим, какие мероприятия у нас проходили. Предположим, проходила реклама по радио или спецакция, и за счет этого увеличили свой объем продаж. Затем мы решаем, сколько хотим продать «Товара А» в этом январе, учитывая, что у нас уже запланирована специальная акция. И так далее. А еще у нас хороший новый менеджер. С его помощью мы продадим больше. Итак, год назад было 300 000, а сейчас мы планируем продать в январе на 400 000 рублей.

Обязательно надо посчитать, какое это будет количество товара, т.е. уточнить наш финансовый план в штуках, метрах, литрах и т.п. Тут мы подходим к плану закупок. Но это отдельная тема, сейчас мы ее не касаемся. И так надо пройтись по всем товарам. В итоге получится общая цифра за январь с разбивкой по товарным группам.

А как быть с новыми товарами? Предположим, что «Товар Б» мы стали продавать только в конце прошлого

года. Следовательно, показателей за прошлый январь по «Товару Б» у нас нет. В этом случае ориентируемся на прошлый месяц и постепенно наращиваем объем по 5–10% в месяц. Учитывайте время разгона, то есть, как быстро менеджеры изучат новый продукт и смогут продавать его наравне с другими товарами. В те периоды, на которые приходится пик сезона, план немного завышаем. То есть суть метода заключается в том, что вы итоговую цифру делите на более мелкие, распределяете на отдельные ячейки и обсуждаете каждую из них.

Конечно, и в этом случае можно ошибиться. Но погрешность будет меньше, именно за счет распределения.

То же самое следует проделать и с планом по продавцам. Изучая соответствующий срез, посмотрите, сколько у вас было продавцов в прошлом году, кто уволился, кто остался, кто пришел недавно, сколько времени нужно новому продавцу, чтобы продавать наравне с остальными. Заполняете отдельно планы по продавцам и получаете общую цифру. Итоговая раскладка содержит данные о том, на какую сумму должен продать товара каждый сотрудник в январе, феврале и т.д. Опять же все зависит от вашей терпеливости. Такое планирование — очень кропотливый труд. Если нет желания рассматривать каждый месяц отдельно, ограничьтесь кварталами. Но планирова-

ние по месяцам лучше, так как позволяет учитывать влияние различных мини-факторов. Распродажи, праздники, выездные фестивали и т.д. — многое может влиять на ваши продажи. Расписывая, вы все это учитываете. Суммируем месячные планы и получаем итоговую цифру за год.

Предположим, вы запланировали 1,2 млн руб. Затем вы смотрите на работу продавцов, предусматриваете их обучение, чтобы эффективность работы возросла. Предположим, их эффективность за квартал будет расти на 5%, это тоже надо учесть в плане. Получаете следующую цифру — 1,26 млн рублей. По поставщикам — смотрите на стоимость закупки, какие-то особые условия, добавляете нового поставщика.

И вот тут можно совместить подходы и использовать второй подход, применив способ Top-Down — «сверху вниз». Вы намечаете себе сумму — 2 миллиона. Хочу и все! Но, чтобы получить эти 2 миллиона, вы должны что-то поменять, просто так ничего не изменится! Это значит, что вы будете вводить новые ассортиментные позиции. Изобретать новые специальные предложения и акции, пакетные и подарочные решения, о которых мы тоже поговорим. Возможно, для достижения нужной цифры плана вам потребуется открыть склад в новом регионе или нанять сотрудника.

Вы смотрите время разгона прошлого склада и учитываете это в плане. Прогнозируете, каким будет оборот по новому складу. То есть подход другой — не от факта, который есть сейчас, к тому, что будет, а от того, что вы хотите получить и что для этого нужно сделать.

Но, чтобы такой план был выполнен, по каждой ячейке нужно продумать и расписать еще два листка. Первый называется «ресурсы», второй — «действия». В них тоже должна быть разбивка по месяцам. Вы решаете, что можно сделать в январе. Пусть это будет промоакция. Соответственно, в планах действий вы пишете: разработать акцию для января, чтобы поднять продажи таких-то товаров. А что нужно для того, чтобы разработать и провести акцию? Нужны ресурсы. Нам может не хватить компетенций для подготовки акции, значит, надо привлечь стороннего специалиста — маркетолога. Для его привлечения требуются деньги. Пишите — сколько. Или вы решили, что пора запускать интернет-магазин. Соответственно, в список действий на следующий год вы вносите разработку и запуск интернет-магазина. И обязательно распределите действия: найти подрядчика в январе, чтобы в марте интернет-магазин уже работал. А в плане продаж вы учитываете новый канал продаж, прикидываете, сколько времени в среднем потребуется на то, чтобы вывести его продажи на стабильный

уровень. Например, уже к апрелю он будет показывать вот такие цифры.

План действий и ресурсов показывает нам недостающий остаток — 700 000 рублей, к примеру. И вам надо понимать, как вы эти 700 000 сможете заработать, с помощью каких действий и акций. И надо достичь баланса так, чтобы все цифры сошлись. Сначала это очень сложно делать. Потому что непонятно, какого эффекта ждать от того или иного мероприятия, будет ли результативна выставка, если вам еще не приходилось в ней участвовать и нет данных, на которые в таких подсчетах можно опереться. Поэтому мы советуем начинать такое планирование не с года, а хотя бы с квартала.

Да, поначалу вы будете ошибаться. Но с каждой новой итерацией плана ваша ошибка, погрешность, будет все меньше и меньше. А самое главное то, что, замеряя эффективность каждого мероприятия, каждой акции, каждого рекламного носителя, вы впоследствии точно сможете сказать, какой эффект он дает. Например, реклама в специализированном журнале приносит нам 10 звонков в день. А если компания при текущей конверсии в 20% будет получать на 10 звонков в день больше, то это две покупки с таким-то средним чеком. Есть такая поговорка: «*Failtoplan = Plantofail*», это в пере-

воде с английского значит: «Провалить план означает планировать провал». Потому что без планирования вы не движетесь, не понимаете, как двигаться.

Если вы не планируете свою работу, не предпринимаете никаких стратегических действий и инициатив — ваш бизнес не развивается. Если вы создаете сайт просто потому, что сайт завел ваш приятель и это не является частью плана по достижению конкретной цифры, то вряд ли такой сайт будет работать на прибыль. И не стоит рассчитывать на перемены к лучшему ни сейчас, ни через 20 лет. Изменения могут произойти разве что в худшую сторону, если мы не будем планировать свое развитие.

Начните планирование с методики *Bottom-Up*. Напишите цифры снизу вверх — сколько вы сумеете заработать при текущем развитии, при существующей динамике, с имеющимися ресурсами. Приложите все свои амбиции и оцените, что вам надо подтянуть из имеющихся ресурсов и какие действия предпринять, чтобы получить, например, удвоение.

12

S.M.A.R.T.

Теперь поговорим о достаточно известной методике S.M.A.R.T. Она относится к целеполаганию и помогает строить планы на будущее. Название является аббревиатурой пяти английских слов. Наша цель — познакомить вас с реально работающими, результативными методиками А чьи они — американские, российские,

S	SPECIFIC (СПЕЦИФИЧНАЯ, КОНКРЕТНАЯ)
M	MEASURABLE (ИЗМЕРЯЕМАЯ)
A	ACHIEVABLE (ДОСТИЖИМАЯ)
R	REALLY DESIRED (ЖЕЛАЕМАЯ)
T	TIME BOUNDED (ОПРЕДЕЛЕННАЯ ПО ВРЕМЕНИ)

китайские, — не столь важно. Главное, чтобы методики были эффективны. Итак, вот какой должна быть правильная цель с точки зрения S.M.A.R.T.

S (specific) — это значит специфично, конкретно, четко. То есть цель должна быть сформулирована ясно и однозначно. «Я буду зарабатывать 3 миллиона рублей в месяц» — это правильная формулировка, тогда как «мне бы хотелось увеличить продажи» — слишком расплывчено. «Я хочу, чтобы моим клиентам нравилось приходить в мой магазин» — это тоже не четкая цель. Что значит нравиться? Как это замерить? В чем это должно выражаться? Наши клиенты могут тепло к нам относиться, при этом не факт, что мы увидим какие-то внешние проявления их чувств. Будет ли достигнута в этом случае наша цель? Возможно, это выглядит как излишняя одержимость цифрами, но в бизнесе иначе нельзя.

M (measurable) — это та самая измеримость. Не важно, в чем — в денежных единицах, в мерах длины, веса, объема, в единицах времени и т.д., но любая цель, которую вы ставите, должна быть измерима, иметь четкие критерии, по которым вы оцениваете не только конечный, но и промежуточный результаты.

A (achievable) — это значит, что цель должна быть достижима с точки зрения внешних и внутренних

ресурсов. Если при текущем обороте в 20 млн рублей вы ставите себе цель увеличить оборот до 800 млн уже в следующем месяце, но при этом вы и ваши сотрудники четко понимаете, что это невозможно, то такая цель не имеет смысла. И стоит ли тратить силы в попытке ее достичь? Надо проводить четкую границу между мечтой и целью. То есть *achievable* — это цель, достижимая в принципе. Поскольку данный параметр является субъективным понятием и для одной компании 800 млн оборота в месяц — цифра из области фантастики, а для другого — дело завтрашнего дня, очень важно адекватно оценивать ситуацию и понимать, что требуется для реализации задуманного и в наших ли это силах. Весьма показательным в данном случае может быть пример роста ваших конкурентов или компаний из других сфер.

R — мы трактуем эту букву как *realdesired* (вы также можете встретить *reward* или *relevant*). Цель должна быть очень желанной и значимой. Такой, чтобы вызывала здоровый азарт и побуждала к действию. Предположим, речь идет об увеличении продаж на 6% при изначальном небольшом обороте. Интересно? Не особенно: пускай себе идет как идет, авось да и увеличится сам. А что если мы его удвоим или даже утроим? Вот это уже интересно. Ради этого можно и обучающий курс приобрести, и на перемены решиться.

T (*timebound*) — это означает, что цель ограничена по времени. То есть следует определить: какого числа, какого месяца, во сколько вы увидите результат и сможете понять, достигли вы поставленную цель или нет. Если цель не привязана ко времени, если у действий нет сроков, если в плане нет четких дат, то постановка такой задачи бесполезна. Забудьте про эту цель. Привязка цели ко времени — необходимый элемент эффективного цепеполагания. Вы поставили себе цель — открыть новую торговую точку. Сразу решайте, когда вы это сделаете и называйте точную дату. Да, можно промахнуться со сроками и в действительности открыть ее на неделю позже, но результат будет достигнут. Если же *timebound* будет звучать как «открыть в этом году», вы будете постоянно отодвигать начало активных действий дальше, еще дальше, пока не опомнитесь в декабре.

13

Как матрица Ансоффа позволит строить планы по увеличению продаж

Второй подход к построению плана продаж называется *Top Down*, то есть «сверху вниз». При этом оптимально использовать матрицу Ансоффа.

Матрица Ансоффа выводится следующим образом. Строим таблицу из четырех показателей. По вертикали — клиенты, существующие и новые. По горизонтали — продукты, так же существующие и новые.

		ПРОДУКТЫ	
		ТЕКУЩИЕ	Новые
КЛИЕНТЫ	Текущие		
	Новые		

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Что можно сделать, чтобы повышать продажи имеющихся продуктов имеющимся клиентам?

Можно чаще встречаться. Можно снижать цены, проводить акции, делать скидки. Можно ввести гибкую систему оплаты. В итоге предпринятых действий получается некоторое увеличение итоговой суммы.

Как продавать существующим клиентам новые продукты?

Вы начинаете предлагать существующим клиентам какие-то новые продукты. При этом вы прогнозируете, скольким из них вы сможете продать новый продукт. И также вносите полученную цифру в матрицу.

Если у вас нет денег или желания нанять маркетинговое агентство, чтобы получить необходимую информацию по всем подсчетам, прогнозам, фокус-группам, анкетам и опросам, можно собрать и рассмотреть собственные данные по клиентскому, региональному срезам, собрать менеджеров, коммерческого директора и обсудить каждую ситуацию отдельно. Это понятный пошаговый процесс, хоть и достаточно трудоемкий.

Как продавать новым клиентам существующий товар?

Это выход на новые регионы, привлечение большего числа клиентов.

Три заполненные клетки — это и есть ваш план продаж, например, 120 млн рублей. Четвертая клетка — продажа новых товаров новым клиентам — это перевыполнение плана.

14

Индивидуальный подход и сезонность

При построении среза по клиентам прежде всего нужно оценить их количество. И если клиентов много — надо поделить их на категории. Категории можно определить по ключевым клиентам.

Ключевым клиент может быть по разным показателям: по объему закупок, по степени его перспективности для вашей компании. Это может быть имиджевый клиент, работа с которым поднимет статус вашей фирмы. Это может быть клиент-партнер, который помогает вам строить прогноз и работать.

Соответственно, каждый клиент приносит вашей компании некую сумму прибыли. Например, с имеющимися клиентами прибыль составляет 90 млн рублей — и вы смотрите, какие у вас могут быть потенциальные

клиенты, за счет которых будет достигнут планируемый показатель в 120 млн рублей.

О том, где их взять и как с ними работать, вы узнаете далее, а пока внесем еще один срез — по времени. Этот срез необходимо составлять и рассматривать, потому что существует фактор сезонности, который необходимо учитывать. Соответственно, разбиваем годовой план на кварталы, чтобы понять, сколько в каждом из кварталов нужно продать, чтобы в сумме получить желаемые 120 млн рублей.

Существуют компании, в работе которых сезонный фактор крайне важен. Например, компания по производству удобрений. Удобрения — товар сезонный. Весна — хороший сезон, зима — не сезон. Решение, которое приведет к увеличению прибыли, может быть таким: внедрить альтернативный продукт, который можно продавать зимой и который пользуется спросом. Этот продукт — удобрения для комнатных растений. Компания может продавать их самостоятельно, а может и через торговые сети и магазины.

Анализ всех факторов позволяет найти правильное решение: новый продукт, новые каналы и при этом снизить негативный эффект сезонности.

15

Не играйте с показателями, а добивайтесь успеха. Перспективы на следующий год

Теперь составим план на следующий год. Все это можно осуществлять на практике. Вопрос в величине ячейки. В вышеупомянутой матрице Ансоффа можно делить ячейку на «сезон-несезон», можно делить ячейку поквартально или помесячно. Чем на более мелкие части делится ячейка, тем точнее будет план.

Анализируя прошлый месяц и прошлую ячейку, просматривая разные срезы за этот период, обсуждая работу с менеджерами, вы можете собрать необходимую информацию и оперировать ею.

Вы получаете итоговые цифры. Когда вы проводите планирование по каждому сечению, цифры могут не-

сколько отличаться друг от друга. Они действительно разные, потому что вы не стремитесь подогнать все цифры под одну. Вы просто стремитесь заполнить эту таблицу.

Итак, у вас получается несколько разных цифр: по клиентскому срезу, региональному и др. Ваша задача — выбрать одну из цифр или взять среднюю. Эта цифра возникла не с потолка, она родилась в результате анализа показателей.

Теперь у вас на руках три документа. Их может быть и больше, но три — самые важные.

1. Итоговая сумма на будущий год и ее декомпозиция (распределение) по срезам и каналам, чтобы было понятно, из чего складывается срез.
2. *Action plan* — что нужно сделать, чтобы достичь планируемого результата.
3. Третий документ — это список ресурсов. Перечисление того, что понадобится дополнительно для выполнения плана действий. Это могут быть человеческие, финансовые, политические ресурсы.

Ресурсы могут быть самые разные: интеллектуальные, технологические, административные. Например,

административный ресурс необходим, когда нужно изменить существующий график работы, внедрить новую схему отчетности. Процесс планирования может занимать несколько недель.

Сроки планирования бывают разными. Чаще составляется план на год или квартал, но если возникла необходимость — можно построить план и на семь месяцев, и на пять.

Если вы строите план на календарный год, начинать процесс планирования лучше в первых числах декабря.

Кроме того, стоит определиться, по пути какого роста вы планируете пойти, по оптимизационному или инновационному.

Оптимизационный рост — увеличение эффективности существующих каналов продаж.

Инновационный рост — запуск новых товаров и каналов продаж.

Инновационный рост подразумевает временной лаг, и в вашем плане работ это должно быть отражено.