

**Модная розница:
гламур или аналитика?**

**Управление продуктом в
фэшн-рознице:
что первично - бренд-
менеджмент или
категорийный
менеджмент?**

**Трюки ассортиментной
матрицы:
широкий или
оптимальный
ассортимент?**

**Акции:
плата за sell-out**

Позвольте представиться...



RETAIL
ATELIER
PROJECT TEAM

- **Елена Кабанова**

- Партнер компании Retail Atelier – проектная команда практиков и экспертов розничного рынка
 - www.retail-atelier.com

- **Ключевые практики**

- Маркетинг
- Brand management
- Реклама и PR
- Product management и закупки

- **Опыт в маркетинге более 20 лет**

BOURJOIS
PARIS


Reebok

Fashion Galaxy

 Снежная
Королева

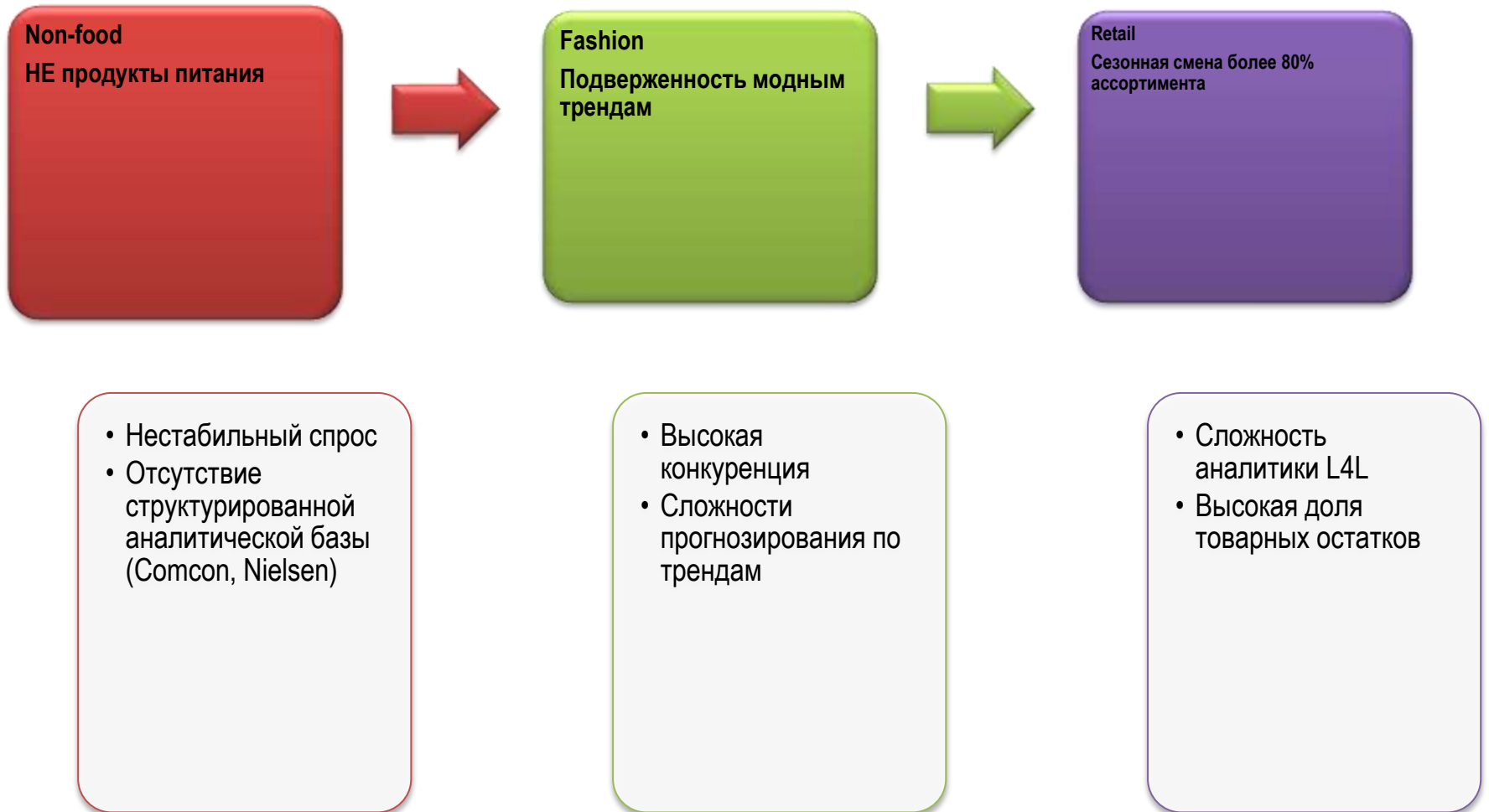

спортмастер

О чем мы будем сегодня говорить?

- Система планирования ассортиментной матрицы в non-food fashion ритейле
- Инструменты планирования продаж и закупок
- Особенности ценообразования
- Что важно учитывать при планировании акций и скидков?
- Какие механики «работают», на что влияют и при каких условиях?

I. Система планирования
ассортиментной матрицы в non-food
fashion ритейле

A. «Non-food» B. «Fashion» C. «Retail»



Ассортиментная матрица

- **Ассортиментная матрица** – это важнейший документ, представляющий собой табличную форму, в котором по иерархическому принципу (от категории до единицы учета товарного запаса) отражен ассортимент компании и содержится информация с определёнными характеристиками ассортимента в конкретный период времени
 - Созданием ассортиментной матрицы при традиционной схеме работ занимаются сотрудники отделов закупки, продаж, маркетинга, если же в компании налажена система категорийного менеджмента, то этим занимаются категорийные менеджеры
 - Категорийный менеджмент = система сквозных бизнес-процессов

Ассортиментный минимум

- **Ассортиментный минимум** — перечень товарных позиций, которые должны постоянно присутствовать в конкретном магазине (или во всех магазинах сети) в любой период времени независимо от сезона
 - Это — ядро ассортимента, его основа. Он справедлив для всех магазинов сети. Товары, входящие в ассортиментный минимум, должны контролироваться категорийными менеджерами постоянно
- Наличие дефицита по этим товарам недопустимо

Основные принципы категорийного менеджмента



Сегментация



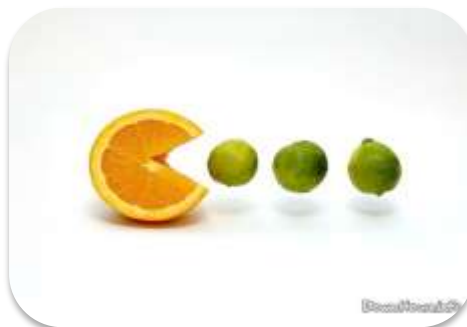
Постановка
целей



Прозрачная
аналитика



Системность
принятия
решений

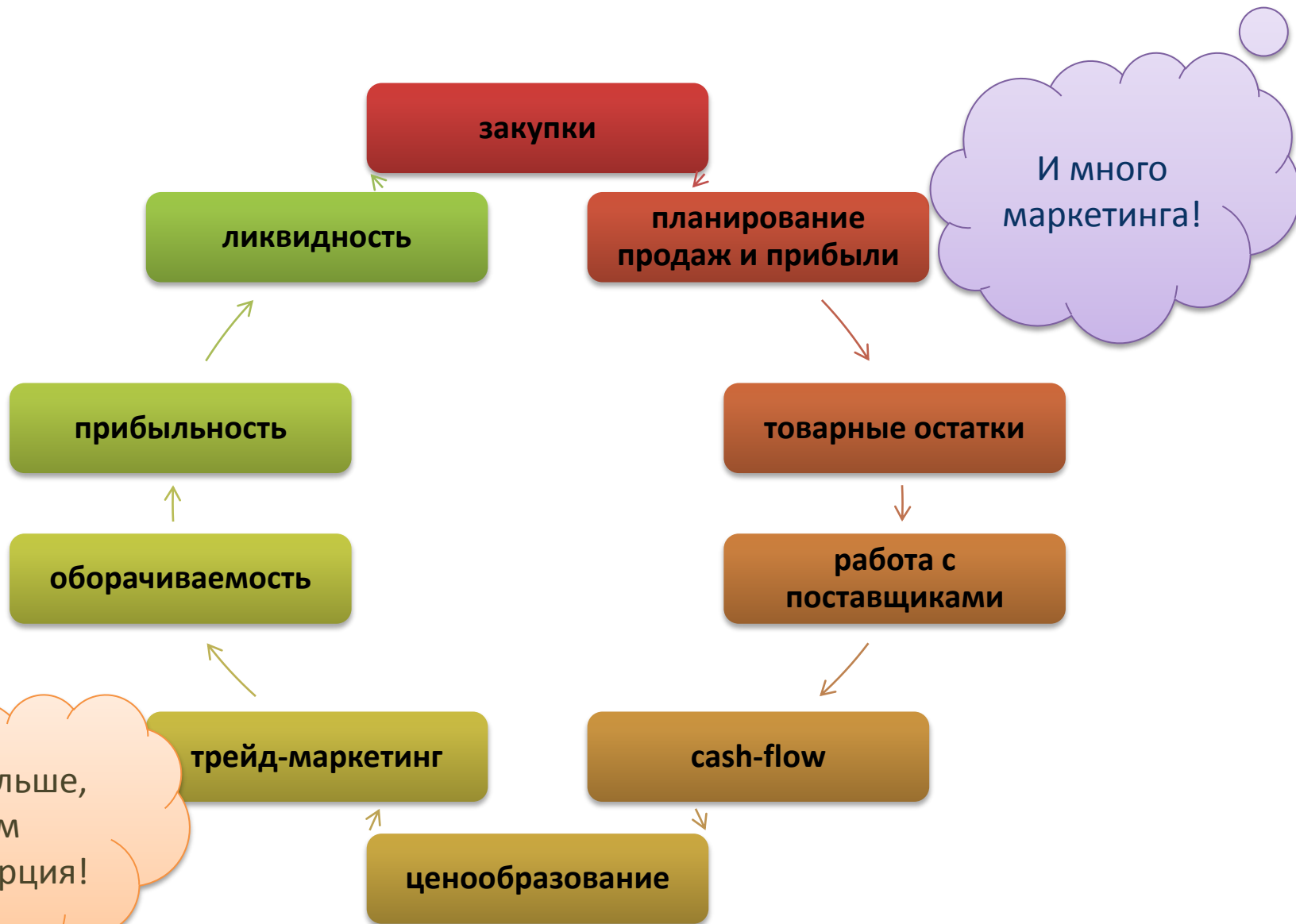


Маркетинг



Регулярность

УПРАВЛЕНИЕ категорией и всеми бизнес-процессами



ОТВЕТСТВЕННОСТЬ за результат

Чем ВЫГОДЕН категорийный менеджмент в рознице?

- Уточнение стратегии розничного предприятия → направление развития для всей компании
- Оптимизация оргструктуры и взаимодействия отделов
- Бизнес-процессы и регламенты
 - Стабильность компании
 - Средство решения внутренних противоречий
- Повышается ответственность сотрудника, эффективность, мотивация и квалификация
- Повышается удовлетворенность покупателей
- Сбалансированный ассортимент с точки зрения покупателя
- Повышается прибыльность продаж
- Оптимизируются товарные запасы
- Сеть и поставщики играют на одном поле



Зачем вам нужен КМ?

Стратегические и тактические цели

- Увеличение количества покупок в категории
- Снижение числа клиентов, не совершивших покупку в категории
 - Увеличить вероятность “встречи” искомого товара с его потребителем
- “Регулирование” темпов роста продаж в категории
 - Привычные товары
 - Новые товары
 - Прибыльные товары
- Увеличение продаж в соседних категориях
 - Импульсные покупки
 - Спонтанные покупки 80% посетителей
 - Доля импульсного спроса 15% от выручки

В результате:

- Товарные запасы оптимизированы
- Более точное исполнение заказов покупателей
- Движение товаров строится на регулярной основе
- Повышается объем продаж, рентабельность предприятия, снижаются его издержки

На практике...

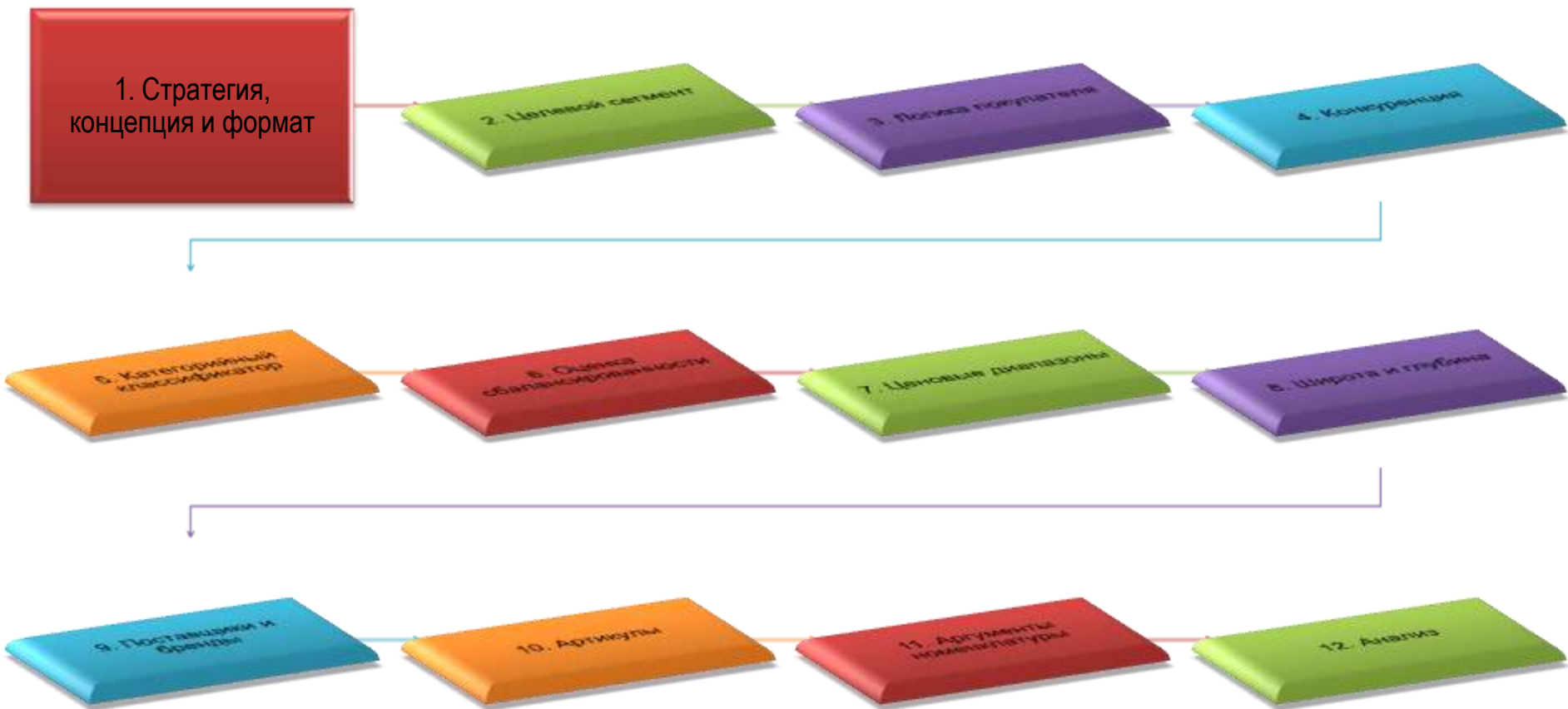
- Категорийный менеджмент – значительно более широкое понятие...
 - *Взгляд со стороны ритейлера*
 - *Взгляд со стороны поставщика*
 - *Конфликт внутри категорий*
- **Само по себе внедрение категорийного менеджмента не панацея!**
- Резервы для роста продаж и прибыли:
 - Проработка стратегии развития компании
 - Структуризации ассортимента
 - Постановка финансовых и организационных задач категорийным менеджерам
 - Четкое взаимодействие всех отделов

Процедура формирования ассортиментной матрицы

Процесс формирования ассортиментной матрицы



1. Определение стратегии: как минимум, концепции и формата магазина

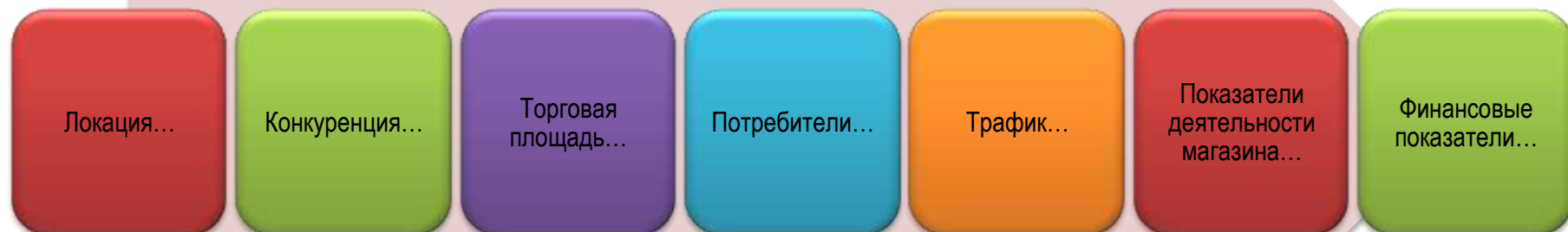


1. Определение стратегии: как минимум, концепции и формата магазина

- Кажется, что нам всего-то необходимо определить товарные категории, которые потенциально могут входить в состав ассортимента магазина, а также количество артикулов, и решить, сколько и чего надо заказать, чтобы выполнить план продаж...

Но это не совсем так, точнее, совсем не так!

Anything is possible!



- Вариантов выбора стратегий для разных этапов жизненного цикла компании (стартап, развитие, конкурентная война) существует великое множество, об этом написаны тонны книг и статей, вам решать, какую из них выбрать
- В любом случае, важно помнить, что:
 - Основные задачи развития должны определяться исходя из основ коммерческой и маркетинговой деятельности:
 - Получение максимальной прибыли (ЕБИТДА не менее XX%)
 - Планомерный рост продаж в сети (не менее XX% в год)
 - Рост или сохранение доли рынка
 - Особенности финансирования
 - Увеличения продаж L4L в существующих магазинах, повышения их эффективности и отдачи с метра...
 - » Далее – лишь один пример...

Выбор стратегии по матрице Ансоффа (матрица возможностей по товарам и рынкам)

- Прикладной инструмент стратегического планирования, предназначенный для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка
 - Она основывается на предпосылке, что наиболее подходящая стратегия для интенсивного роста объема продаж может быть определена решением продавать существующие или новые продукты на существующем или на новых рынках и представляет собой схему, предназначенную для помощи руководству компании и менеджерам в принятии решения о выборе стратегии, а также служит диагностическим инструментом
- Стратегия компании должна определяться **тремя главными факторами**:
 - Существующее положение как совокупность продуктов и рынков, на которых работает компания сейчас
 - Вектор роста, который задает направление развития компании на основе ее существующего положения
 - Конкурентное преимущество - ключевые особенности существующих и будущих продуктов и рынков, которые могут обеспечить фирме сильную конкурентную позицию

Матрица Ансоффа

The diagram features a 2x2 grid with a vertical green arrow on the left labeled 'РЫНОК' (Market) pointing downwards and a horizontal green arrow at the top labeled 'Товар' (Product) pointing to the right.

	Существующий товар	Новый товар
Существующий рынок	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия развития продукта
Новый рынок	Стратегия развития рынка	Стратегия диверсификации

Какие варианты стратегий вам подходят?

	Существующий товар	Новый товар
Существующий рынок	Стратегия проникновения на рынок — усиление маркетинговых мероприятий для укрепления и усиления позиций Компании на рынке ДА 1	Стратегия развития продукта — продажа новых продуктов на старых рынках с целью увеличения рыночной силы ДА 2
Новый рынок	Стратегия развития рынка — освоение новых рынков с помощью сбыта старых товаров на новых рынках НЕТ!	Стратегия диверсификации — Компания выходит на новые рынки с целью снизить риски на уже имеющихся рынках НЕТ!

«Проникновение на рынок» (Market penetration)

- Наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации рисков, поскольку компания действует на знакомом рынке
- **Существующий товар — существующий рынок**
- **Простая и наиболее очевидная стратегия для большинства компаний — продажи уже существующего продукта на уже существующих рынках**
 - Главная цель – увеличить продажи (общие и с квм)
 - Основной инструмент – повышение конкурентоспособности продуктов
 - Наличие продукта в достаточных кол-вах, чтобы постоянно обеспечивать спрос
- **Источники роста**
 - Увеличение доли рынка
 - Увеличение частоты использования продукта (в том числе за счет программ лояльности), увеличение количества использования продукта, открытие новых сфер применения продукта для существующих потребителей
- Доход обеспечивается за счет сохранения доли на рынке в будущем

«Расширение» (Market development)

— Связана со значительными затратами и имеет довольно серьезные риски, но более доходна

- **Существующий товар — новый рынок**
- **Продажи уже существующего продукта на новых рынках или адаптация существующих продуктов для новых рынков**
- Направлена на поиск нового рынка или нового сегмента рынка для уже освоенных товаров.
- Для успешного осуществления стратегии необходимо подтвердить наличие на новом рынке потенциальных потребителей существующих продуктов. Варианты включают географическую экспансию, использование новых каналов дистрибуции, поиска новых групп потребителей, которые пока не являются покупателями товара
- Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта в пределах географического региона и в новых целевых группах

Предлагаемые стратегии по Ансоффу (подробнее)



ДА
1

«Проникновение на рынок»

- Важно:
 - Повышение эффективности бизнес-процессов
 - Увеличение продаж уже существующими потребителям
 - Привлечение новых клиентов
 - Повышение знания сети
 - Маркетинг и продвижение имеющихся товаров на существующих рынках
 - Изучение целевого рынка и конкурентов
- Типичные инструменты
 - Акции, скидки на большие чеки, комплексные скидки, двойные бонусы по картам
 - Сегментированный CRM (управление взаимоотношениями с существующими клиентами)
 - Разработка плана мероприятий по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке (План маркетинга)



ДА
2

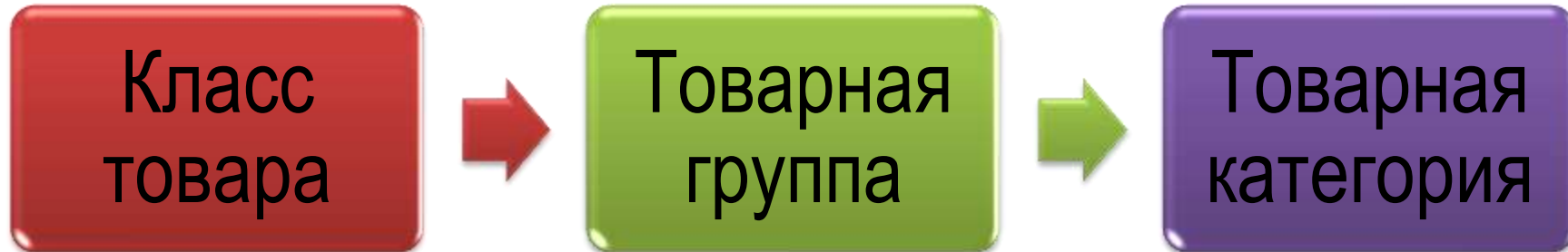
«Расширение»

- Поиск новых сегментов рынка, которые пока не являются потребителями нашей товарной группы
 - Новые категории товара
 - Новые ценовые категории
- Необходимо:
 - Определить новых потенциальных потребителей существующих продуктов
- Географическое расширение рынка (франчайзинг)
- Использование новых каналов дистрибуции (e-commerce)

НВ: Особенности стратегического маркетингового планирования

- *Процесс выработки стратегии обычно завершается не немедленным действием, а установлением общих направлений, продвижение по которым должно обеспечить желаемый рост эффективности бизнеса*
- *При формировании стратегии приходится пользоваться значительно менее полной информацией, чем при выборе оперативных управленческих решений*
- *В процессе выработки стратегических решений постоянно появляется новая информация*
- *Намеченные цели стратегического развития могут быть изменены. Поэтому разработка стратегии должна быть циклическим процессом с постоянной корректировкой первоначальных целей и путей их достижения (не реже 1 раза в год)*
- *Важное отличие стратегического планирования от оперативного управления заключается в том, что зачастую весьма сложно определить цифровые показатели полезности тех или иных стратегических решений. Поэтому необходимы разработка и постоянная корректировка системы оценок, основанных на сочетании цифровых показателей и качественных оценок / аналитики*

Первичные крупные этапы для построения ассортиментной матрицы



Первый уровень — класс товаров

- Чем крупнее формат магазина, тем больше уровней деления
- В ряде случаев первым (высшим) уровнем классификатора может являться класс товаров — например, «продовольственные товары» и «непродовольственные товары» или «одежда» и «обувь», т.е. то, что в представлении покупателя объединено общим функциональным назначением
 - Например, «продовольственные товары» — это то, что едят, а «непродовольственные товары» — то, что не едят, «одежда» — то, что носят на теле, «обувь» — то, что носят на ногах
- Но в магазинах более мелкого формата или там, где все товары однородны (например, магазин торгует только одеждой, причем для определенного покупателя, скажем для молодежи), выделение класса необязательно

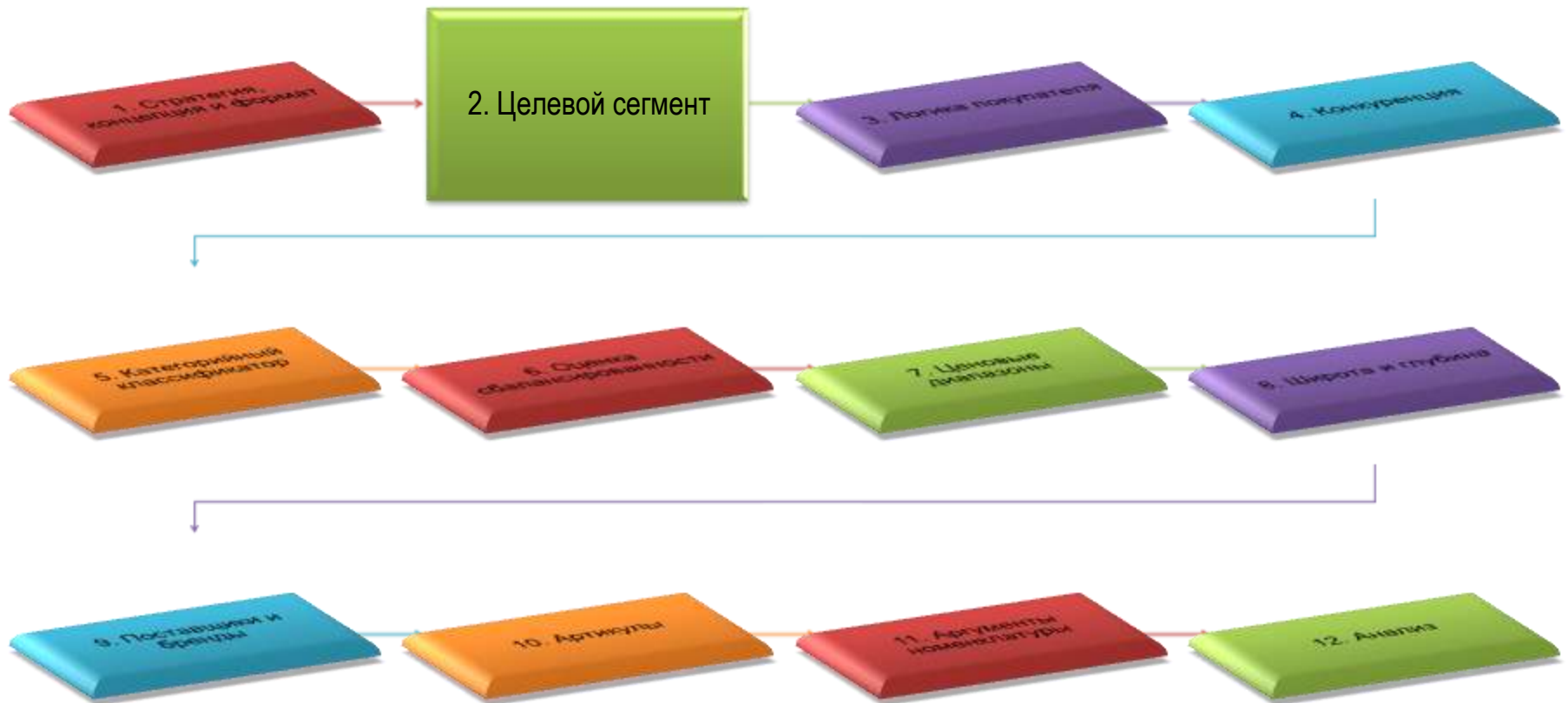
Второй уровень — товарная группа

- Это совокупность товаров, объединенных некими **общими признаками**: видом товара, способом производства и т. д. (например, «молочные продукты», «хлебобулочные изделия», «женская одежда», «мужская обувь», «мебель», «светильники», «аксессуары для дома»)
 - Как правило, в магазине любого формата этот уровень присутствует и часто является высшим уровнем, ниже которого уже идет товарная категория

Третий уровень — товарная категория

- Это совокупность товаров, которые **покупатель** воспринимает как сходные между собой, или товаров, объединенных совместным использованием
- Товарная категория = мини-бизнес
- Проще говоря, товарная категория — это **то, за каким товаром покупатель идет в магазин**
 - За молоком, кефиром и йогуртами (а не за молочными продуктами)
 - За майкой, футболкой и свитером (а не за изделиями из трикотажа)
 - За туфлями, сапогами и босоножками (а не за обувью)
 - За пылесосом, стиральной машиной и обогревателем (а не за бытовой техникой)
 - За диваном в гостиную, письменным столом и книжным шкафом (а не за мебелью)

2. Определение целевого клиента/целевого сегмента



- На кого должен быть ориентирован ассортимент?
 - Кто является вашим покупателем?
 - Кто является потенциальным покупателем?
 - Какому сегменту вам выгодно продавать ваши товары?
 - Маркетинговые исследования
- Результат: **основной и вспомогательный ассортимент**





Сегментация

- **Сегментация потребителей** заключается в их разделении на четкие группы (сегменты), которые могут требовать разные продукты и к которым необходимо прилагать разные маркетинговые усилия
- **Сегмент** - это группа потребителей, характеризующаяся однотипной реакцией на предлагаемый продукт и на набор маркетинговых стимулов

Потребительские предпочтения сегодня

Стагнация экономики оказывает
сильное влияние на потребительские
настроения

Потребительские предпочтения, ожидания и надежды

ПОРТРЕТ РОССИЙСКОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ

РОССИЯНЕ РАЦИОНАЛЬНЫ

56% Не совершают покупок под влиянием сиюминутного импульса

63% Предпочитают сначала протестировать незнакомый товар

ОСНОВЫВАЮТ СВОЙ ВЫБОР НА РЕКОМЕНДАЦИЯХ

60% Обращаются за советом к друзьям

63% Опираются на мнения профессионалов

КОЛЕБЛЮТСЯ МЕЖДУ КОНСЕРВАТИЗМОМ И ЛЮБОВЬЮ К НОВИНКАМ

76% Интересуются новыми товарами

51% Не стремятся первыми покупать и пробовать новинки

70% Предпочитают приобретать товары, которые рекламируются на родном языке

Источник: исследование компании Nielsen

ДУМАЮТ О БУДУЩЕМ

64% Убеждены, что будущее надо планировать

47% Предпочитают сберегать средства

ОБРАЩАЮТ ВНИМАНИЕ НА ЦЕНУ

57% Считают, что цена имеет значение (для них она останется значимым фактором при совершении покупки)

66% Готовы потратить время на поиск и сравнение стоимости товаров, чтобы купить продукцию любимого бренда по наиболее привлекательной цене

ПРОЯВЛЯЮТ ИНТЕРЕС К ЭКОЛОГИЧЕСКИ ЧИСТЫМ ПРОДУКТАМ

60% Предпочитают покупать экологически чистые продукты, даже если они дороже аналогов

ЦЕНЯТ КАЧЕСТВО И БРЕНД

81% Считают качество главным критерием при выборе и покупке товара

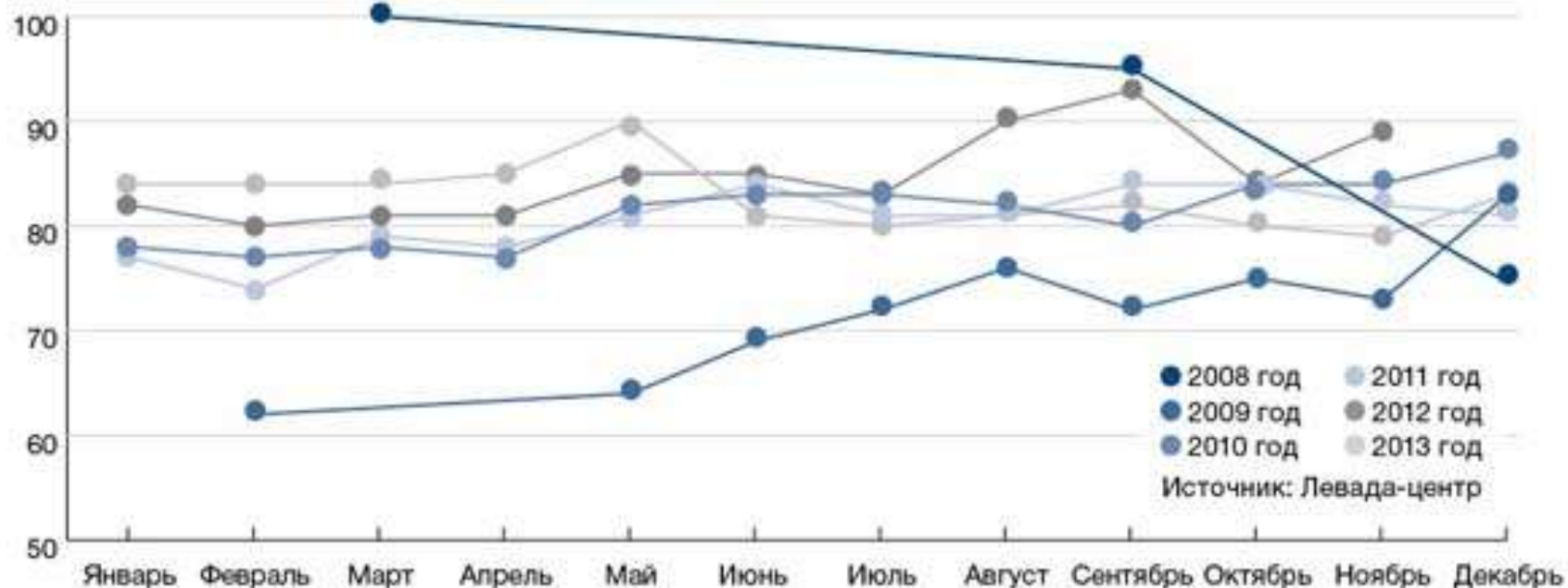
60% Ориентируются на бренд

47% Любят покупать товары знаменитых брендов и готовы заплатить за них большие деньги

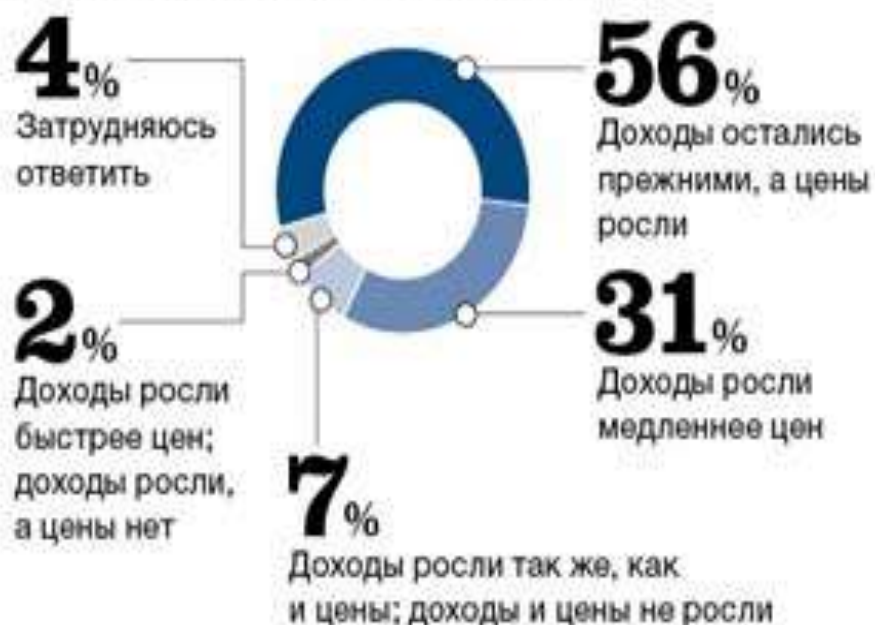


Индекс потребительских настроений

ИНДЕКС ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ НАСТРОЕНИЙ (ПУНКТЫ)

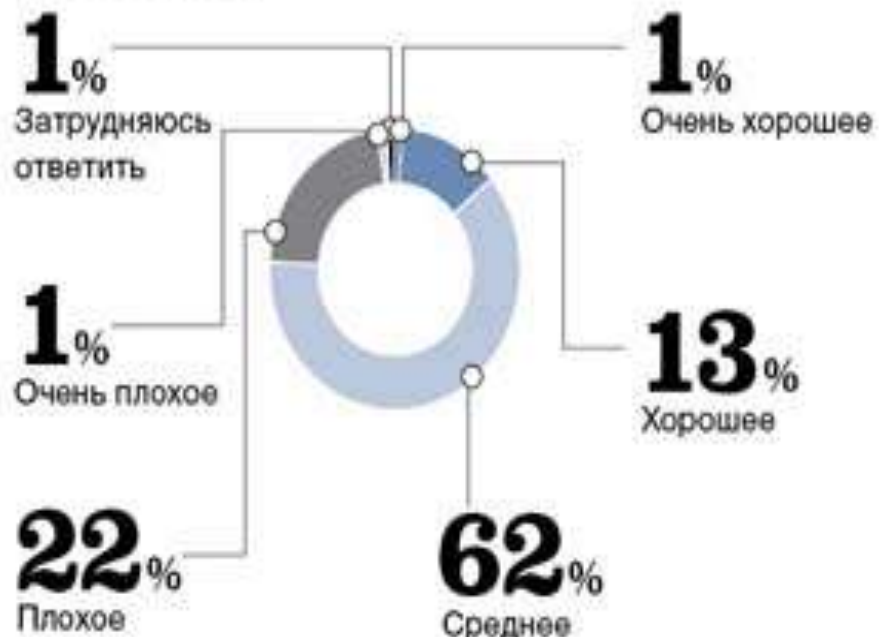


КАКОЕ ИЗ ВЫСКАЗЫВАНИЙ ЛУЧШЕ ВСЕГО ОПИСЫВАЕТ СООТНОШЕНИЕ ЦЕН НА ТОВАРЫ И ВАШИХ ДОХОДОВ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

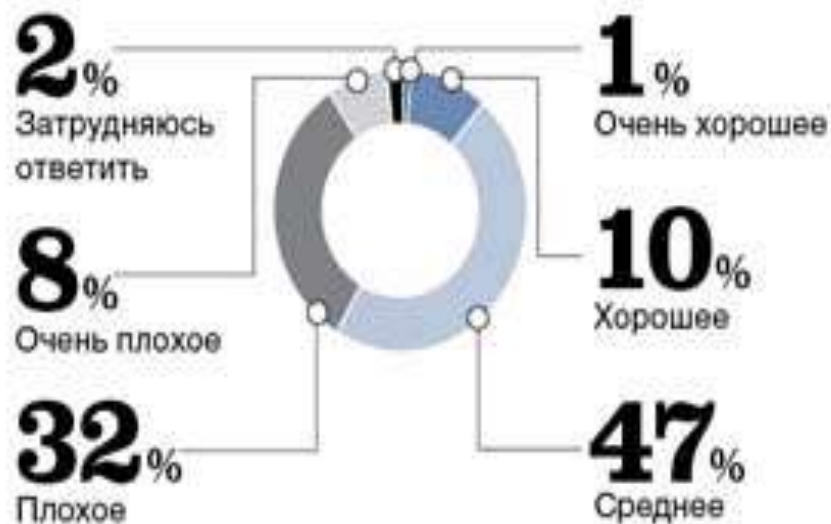


Источник: опрос, проведенный Фондом общественного мнения (ФОМ)

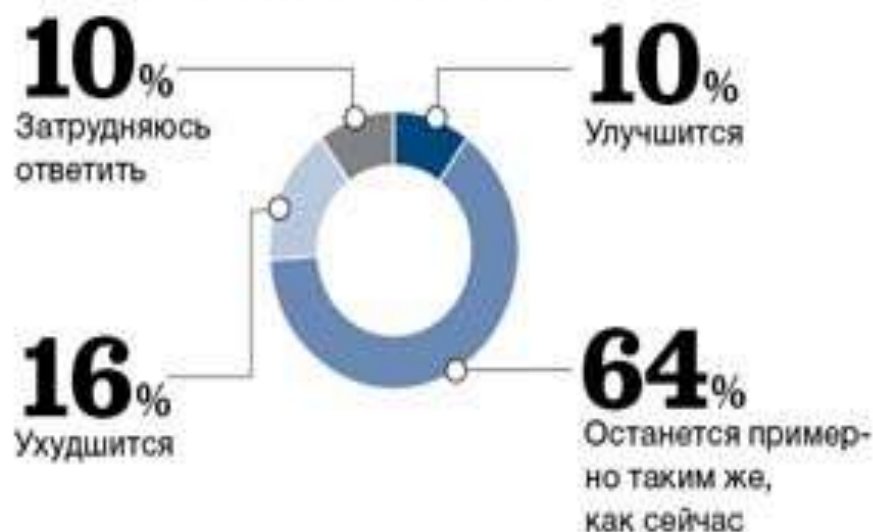
КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ МАТЕРИАЛЬНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ СВОЕЙ СЕМЬИ?



КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ НЫНЕШНЕЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ В СВОЕМ НАСЕЛЕННОМ ПУНКТЕ?



КАКИМ, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, БУДЕТ КАЧЕСТВО ВАШЕЙ ЖИЗНИ В ТЕЧЕНИЕ СЛЕДУЮЩИХ ШЕСТИ МЕСЯЦЕВ?



Источник: опрос, проведенный Левада-центром

Потребительские инсайты

Что будет актуальным для потребителя в 2014 году?

Ускорение покупки!!!

- Как в офф-лайн ритейле, так и в Интернете

Здоровый Образ Жизни

- Питаться правильно, товары для здоровья

Эко-тренд

Человек – существо социальное

- Соцсети и комьюнити
- Краудфандинг, социальные проекты

Делу время – потехе час

- Максимально удобный шопинг

Красиво жить не запретишь

- Доступная роскошь

Страна Советов

- Отзывы в Сети, управление репутацией

Последствия кризиса

- поиск выгоды
- скидки и акции

В 2014 г. поведение покупателя будет определять противоречие между желанием баловать себя предметами роскоши, выражая таким образом свою индивидуальность, и стремлением к экономии, вызванным последствиями экономического кризиса

Приложения на любой вкус

- Не только игры

Визуализация

- Selfie

Также потребители будут стремиться сделать свою жизнь более удобной и ориентироваться на правильное питание и здоровый образ жизни

Россияне стали «шопиться» иначе

1. Только торговые центры, а не конкретные магазины или марка!
2. Ранее было 5-7 ТЦ, которые они посещали, сейчас - только ДВА!
Один – у дома, второй – торгово-развлекательный
3. В выбранных ТЦ потребители стали посещать больше магазинов, чем раньше: раньше 5-7, теперь 10-12
4. В списке магазинов стало больше, но время, которое они в них проводят значительно сократилось – раньше 7-8 минут, теперь 5 минут; ниже конверсия
5. Наши покупатели ходят по торговым галереям в темпе марша: 115-120 шагов в минуту. На 30% быстрее американцев. Внимание к отдельным ритейлерам в ряду торговой галереи более поверхностное
6. Несколько лет назад в ТЦ было большее количество семей, сейчас превалирует одиночное посещение магазинов

«ШОППИНГ»

1



4



2



3



5

Ваша ассортиментная матрица, ваш категорийный классификатор и вообще все, чем вы торгуете – должно быть «заточено» на нужды потребителя

Это – закон!
И маркетинга, и успешного бизнеса вообще!

Важно сделать не так, как вам удобно, а так, как нужно, как думает ваш потребитель / посетитель / покупатель

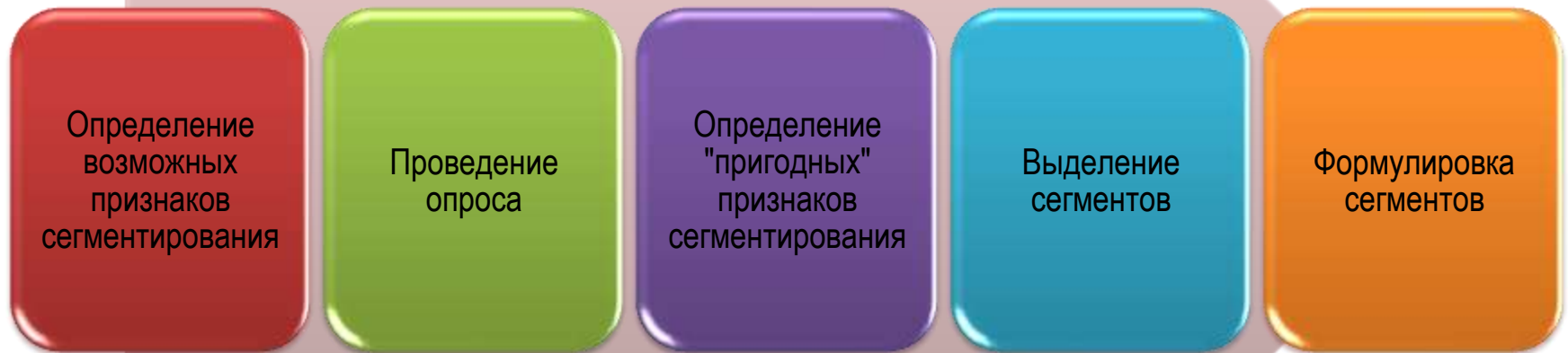


Примеры осей сегментации

1. Географическая сегментация
2. Демографическая сегментация (возраст, пол, семейное положение, жизненный цикл семьи, религия, национальность, раса)
3. Социально-экономическая сегментация (уровень доходов, род занятия, уровень образования)
4. Психографическая сегментация (социальный класс, жизненный стиль, личностные характеристики потребителей)
5. Поведенческая сегментация (уровень знаний, отношения к продукту / бренду, характер использования продукта или реакции на него)
6. Сегментация по отношению (по обстоятельствам применения, на основе выгод, на основе статуса пользователя, на основе интенсивности потребления, на основе степени лояльности, на основе стадии готовности покупателя к совершению покупки)
7. Сегментация по обстоятельствам применения (в соответствии с обстоятельствами, поводами возникновения идеи, совершения покупки или использования продукта)
8. Сегментация на основе выгод (в зависимости от выгод, пользы, которые ищет потребитель в продукте)
9. Сегментация по статусу пользователя (степень регулярности использования продукта - не использующие, бывшие, потенциальные, новички, регулярные)
10. Сегментация по интенсивности потребления (слабые, умеренные, активные)
11. Сегментация по степени лояльности (приверженность потребителя бренду/марке, по числу повторных покупок)
12. Сегментация по стадия готовности покупателя (неосведомленные, осведомленные, заинтересованные, желающие, намеревающиеся)

Кратко: этапы сегментирования

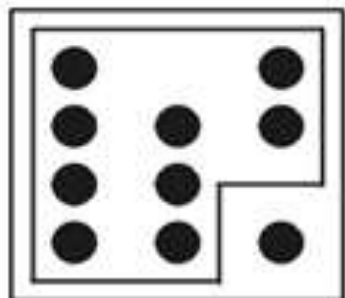
- Многоуровневая сегментация – метод более точен и обладает рядом преимуществ
 - Кластеризация
 - Последовательное применение нескольких критериев
 - Value and Life Style
 - Метод «A priori» (метод «воронки»)
 - «Post hoc» метод
 - И многие другие, но сейчас – не об этом...



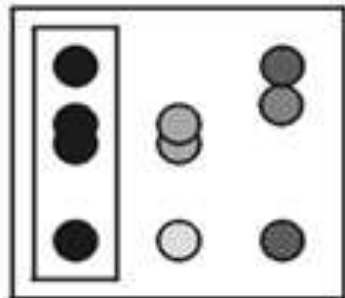
Цель Категорийного менеджмента –
удовлетворение и Ритейлера и Поставщиков + удовлетворение нужд Потребителя в целях
усиления лояльности Потребителей



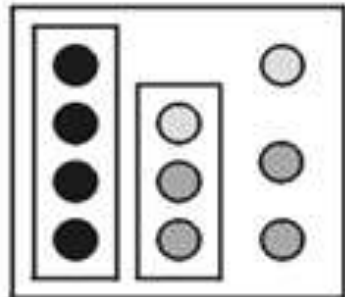
Сегментация эффективна, если она:



Массовый маркетинг



Сегментация рынка,
концентрация на
одной группе
потребителей

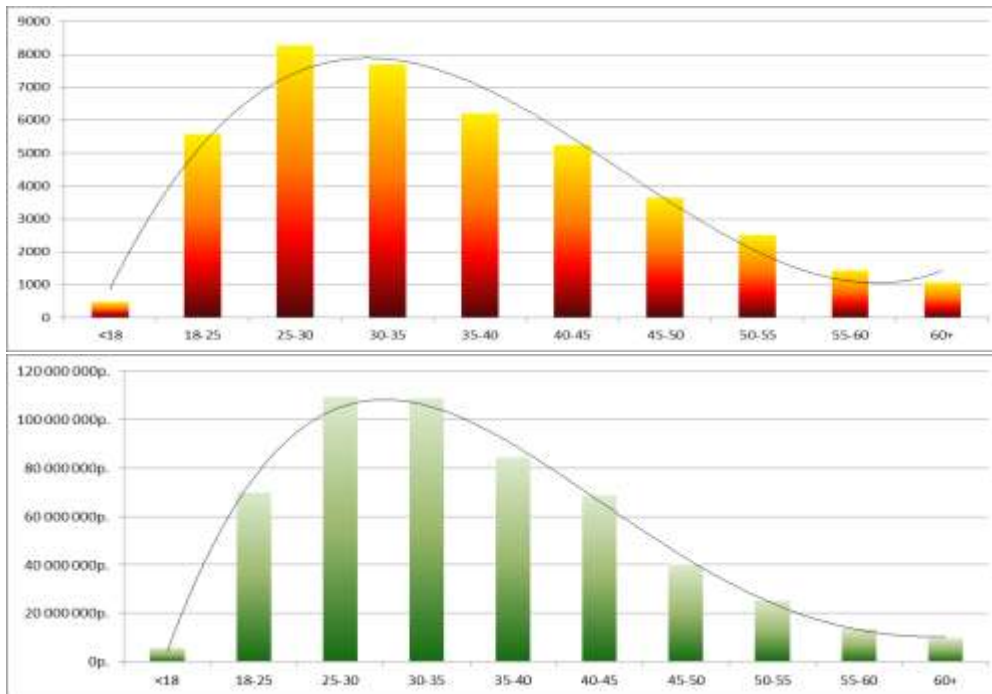


Множественная
сегментация

- Измеряема
 - Наличие или возможность получить данные
- Доступна
 - Есть такой продукт!
- Реальна
 - Степень прибыльности и размер сегмента. Компания должна ориентировать свою маркетинговую стратегию и ассортимент на самую большую гомогенную группу потребителей
- Действительна

Лишь один пример...

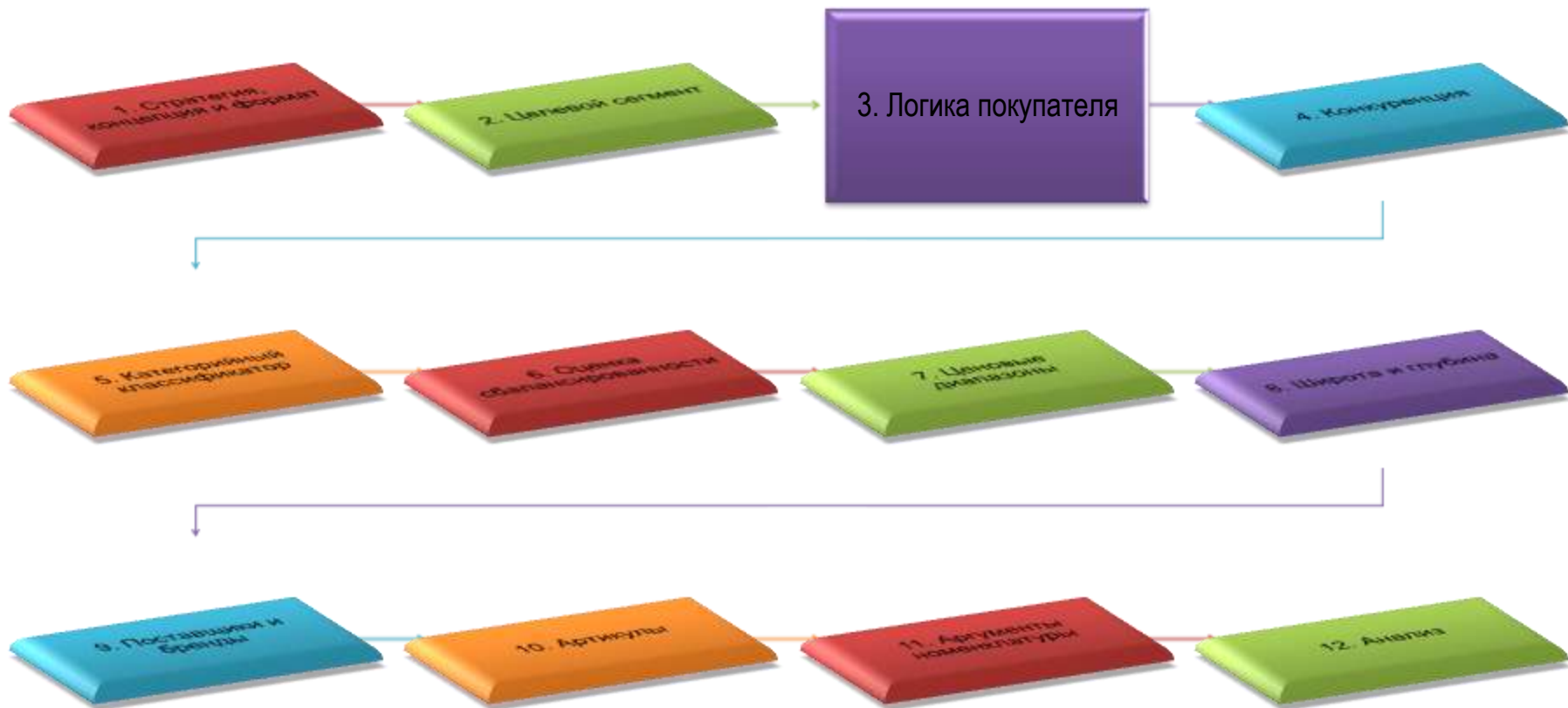
- На какой возрастной сегмент ориентироваться?
 - Гипотеза о том, что нужно привлекать покупателей более старшего возраста не выдержала проверки аналитикой



Покупатели в возрасте от 25 до 45 дают 65% продаж в штуках и почти 70% в обороте. При этом, они покупают более дорогие модели. «Ядро» 30-40 лет тратит на 9% больше среднего чека по компании. Чем старше покупательницы, тем более они экономны. Их средняя покупка на 20% ниже среднего чека! Возникает вопрос: а нужны ли нам эти «тетеньки»?

Возраст	<18	18-25	25-30	30-35	35-40	40-45	45-50	50-55	55-60	60+
Разница долей (отклонение)	0,0%	-0,2%	0,8%	2,0%	1,0%	0,4%	-1,1%	-1,2%	-0,9%	-0,7%
Ср. цена покупки	12 623р.	12 562р.	13 240р.	14 133р.	13 600р.	13 160р.	11 107р.	10 121р.	9 509р.	9 251р.
Отклонение	-128р.	-189р.	489р.	1 382р.	849р.	409р.	-1 643р.	-2 629р.	-3 242р.	-3 500р.

3. Логика принятия решений покупателями



Исследуйте, опрашивайте, анализируйте:

- «Мне нужны обои — флизелиновые — бежевые»
- «Мне нужен творог — для детского питания — абрикосовый»
- «Мне нужен сок — томатный — недорогой»
- «Мне нужна зубная паста — отбеливающая — Colgate»
- «Мне нужны туфли — на выпускной — нарядные и удобные»
- «Мне нужен принтер — лазерный — Samsung»
- «Мне нужен ковролин — светлых тонов — импортный»

Формирование ассортимента – ключевой этап стратегии развития компании

**Стратегия развития
компании**

- **Ассортимент**
- **Закупки**
- **Продажи**

**Потребительские
предпочтения**

- **За ЧЕМ человек приходит в магазин?**
- **Привычки**
- **Спрос**

Fashion-розница: нелогичная логика

Логика (др.-греч. λογική — «наука о правильном мышлении», «искусство рассуждения» от λόγος — «речь», «рассуждение», «мысль»)

Логика

- Мужская:
 - *«Я хочу что-то элегантное, или экстравагантное»*
- Рациональная
 - *«Мне нужны черные туфли, классические, на среднем и удобном каблуке, по цене до 9000 рублей, ходить в офис»*

В итоге:

Fashion-логика

- Женская:
 - *«Мне нужна куртка... кожаная... или плащ... на каждый день... и на свидание послезавтра... а еще новое платье... и шарфик... и сумочка... А где же моя куртка?»*
- Эмоциональная
 - *«Ах, какие милые и удобные ботиночки на плоской подошве, кораллового цвета, как раз тренд этого сезона, как раз к моей новой помаде!»*

Дерево покупательских решений

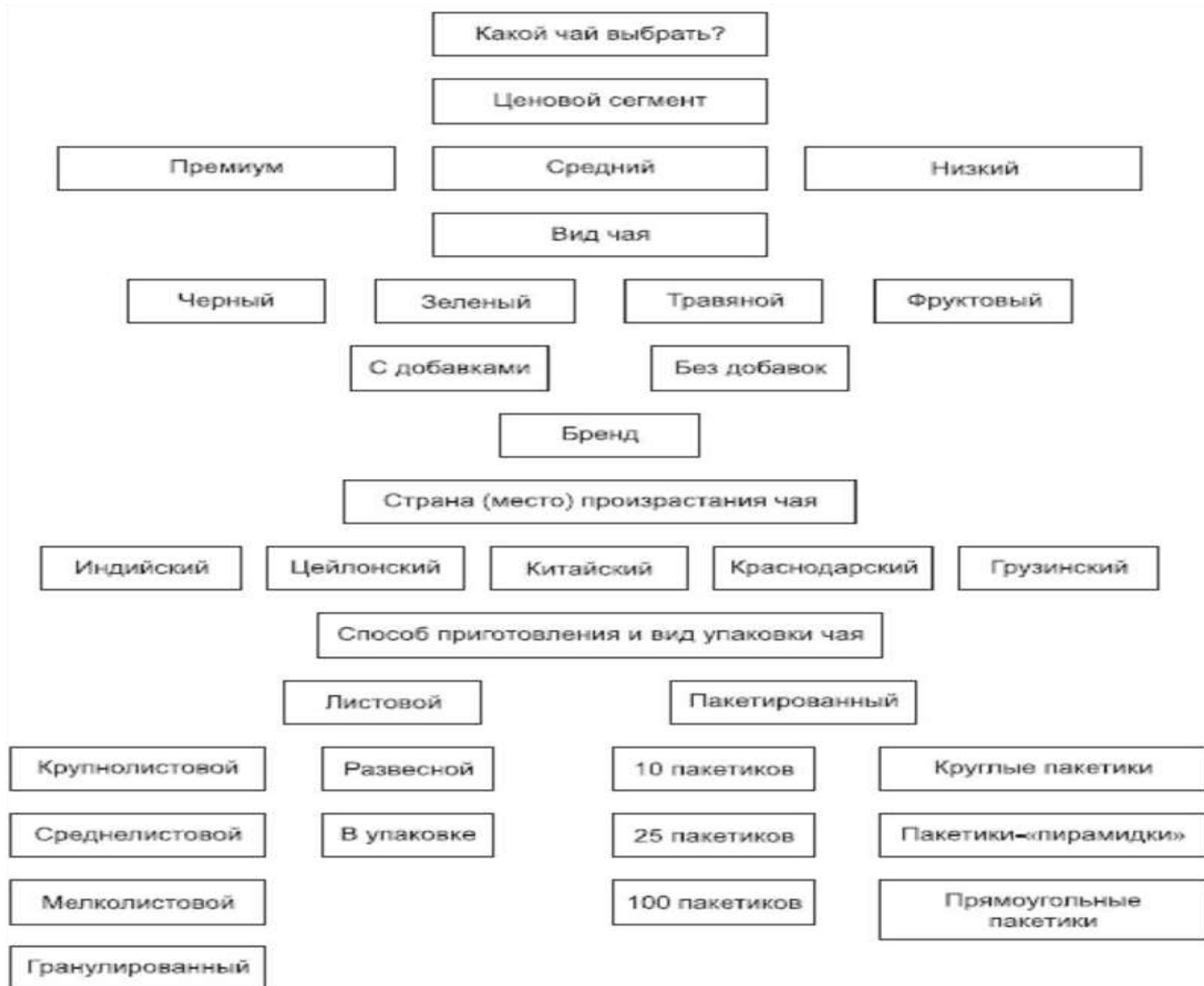
- Дерево принятия решений (также могут называться деревьями классификации или регрессионными деревьями)
- Метод используется в области статистики и анализа данных для прогнозных моделей
- **ДЕРЕВО покупательских решений** = последовательность шагов при выборе товара покупателем
- Оно влияет на:
 - Структуру товарных категорий и всего ассортиментного классификатора
 - Организацию выкладки товара, мерчандайзинг

Стадии принятия решения

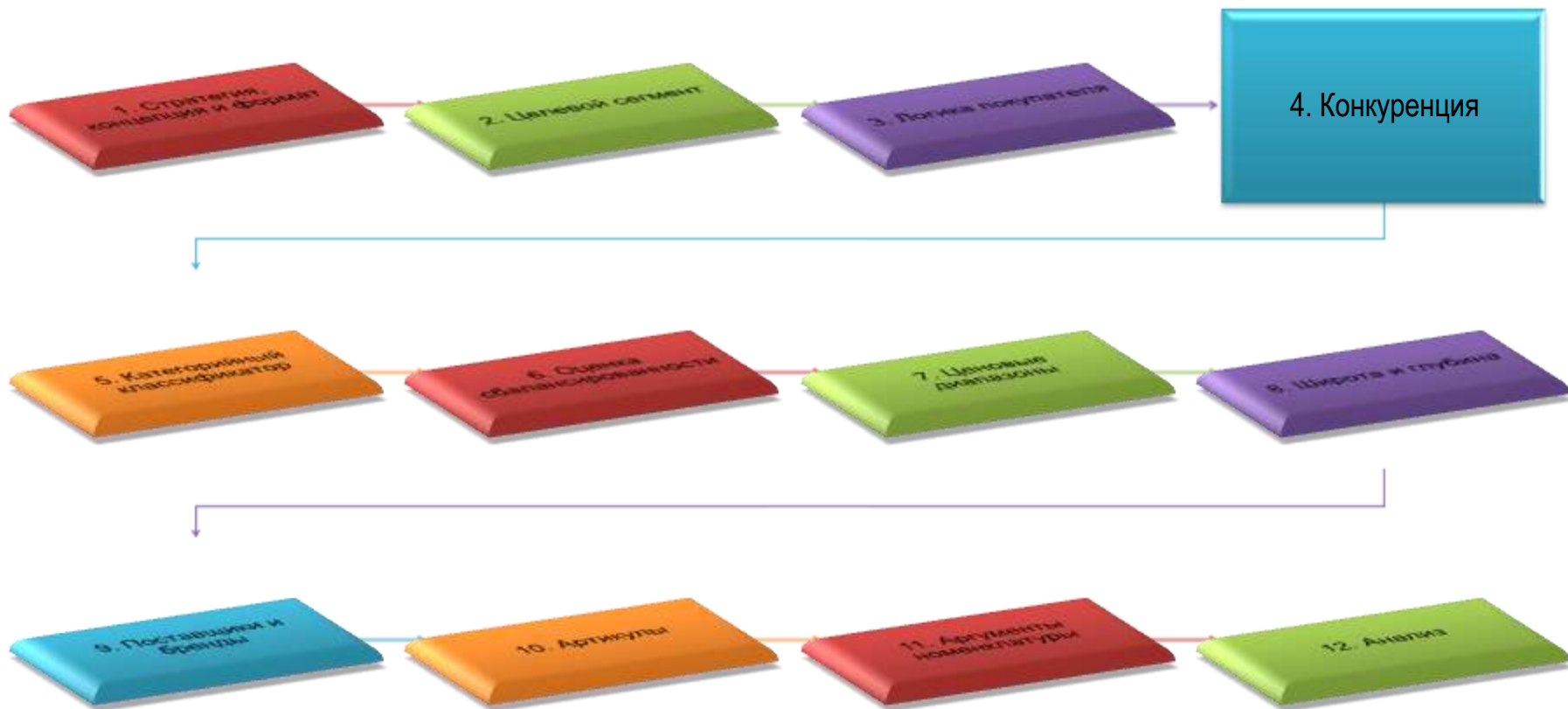
- Признание потребностей
 - Успешные продавцы задают гораздо больше вопросов клиентам, чем их менее успешные коллеги
- Оценка вариантов
 - Определение критериев принятия решений клиентом, воздействие и реагирование на них
- Разрешение сомнений
 - Не форсировать и «не давить»!

Источники, влияющие на покупательское решение

- Персональные
 - Семья, друзья, соседи, знакомые
- Коммерческие
 - Реклама, продавцы, дилеры
- Публичные
 - СМИ, PR, организации потребителей
- Эмпирические
 - Личное обращение с товаром, его изучение и использование



4. Конкуренция



Изучайте ассортимент конкурентов!

- Кто из конкурентов присутствует?
- Какие преимущества имеет?
- Какой уровень цен у конкурентов?
- Какие услуги предлагают?
- Кто из других сетей еще собирается "прийти"?
 - Если перед вами конкурент с широким ассортиментом, то скорее всего у него не будет возможность сделать какое-то особое предложение по одной группе товаров, а будет всего понемногу. А вы можете выбрать специализацию - например, торговать только тортами и конфетами, или только чаем, или только джинсами. Учитывая действия конкурентов, необходимо так же помнить и о том, что не только наши прямые конкуренты могут нанести нам удар. Мы иногда склонны винить в падении объема продаж прямых соперников по рынку, а реальная опасность грозит нам вовсе не от них.
 - "...Мебельщики не конкурируют друг с другом, они конкурируют с автомобильными компаниями, туристическими бюро, продуктовыми сетями. Главная задача производителя мебели - убедить человека обустроить свой дом, а не тратить деньги на развлечения..." (руководитель Ikea в России Питер Парма).
 - У производителя мебели альтернативными конкурентами могут являться не только другие фабрики мебели, но и туристические бюро, и автосалоны и магазины меховых изделий и даже ювелирные салоны - покупатель может решить потратить деньги не на новый диван и гостиную, а на поездку в Турцию или покупку шубы для жены
- Учитывайте и непрямых конкурентов – они тоже «откусывают» у вас деньги покупателей

Пример обзора розничных стратегий конкурентов

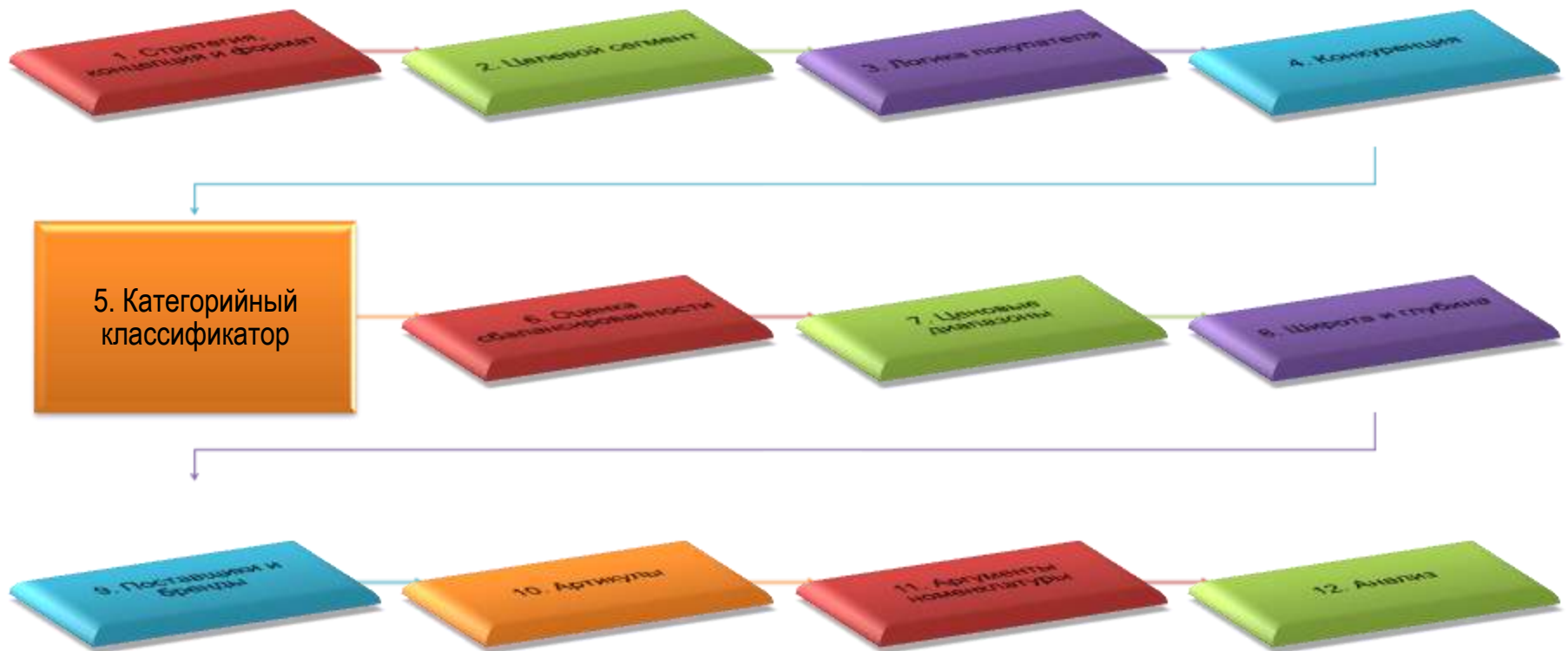
Brand	Кол-во точек продаж в Москве	Кол-во точек продаж в регионах
Calvin Klein Jeans	10+2 (ск)	30
Boss Orange	2	1
Boss Green	-	-
Diesel	2	1
Elisabetta Franchi	1	12
Guess	11	18

Brand	Кол-во точек продаж в Москве	Кол-во точек продаж в регионах
LIU-JO	2	1
Patrizia Pepe	4	3
Pinko	3	3
Pennyblack	2+14	8
Max & Co.	3	11
Marella	7	8
Bikkembergs	2	4

Пример карты конкурентного позиционирования



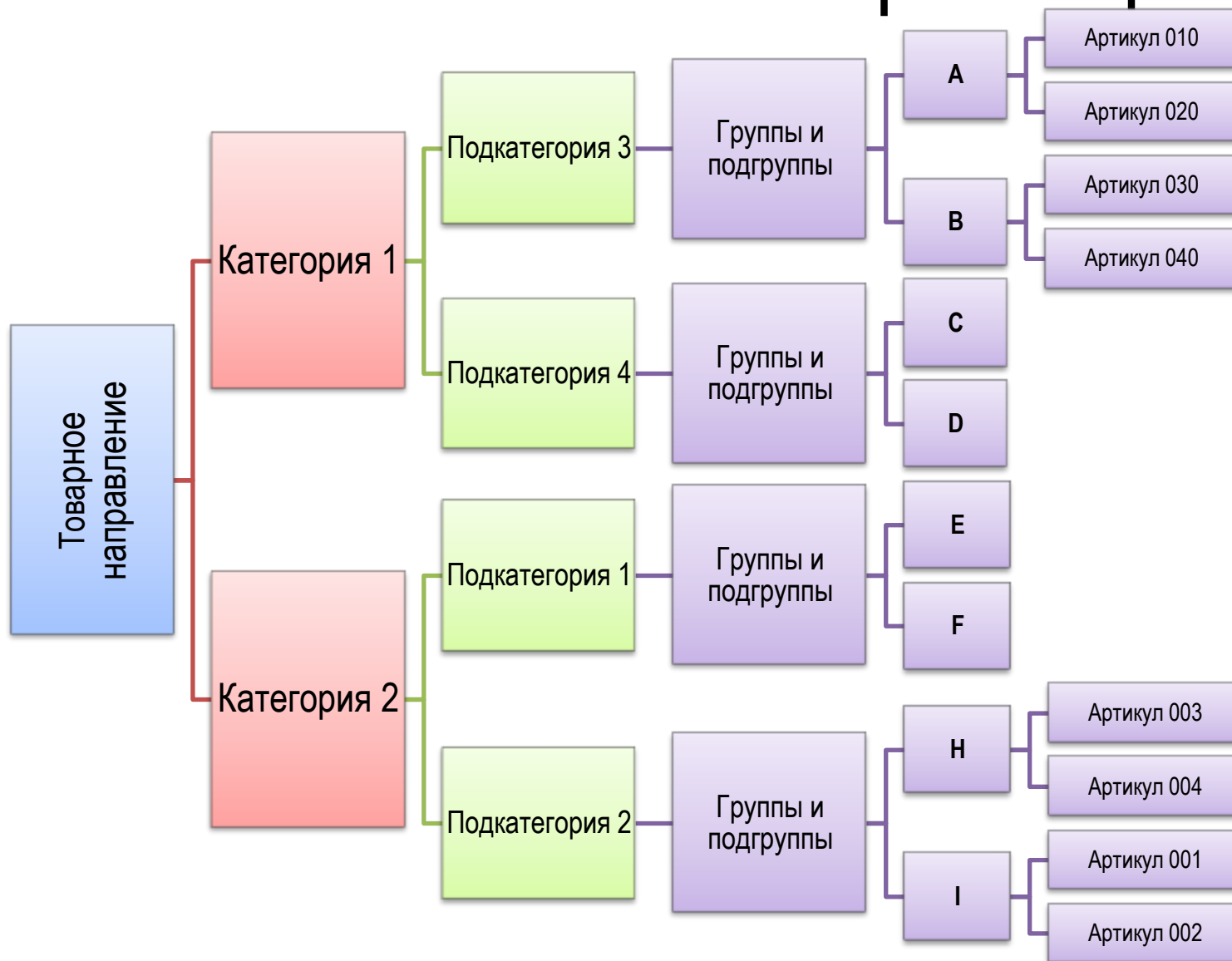
5. Формирование классификатора ассортимента



Ассортиментный классификатор

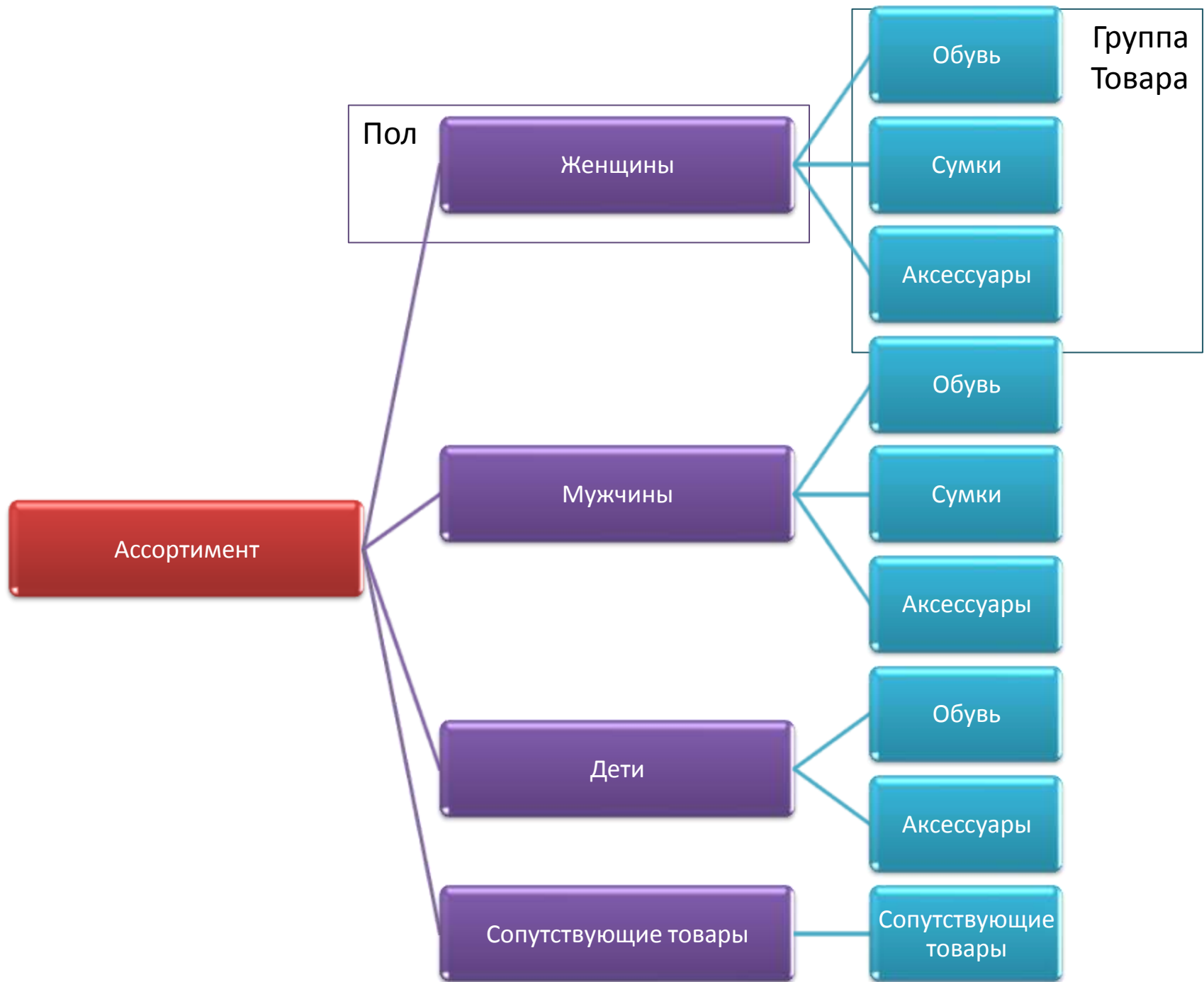
- В основе системы построения классификатора для ассортиментной матрицы лежит деление товарного ассортимента на товарные категории по функционально-потребительскому принципу (концепция категорийного менеджмента)
 - В зависимости от целей управления могут применяться классификации соответствующие другим подходам к управлению товарным ассортиментом
- Названия категорий (а также всех других уровней классификации) должны давать потребителю полное представление об ассортименте на каждом уровне
 - В общем случае структура каждой категории формируется в соответствии с номенклатурой свойств и показателей, существенных для данной категории товаров, как с точки зрения продавца, так и покупателя
- Структура категории является картой принятия потребителем решения о покупке продукта
 - Наиболее распространенными критериями формирования структуры являются «простота управления» (маршрутизация процесса, свойства продукции, компоновка товара, поставщики, условия реализации) и «логичность для потребителя»
 - Пример классификатора и логика его построения представлены на след. слайдах

Схема любого классификатора



Пример категорийного классификатора

Мультибрендовый магазин обуви и
аксессуаров



Женская обувь - силуэты

Женская
обувь

Шлепанцы

Босоножки

Сабо

Балетки

Туфли

Мокасины

Лоуферы

Кеды

Ботинки

Ботильоны

Сапоги

Тапочки

Женская обувь

Шлепанцы	Вьетнамки	Вьетнамки - максимально открытая летняя обувь с ремешками, проходящими между большим и вторым пальцем ноги (с так называемой межпальцевой перемычкой).	
	Шлёпанцы	Шлёпанцы - шлепанцы, на резиновой, кожаной или любой другой подошве, без специального крепления на ноге, с открытой носочной и пяточной частями, на облегченной подошве.	
Босоножки	Босоножки	Босоножки - максимально открытая летняя обувь, по конструкции с открытой носочной и (или) пяточной и (или) геленочной частями, с креплением на ноге, на любой высоте каблука.	
	Босоножки-эспадрильи	Босоножки-эспадрильи - вид летней обуви с верхом из текстильных материалов на веревочной подошве с открытой геленочной и (или) пяточной частями.	
Сабо	Сабо	Сабо - вид летней обуви без специального крепления к ноге, с открытой пяточной частью и (или) открытой носочной частью, с высотой каблука выше 4 см.	
Балетки	Балетки открытые	Балетки открытые - женские туфли на плоской подошве или с маленьким устойчивым каблуком высотой до 10 мм. Обязательно с открытой или носочной и (или) пяточной, и (или) геленочной частями.	
	Балетки закрытые	Балетки закрытые - женские туфли на плоской подошве или с маленьким устойчивым каблуком высотой до 10 мм, с неразрывной линией верхнего канта.	
	Балетки-эспадрильи	Балетки-эспадрильи - вид летней обуви с верхом из текстильных материалов на веревочной подошве.	

Туфли	Туфли закрытые	Туфли закрытые - вид обуви с неразрывной линией канта, полностью покрывающей ногу до плюсневой части стопы. С высотой каблука выше 15 мм.	
	Туфли открытые	Туфли открытые - вид обуви, полностью покрывающей ногу до плюсневой части стопы. С высотой каблука выше 15 мм. Обязательно с открытой носочной и (или) пяточной, и (или) геленочной частями.	
Мокасины	Мокасины	Мокасины - туфли мокасиновой конструкции, с мокасиновым швом на союзке. Мягкие, комфортные, гибкие.	
Лоуферы	Лоуферы	Лоуферы - обувь без шнуровки, по форме напоминающая мокасины, с завышенной союзкой с язычком.	
Кеды	Полукеды	Полукеды - вид обуви спортивного плана на резиновой подошве, закрывающей всю тыльную поверхность стопы, с берцами, расположенными на уровне лодыжек. С высотой по заднему шву 5,5 см.	
	Кеды	Кеды - вид обуви спортивного плана на резиновой подошве, полностью закрывающей тыльную часть стопы и нижнюю часть голени выше лодыжек, с высотой по заднему шву выше 5,5 см.	
Кеды	Слипоны	Слипоны - легкие кеды без шнуровки. Обувь спортивного плана на резиновой подошве.	
	Слипоны-эспадрильи	Слипоны-эспадрильи - легкие кеды без шнуровки, обязательно на веревочной подошве.	
	Кеды-эспадрильи	Кеды-эспадрильи - вид обуви спортивного плана, обязательно на веревочной подошве.	

Ботинки	Полуботинки	<p>Полуботинки - обувь, закрывающая всю тыльную поверхность стопы, с берцами, расположенными на уровне лодыжек. С высотой по заднему шву 5,5 см.</p>	
	Ботинки низкие	<p>Ботинки низкие - обувь, полностью закрывающая тыльную часть стопы и нижнюю часть голени выше лодыжек, с высотой по заднему шву до 10 см. <u>Обязательно на шнуровке.</u> Могут быть как с застежкой молнией так и без нее.</p>	
	Ботинки высокие	<p>Ботинки высокие - обувь, полностью закрывающая тыльную часть стопы и часть голени выше лодыжек, с высотой по заднему шву выше 10 см. <u>Обязательно на шнуровке.</u> Могут быть как с застежкой молнией так и без нее.</p>	
Ботильоны	Ботильоны	<p>Ботильоны - обувь, полностью закрывающая тыльную часть стопы и нижнюю часть голени выше лодыжек, с высотой по заднему шву 6-12 см. <u>На застежке-молнии и/или с резинками.</u></p>	
Тапочки	Тапочки-слипперы	<p>Тапочки-слипперы - домашняя обувь классической конструкции с открытой или закрытой носочной частью.</p>	
	Тапочки-мокасины	<p>Тапочки-мокасины - домашняя обувь мокасиновой конструкции.</p>	
	Тапочки-вьетнамки	<p>Тапочки-вьетнамки - домашняя обувь конструкции вьетнамок: с ремешками, проходящими между большим и вторым пальцем ноги (с так называемой межпальцевой перемычкой).</p>	

Сапоги	<p>Полусапоги</p>	<p>Полусапоги – вид обуви с высоким голенищем, закрывающим голень, с высотой по заднему шву 13-28 см. <u>На застежке-молнии и/или с резинками.</u></p>	
	<p>Сапоги</p>	<p>Сапоги – вид обуви с высоким голенищем, закрывающим голень, с высотой по заднему шву 29-39 см.</p>	
	<p>Ботфорты</p>	<p>Ботфорты – вид обуви с высоким голенищем, порой закрывающим колено, с высотой по заднему шву более 40 см.</p>	
	<p>Резиновые сапоги</p>	<p>Резиновые сапоги - любая обувь из резины, ПВХ вне зависимости от пола, высоты</p>	

Мужская обувь - силуэты

Мужская
обувь

Шлепанцы

Сандалии

Мокасины

Лоуферы

Кеды

Ботинки

Сапоги

Тапочки

Мужская обувь

Шлепанцы	Вьетнамки	Вьетнамки - максимально открытая летняя обувь с ремешками, проходящими между большим и вторым пальцем ноги (с так называемой межпальцевой перемычкой).	
	Шлёпанцы	Шлёпанцы - шлепанцы, на резиновой, кожаной или любой другой подошве, без специального крепления на ноге, с открытой носочной и пяточной частями, на облегченной подошве.	
Сандалии	Сандалии	Сандалии - максимально открытая летняя обувь, по конструкции с открытой носочной и (или) пяточной и (или) геленочной частями.	
Мокасины	Мокасины	Мокасины - туфли/полуботинки мокасиновой конструкции. Мягкие, комфортные, гибкие.	
Лоуферы	Лоуферы	Лоуферы - обувь без шнуровки, по форме напоминающая мокасины, с завышенной союзкой с язычком.	
Тапочки	Тапочки-слипперы	Тапочки-слипперы - домашняя обувь классической конструкции с открытой или закрытой носочной частью.	
	Тапочки-мокасины	Тапочки-мокасины - домашняя обувь мокасиновой конструкции.	

Кеды	Полукеды	Полукеды - вид обуви спортивного плана на резиновой подошве, закрывающей всю тыльную поверхность стопы, с берцами, расположенными на уровне лодыжек. С высотой по заднему шву 5,5 см.	
	Кеды	Кеды - вид обуви спортивного плана на резиновой подошве, полностью закрывающей тыльную часть стопы и часть голени выше лодыжек, с высотой по заднему шву выше 5,5 см	
	Слипоны	Слипоны - легкие кеды без шнуровки. Обувь спортивного плана на резиновой подошве.	
	Слипоны-эспадрильи	Слипоны-эспадрильи - легкие кеды без шнуровки, обязательно на веревочной подошве.	
	Кеды-эспадрильи	Кеды - эспадрильи - вид обуви спортивного плана, обязательно на веревочной подошве.	

Ботинки	Полуботинки	<p>Полуботинки - обувь, закрывающая всю тыльную поверхность стопы, с берцами, расположенными на уровне лодыжек. С высотой по заднему шву 55 мм. Могут быть как элегантные ("костюмные"), так и спортивно-повседневные.</p>	
	Ботинки низкие	<p>Ботинки низкие - обувь, полностью закрывающая тыльную часть стопы и нижнюю часть голени выше лодыжек, с высотой по заднему шву до 12 см. <u>Обязательно на шнуровке</u>. Могут быть как с застежкой молнией так и без нее.</p>	
	Ботинки высокие	<p>Ботинки высокие - обувь, полностью закрывающая тыльную часть стопы и часть голени выше лодыжек, с высотой по заднему шву выше 12 см. <u>Обязательно на шнуровке</u>. Могут быть как с застежкой молнией так и без нее.</p>	
Сапоги	Полусапоги	<p>Полусапоги – вид обуви с высоким голенищем, закрывающим голень, с высотой по заднему шву до 38 см.</p>	
	Резиновые сапоги	<p>Резиновые сапоги - любая обувь из резины, ПВХ вне зависимости от пола, высоты</p>	

Детская обувь - силуэты

Детская
обувь

Шлепанцы

Босоножки

Сандалии

Сабо

Балетки

Туфли

Мокасины

Лоуферы

Кеды

Ботинки

Сапоги

Тапочки

Детская обувь

Шлепанцы	Вьетнамки	Вьетнамки - максимально открытая летняя обувь с ремешками, проходящими между большим и вторым пальцем ноги (с так называемой межпальцевой перемычкой).	
	Шлёпанцы	Шлепанцы - шлепанцы, на резиновой, кожаной или любой другой подошве, без специального крепления на ноге, с открытой носочной и пяточной частями, на облегченной подошве.	
Босоножки	Босоножки	Босоножки - максимально открытая летняя обувь для девочек, по конструкции с открытой носочной и (или) пяточной и (или) геленочной частями, с креплением на ноге, на любой высоте каблука.	
	Босоножки-эспадрильи	Босоножки-эспадрильи - вид летней обуви для девочек с верхом из текстильных материалов на веревочной подошве с открытой геленочной и (или) пяточной частями.	
Сандалии	Сандалии	Сандалии - максимально открытая летняя обувь для мальчиков, по конструкции с открытой носочной и (или) пяточной и (или) геленочной частями.	
Сабо	Сабо	Сабо - вид летней обуви без специального крепления к ноге, с открытой пяточной частью.	

Балетки	Балетки закрытые	Балетки закрытые - женские туфли на плоской подошве или с маленьким устойчивым каблуком высотой до 5 мм, с неразрывной линией верхнего канта, без специального крепления на ноге.	
	Балетки-эспадрильи	Балетки-эспадрильи - вид летней обуви с верхом из текстильных материалов на веревочной подошве.	
Туфли	Туфли закрытые	Туфли закрытые - вид обуви для девочек, с неразрывной линией канта, полностью покрывающей ногу до плюсневой части стопы, закрепляющийся на ноге ремешками, завязками.	
	Туфли открытые	Туфли открытые - вид обуви для девочек, полностью покрывающей ногу до плюсневой части стопы. С высотой каблука выше 15 мм. Обязательно с открытой носочной и (или) пяточной, и (или) геленочной частями.	
Мокасины	Мокасины	Мокасины - туфли мокасиновой конструкции, с мокассиновым швом на союзке. Мягкие, комфортные, гибкие.	
Лоуферы	Лоуферы	Лоуферы - обувь без шнуровки, по форме напоминающая мокасины, с завышенной союзкой с язычком.	

Кеды	Полукеды	Полукеды - вид обуви спортивного плана на резиновой подошве, закрывающей всю тыльную поверхность стопы, с берцами, расположенными на уровне лодыжек. С высотой по заднему шву 5 см.	
	Кеды	Кеды - вид обуви спортивного плана на резиновой подошве, полностью закрывающей тыльную часть стопы и нижнюю часть голени выше лодыжек, с высотой по заднему шву выше 5 см.	
	Слипоны	Слипоны - легкие кеды без шнуровки. Обувь спортивного плана на резиновой подошве.	
	Кеды-эспадрильи	Кеды - эспадрильи - вид обуви спортивного плана, обязательно на веревочной подошве.	
Ботинки	Пинетки	Пинетки - легкие (часто декоративные) ботиночки для грудных детей возрастом до 1 года.	
	Полуботинки	Полуботинки - обувь, закрывающая всю тыльную поверхность стопы, с берцами, расположенными на уровне лодыжек. С высотой по заднему шву 4,5-5 см.	
	Ботинки низкие	Ботинки низкие - обувь, полностью закрывающая тыльную часть стопы и нижнюю часть голени выше лодыжек, с высотой по заднему шву до 8 см. <u>Обязательно на шнуровке.</u> Могут быть как с застежкой молнией так и без нее.	
	Ботинки высокие	Ботинки высокие - обувь, полностью закрывающая тыльную часть стопы и часть голени выше лодыжек, с высотой по заднему шву выше 8 см. <u>Обязательно на шнуровке.</u> Могут быть как с застежкой молнией так и без нее.	

Сапоги	Полусапоги	Полусапоги – вид обуви с высоким голенищем, закрывающим голень, с высотой по заднему шву до 19 см.	
	Сапоги	Сапоги – вид обуви с высоким голенищем, закрывающим голень, с высотой по заднему шву выше 19 см.	
	Резиновые сапоги	Резиновые сапоги - любая обувь из резины, ПВХ вне зависимости от пола, высоты	
Тапочки	Тапочки-слипперы	Тапочки-слипперы - домашняя обувь классической конструкции с открытой или закрытой носочной частью.	
	Тапочки-мокасины	Тапочки-мокасины - домашняя обувь мокасиновой конструкции.	
	Тапочки-вьетнамки	Тапочки-вьетнамки - домашняя обувь конструкции вьетнамок: с ремешками, проходящими между большим и вторым пальцем ноги (с так называемой межпальцевой перемычкой).	

Сумки и аксессуары - силуэты

Сумки и
аксессуары

Женские

Сумки

Аксессуары

Мужские

Сумки

Аксессуары

Детские

Аксессуары

Сумки и аксессуары женские

Сумка	Сумка малая	Сумка малая - сумка любой конструкции, размером по диагонали не более 32 см	
	Сумка средняя	Сумка средняя - сумка любой конструкции, размером по диагонали не менее 33 см и не более 40 см	
	Сумка большая	Сумка большая - сумка любой конструкции, размером по диагонали более 40 см	
	Кошелек		
	Сумки прочее	Чехол для телефона, чехол для ноутбука, косметичка...	

Сумки и аксессуары женские

Аксессуары	Перчатки/варежки		
	Ремень		
	Шарф		
	Шапка	Головной убор любой конструкции: шапка, шапка-ушанка, берет и пр. Может быть выполнен из различных материалов.	
	Комплект аксессуаров		
	Аксессуары прочие	Зонты, наушники, брелки, носки, ключницы, стельки...	

Сумки и аксессуары мужские

Сумка	Сумка малая	Сумка малая - сумка любой конструкции, размером по диагонали не более 35 см	
	Сумка средняя	Сумка средняя - сумка любой конструкции, размером по диагонали не менее 36 см и не более 45 см	
	Сумка большая	Сумка большая - сумка любой конструкции, размером по диагонали более 45 см	
	Кошелек		
	Сумки прочее	Чехол для телефона, чехол для ноутбука, косметичка...	

Сумки и аксессуары мужские

Аксессуары	Перчатки/варежки		
	Ремень		
	Шарф		
	Шапка	Головной убор любой конструкции: шапка, шапка-ушанка, берет и пр. Может быть выполнен из различных материалов.	
	Комплект аксессуаров		
	Аксессуары прочие	Зонты, наушники, брелки, носки, ключницы, стельки...	

Аксессуары детские

Аксессуары	Перчатки/варежки		
	Шарф		
	Шапка	<p>Головной убор любой конструкции: шапка, шапка-ушанка, берет и пр. Может быть выполнен из различных материалов.</p>	
	Комплект аксессуаров	<p>Шапка + Варежки Шапка + Шарф</p>	
	Аксессуары Прочее	<p>Наушники, носки, стельки...</p>	

Сопутствующие товары

Сопутствующие
товары

Стельки

Средства по уходу за обувью

Аксессуары для обуви

Сопутствующие товары прочие

6. Сбалансированность ассортимента



Как проанализировать сбалансированность ассортимента по количеству категорий и соотношению товарных позиций?

- **уникальные** — имидж и запоминаемость магазина, импульсные покупки
- **приоритетные** — прибыльность и привлечение потока покупателей
- **базовые** — высокая оборачиваемость и привлечение потока покупателей
- **периодические** (сезонные) — обновление ассортимента, привлечение и удержание покупателя
- **удобные** — обеспечение постоянного покупательского потока, комплексность покупки, удобство для покупателя

Дерево ассортимента (матрицы)

- **Товарный классификатор** есть!
- **Ассортиментная матрица** – перечень торгуемых позиций на каждом уровне классификации
- **Ролевая матрица** – роли, отведенные каждому уровню классификации
- **Ценовая матрица** – корреляционная матрица, отражает взаимосвязь/корреляцию между продажами конкретных видов товаров
- **Матрица планов** – планы продаж, сформированные на основании целей компании анализа спроса
- **Сводная матрица** – основные экономические показатели, характеризующие категорию

Уникальные

имидж и запоминаемость магазина, импульсные покупки



Fashion

Assortment

Basic

Приоритетные

прибыльность и привлечение потока покупателей



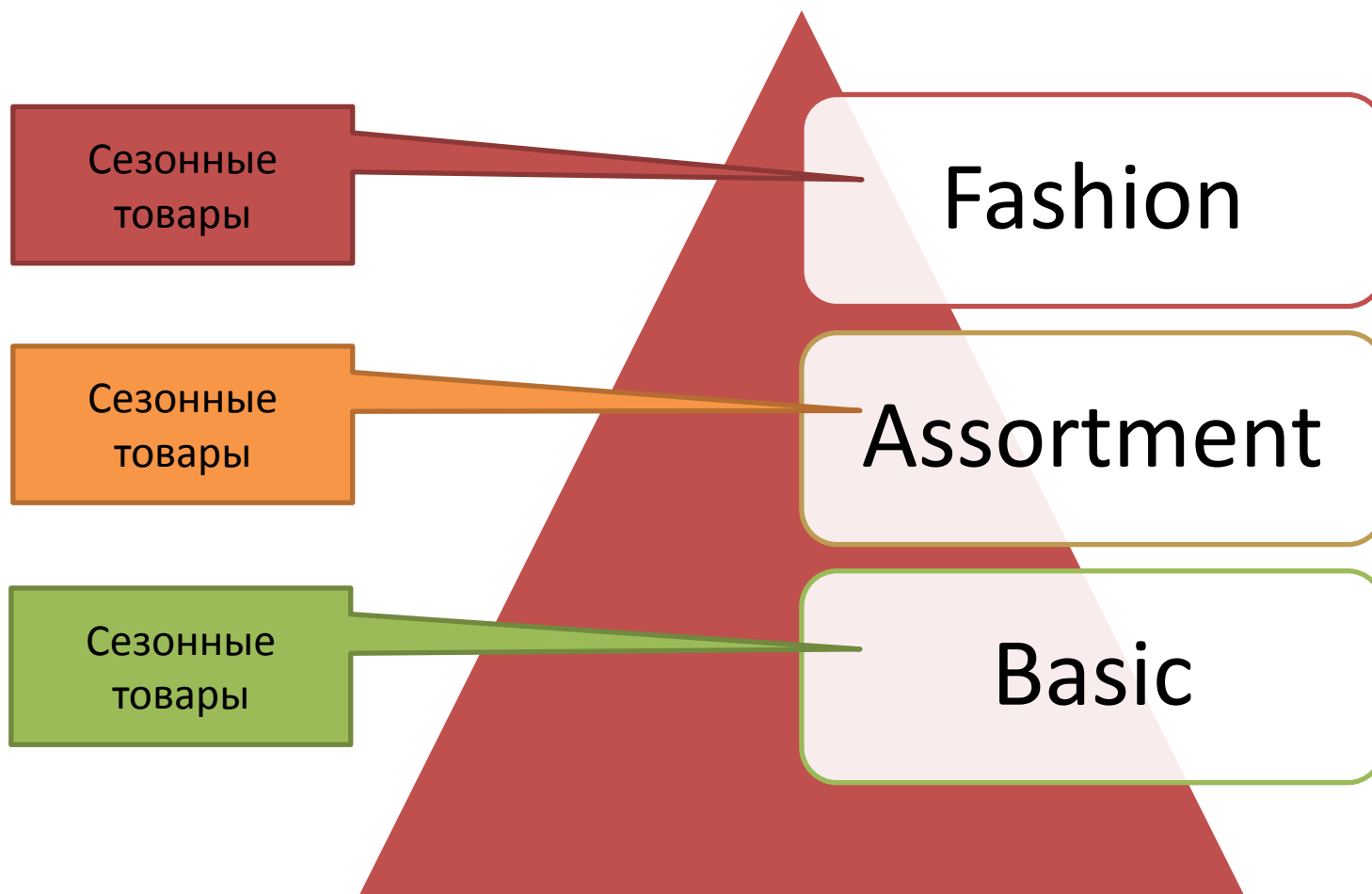
Базовые

высокая оборачиваемость и привлечение потока покупателей



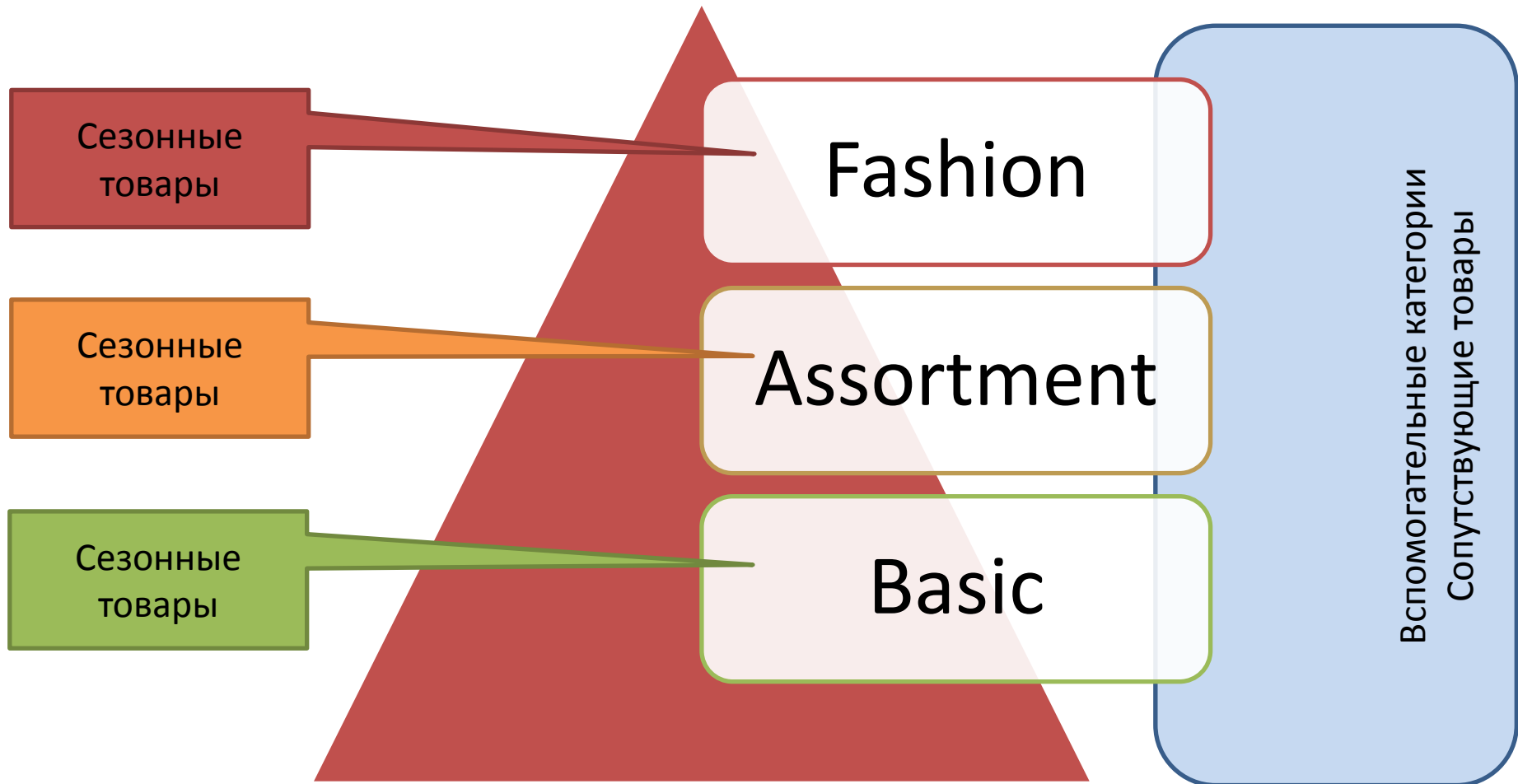
Периодические

обновление ассортимента, привлечение и удержание покупателя

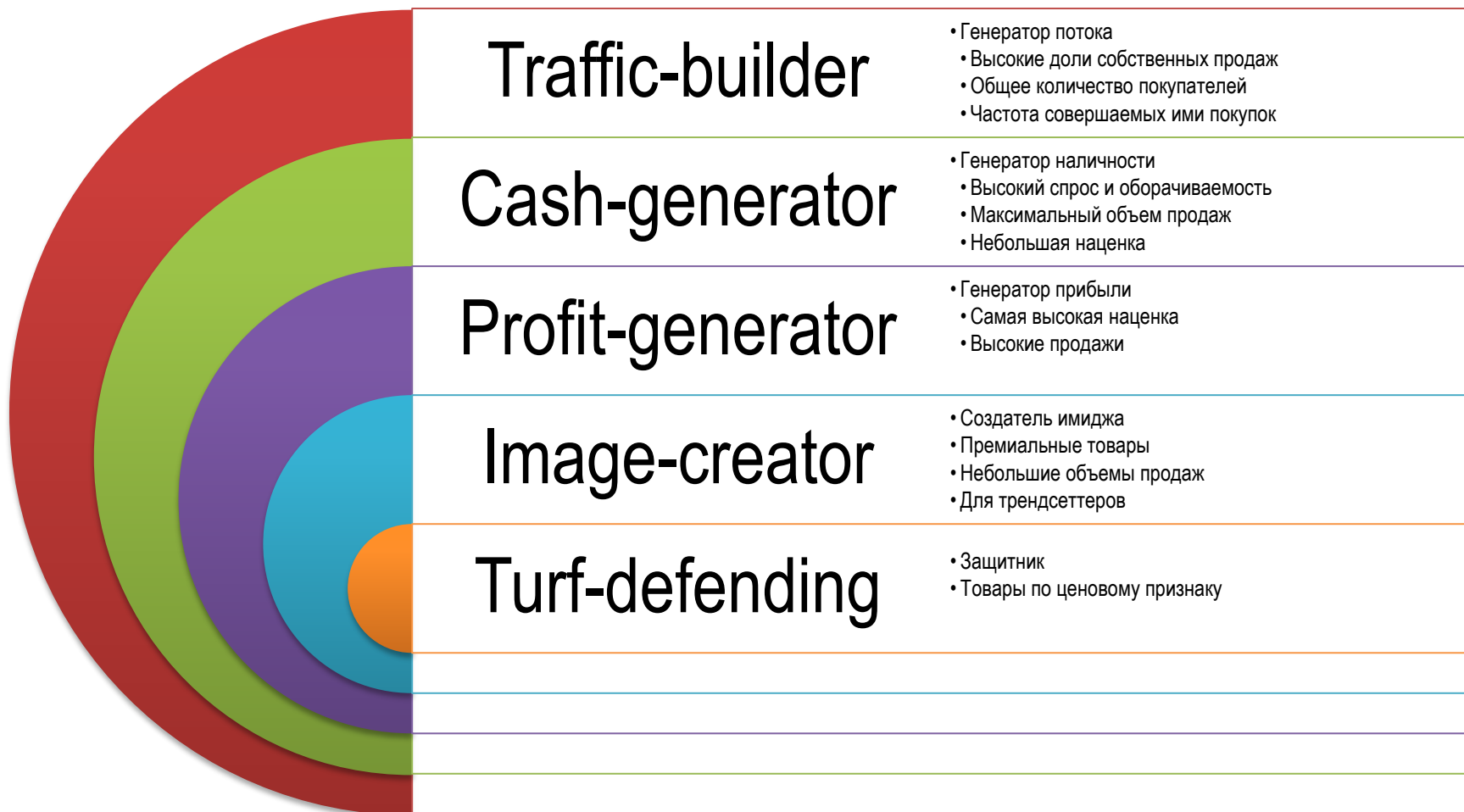


Удобные

обеспечение постоянного покупательского потока,
комплексность покупки, удобство для покупателя



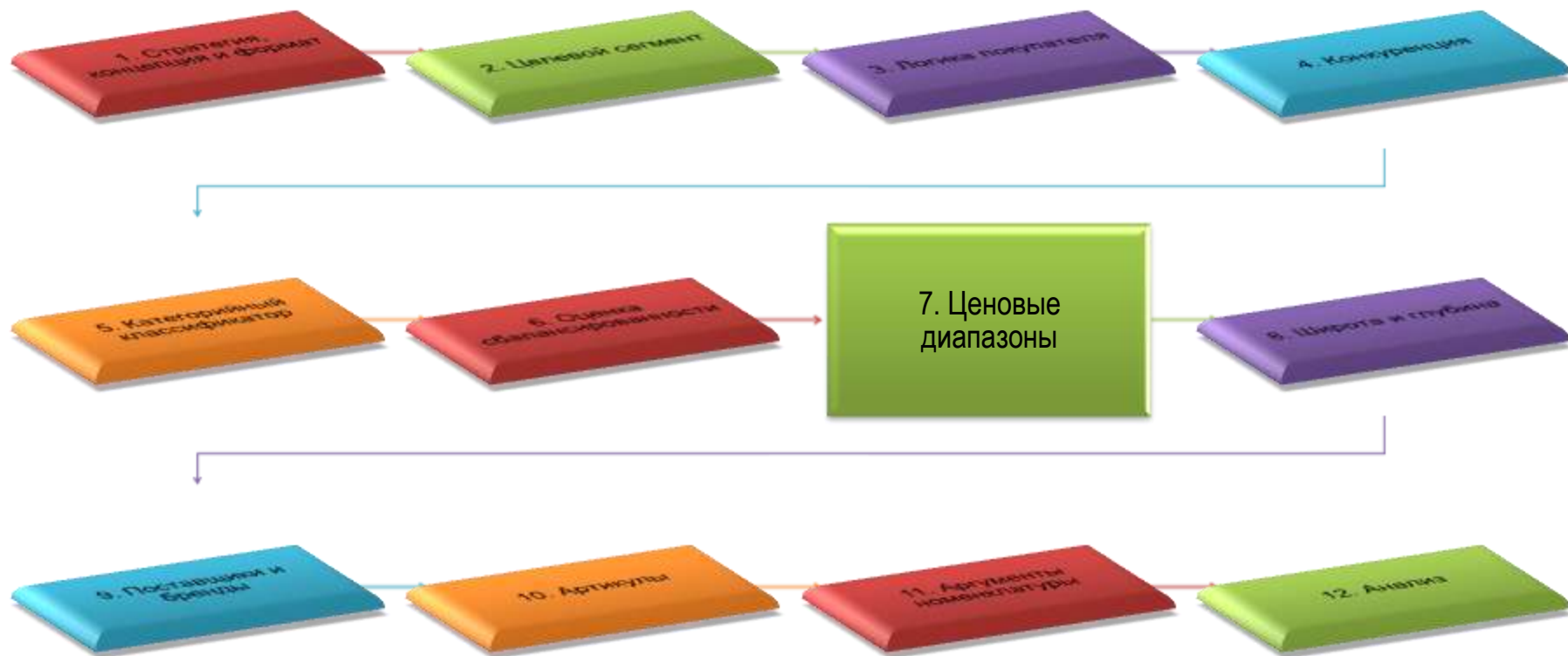
Другие принципы кластеризации



Пример кластеризации с совмещением значимости для имиджа и ценовых уровней



7. Определение ценовых диапазонов



Ценовая сегментация – основа ценового позиционирования

- Глобально:
 - эконом, массмаркет, премиум, люкс...
 - Разница между интервалами ценовых коридоров должна быть значима
- Соотношение ценовых диапазонов для каждой товарной категории должно быть гомогенным и понятным целевой аудитории покупателей

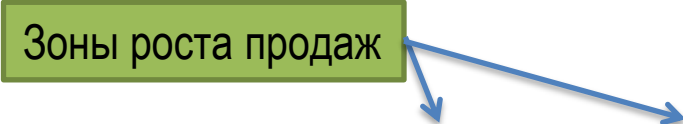
Пример планирования ценового позиционирования



Совмещение категориального классификатора с ценовыми уровнями

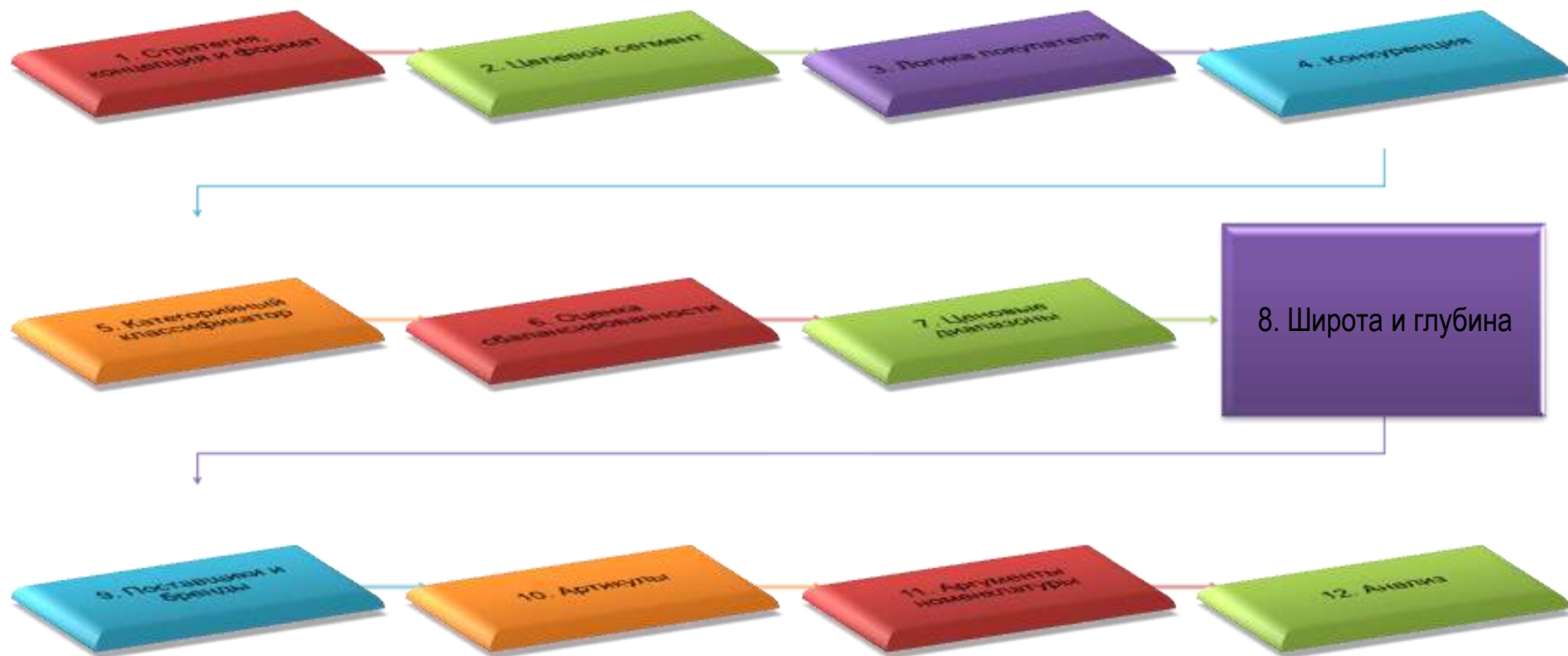
Целевые ценовые уровни по категориям

Зоны роста продаж



Категория	LUX		Semi-Lux		Middle+		Middle		Affordable	
	Вилка	Ср. цена	Вилка	Ср. цена	Вилка	Ср. цена	Вилка	Ср. цена	Вилка	Ср. цена
сапоги	>55000-32000	50 000	31999-20000	25 000	19999-17000	18 000	16999-13000	14 000	12999-0	11 000
ботильоны	>35000-25000	35 000	24999-20000	22 000	19999-16000	16 000	15999-11000	12 000	10999-0	9 000
ботинки	>25000-20000	25 000	19999-18000	19 000	17999-13000	14 000	12999-9000	10 000	8999-0	8 000
туфли закрытые	>25000-20000	25 000	19999-18000	19 000	17999-13000	14 000	12999-9000	10 000	8999-0	8 000
балетки	>20000-18000	20 000	17999-14000	15 000	13999-9000	10 000	8999-7000	8 000	6999-0	6 000
сандалии	>20000-17000	18 000	16999-13000	14 000	12999-8000	9 000	7999-6000	7 000	5999-0	4 000
кеды, кросовки	>25000-19000	23 000	18999-17000	18 000	16999-12000	13 000	11999-8000	9 000	7999-0	5 000
тапочки							7999-5000	6 000	4999-0	3 000
босоножки	>26000-23000	25 000	22999-18000	19 000	17999-13000	14 000	12999-9000	10 000	8999-0	8 000
вьетнамки	>19000-16000	17 000	15999-12000	13 000	11999-7000	8 000	6999-5000	6 000	4999-0	3 000
сабо	>19000-16000	17 000	15999-12000	13 000	11999-7000	8 000	6999-5000	6 000	4999-0	3 000
сланцы	>19000-16000	17 000	15999-12000	13 000	11999-7000	8 000	6999-5000	6 000	4999-0	3 000
TOTAL		24 727		17 273		12 000		8 667		5 917

8. Определение широты и глубины ассортимента по товарным категориям



Вопрос определения ширины и глубины ассортимента – один из самых сложных и болезненных, но и он подчиняется ряду математических и логических правил

- **Широта ассортимента** – это общее количество однородных и разнородных товаров предлагаемых магазином в определенном промежутке времени
- **Глубина ассортимента** – это количество видов товаров с учетом всех особенностей внутри однородной или разнородной группы

Освежим термины и понятия:

ГРУППА ТОВАРА

(обувь, сумки, аксессуары и т.п.)

КАТЕГОРИЯ ТОВАРА

(балетки, босоножки, сапоги, туфли и т.п.)

ПОДКАТЕГОРИЯ ТОВАРА

(сапоги, полусапоги, ботфорты; туфли открытые, туфли закрытые)

МОДЕЛЬ

/ артикул

ЦВЕТОМОДЕЛЬ

SKU

(Stock Keeping Unit)

РАЗМЕР

Пример шаблона ассортиментного плана

Шаблон ассортиментного плана (краткий)

Групп	Категория	Подкатегория	SKU	%SKU	шт.	%шт.	Глубина	Ср. цена	руб.	%сумма
ОБУВЬ										
ЖЕНСКАЯ ОБУВЬ										
	Итого ШЛЕПАНЦЫ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого БОСОНОЖКИ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого САБО		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого БАЛЕТКИ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого ТУФЛИ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого МОКАССИНЫ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого ЛОУФЕРЫ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого КЕДЫ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого БОТИНКИ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого БОТИЛЬОНЫ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого САПОГИ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого ТАПОЧКИ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого ЖЕНСКАЯ ОБУВЬ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
МУЖСКАЯ ОБУВЬ										
	Итого Шлепанцы		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого Сандалии		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого Мокасины		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого Лоуферы		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого Кеды		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого Ботинки		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого Сапоги		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого Тапочки		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого МУЖСКАЯ ОБУВЬ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого ОБУВЬ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
СУМКИ и АКССУАРЫ										
ЖЕНСКИЕ СУМКИ и АКССУАРЫ										
	Итого Аксессуары		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого ЖЕНСКИЕ СУМКИ и АКССУАРЫ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
МУЖСКИЕ СУМКИ и АКССУАРЫ										
	Итого Аксессуары		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого МУЖСКИЕ СУМКИ и АКССУАРЫ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого СУМКИ и АКССУАРЫ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	ИТОГО		0		0		#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	

Фрагмент шаблона ассортиментного плана (расширенный – по подкатегориям)

Групп	Категория	Подкатегория	SKU	%SKU	шт.	%, шт.	Глубина	Ср. цена	руб.	%, сумма
ОБУВЬ										
ЖЕНСКАЯ ОБУВЬ										
	Шлепанцы	Итого ВЬЕТНАМКИ	0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Шлепанцы	Итого ШЛЕПАНЦЫ	0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого ШЛЕПАНЦЫ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Босоножки	Итого БОСОНОЖКИ	0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Босоножки	Итого БОСОНОЖКИ-ЭСПАДРИЛЬИ	0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого БОСОНОЖКИ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Сабо	Итого САБО	0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого САБО		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Балетки	Итого БАЛЕТКИ ОТКРЫТЫЕ	0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Балетки	Итого БАЛЕТКИЕ ЗАКРЫТЫЕ	0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Балетки	Итого БАЛЕТКИ-ЭСПАДРИЛЬИ	0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого БАЛЕТКИ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Туфли	Итого ТУФЛИ ЗАКРЫТЫЕ	0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Туфли	Итого ТУФЛИ ОТКРЫТЫЕ	0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого ТУФЛИ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Мокасины	Итого МОКАССИНЫ	0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого МОКАССИНЫ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Лоуферы	Итого ЛОУФЕРЫ	0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого ЛОУФЕРЫ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Кеды	Итого ПОЛУКЕДЫ	0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Кеды	Итого КЕДЫ	0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Кеды	Итого СЛИПОНЫ	0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Кеды	Итого КЕДЫ-ЭСПАДРИЛЬИ	0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого КЕДЫ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Ботинки	Итого ПОЛУБОТИНКИ	0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Ботинки	Итого БОТИНКИ НИЗКИЕ	0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Ботинки	Итого БОТИНКИ ВЫСОКИЕ	0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого БОТИНКИ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Ботильоны	Итого БОТИЛЬОНЫ	0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого БОТИЛЬОНЫ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Сапоги	Итого ПОЛУСАПОГИ	0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Сапоги	Итого САПОГИ	0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Сапоги	Итого БОТФОРТЫ	0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого САПОГИ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!

... По подкладкам...

Группа	Категория	Подкатегория	Подкладка
<u>ОБУВЬ</u>			
<u>ЖЕНСКАЯ ОБУВЬ</u>			
Женская	Ботинки	Полуботинки	Итого КОЖА
Женская	Ботинки	Полуботинки	Итого ТЕКСТИЛЬ
Женская	Ботинки	Полуботинки	Итого ЕВРО
Женская	Ботинки	Полуботинки	Итого МЕХ
	Ботинки	Итого ПОЛУБОТИНКИ	
Женская	Ботинки	Ботинки низкие	Итого КОЖА
Женская	Ботинки	Ботинки низкие	Итого ТЕКСТИЛЬ
Женская	Ботинки	Ботинки низкие	Итого ЕВРО
Женская	Ботинки	Ботинки низкие	Итого МЕХ
	Ботинки	Итого БОТИНКИ НИЗКИЕ	
Женская	Ботинки	Ботинки высокие	Итого КОЖА
Женская	Ботинки	Ботинки высокие	Итого ТЕКСТИЛЬ
Женская	Ботинки	Ботинки высокие	Итого ЕВРО
Женская	Ботинки	Ботинки высокие	Итого МЕХ
	Ботинки	Итого БОТИНКИ ВЫСОКИЕ	
<u>Итого БОТИНКИ</u>			
Женская	Ботильоны	Ботильоны	Итого КОЖА
Женская	Ботильоны	Ботильоны	Итого ТЕКСТИЛЬ

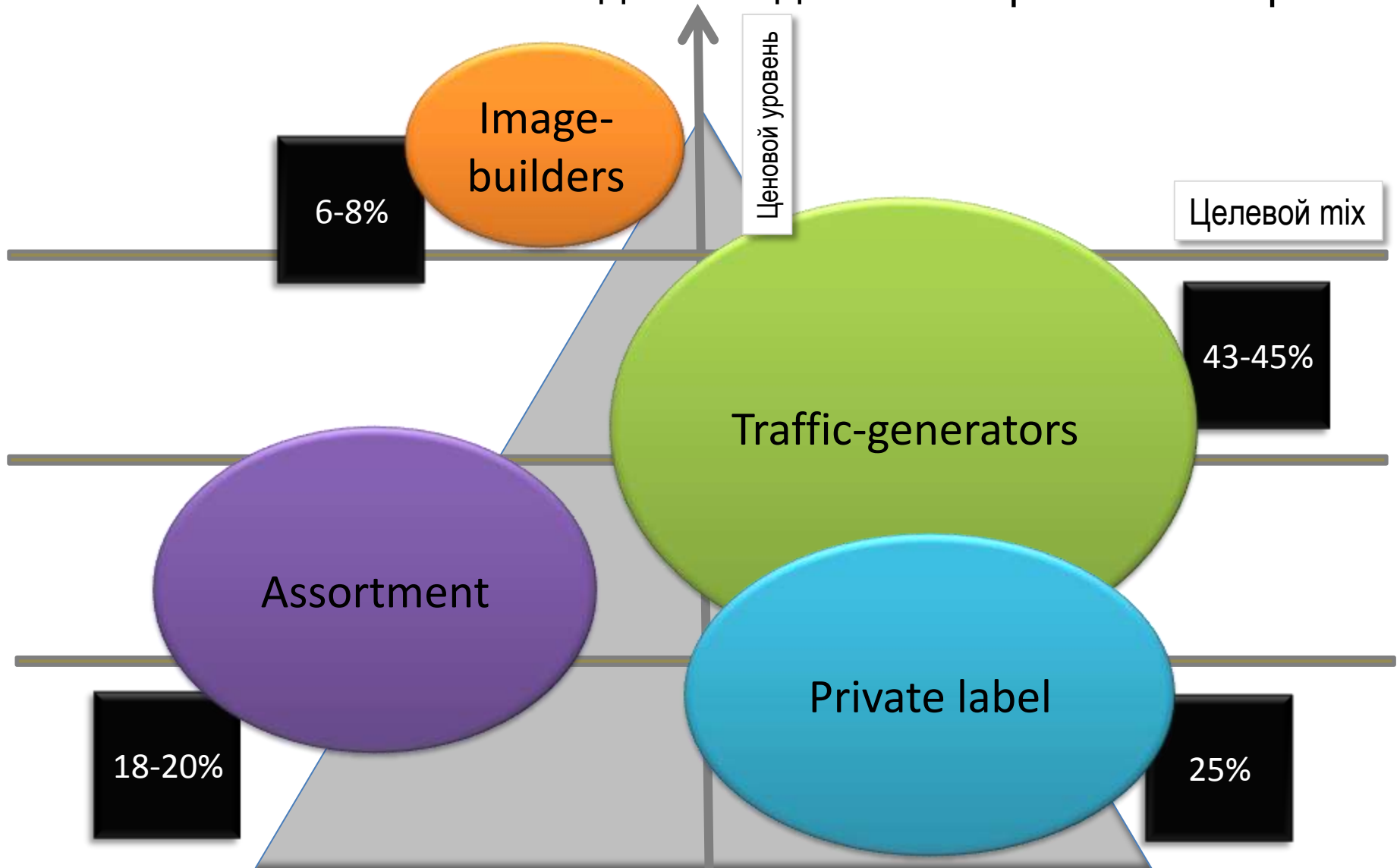
... По подкладкам и типам каблука...

Группа	Категория	Подкатегория	Подкладка	Подошва
<u>ОБУВЬ</u>				
<u>ЖЕНСКАЯ ОБУВЬ</u>				
Женская	Ботинки	Полуботинки	Кожа	Итого ПЛОСКАЯ
Женская	Ботинки	Полуботинки	Кожа	Итого ТАНКЕТКА
Женская	Ботинки	Полуботинки	Кожа	Итого КАБЛУК
Женская	Ботинки	Полуботинки	Итого КОЖА	
Женская	Ботинки	Полуботинки	Текстиль	Итого ПЛОСКАЯ
Женская	Ботинки	Полуботинки	Текстиль	Итого ТАНКЕТКА
Женская	Ботинки	Полуботинки	Текстиль	Итого КАБЛУК
Женская	Ботинки	Полуботинки	Итого ТЕКСТИЛЬ	
Женская	Ботинки	Полуботинки	Евро	Итого ПЛОСКАЯ
Женская	Ботинки	Полуботинки	Евро	Итого ТАНКЕТКА
Женская	Ботинки	Полуботинки	Евро	Итого КАБЛУК
Женская	Ботинки	Полуботинки	Итого ЕВРО	
Женская	Ботинки	Полуботинки	Мех	Итого ПЛОСКАЯ
Женская	Ботинки	Полуботинки	Мех	Итого ТАНКЕТКА
Женская	Ботинки	Полуботинки	Мех	Итого КАБЛУК
Женская	Ботинки	Полуботинки	Итого МЕХ	
	Ботинки	Итого ПОЛУБОТИНКИ		
Женская	Ботинки	Ботинки низкие	Кожа	Итого ПЛОСКАЯ
Женская	Ботинки	Ботинки низкие	Кожа	Итого ТАНКЕТКА
Женская	Ботинки	Ботинки низкие	Кожа	Итого КАБЛУК
Женская	Ботинки	Ботинки низкие	Итого КОЖА	

... По подкладкам, типам и высоте каблука...

Группа	Категория	Подкатегория	Подкладка	Подошва	Высота каблука
ОБУВЬ					
ЖЕНСКАЯ ОБУВЬ					
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Кожа	Плоская	0-2 см
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Кожа	Итого ПЛОСКАЯ	
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Кожа	Танкетка	Низкий (2,5-4см)
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Кожа	Танкетка	Ср.-низкий (4,5-6см)
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Кожа	Танкетка	Средний (6,5-7,5см)
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Кожа	Танкетка	Высокий (8-9,5см)
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Кожа	Танкетка	Особо высокий (10+)
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Кожа	Итого ТАНКЕТКА	
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Кожа	Каблук	Низкий (2,5-4см)
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Кожа	Каблук	Ср.-низкий (4,5-6см)
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Кожа	Каблук	Средний (6,5-7,5см)
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Кожа	Каблук	Высокий (8-9,5см)
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Кожа	Каблук	Особо высокий (10+)
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Кожа	Итого КАБЛУК	
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Итого КОЖА		
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Текстиль	Плоская	0-2 см
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Текстиль	Итого ПЛОСКАЯ	
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Текстиль	Танкетка	Низкий (2,5-4см)
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Текстиль	Танкетка	Ср.-низкий (4,5-6см)
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Текстиль	Танкетка	Средний (6,5-7,5см)
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Текстиль	Танкетка	Высокий (8-9,5см)
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Текстиль	Танкетка	Особо высокий (10+)
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Текстиль	Итого ТАНКЕТКА	
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Текстиль	Каблук	Низкий (2,5-4см)
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Текстиль	Каблук	Ср.-низкий (4,5-6см)
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Текстиль	Каблук	Средний (6,5-7,5см)
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Текстиль	Каблук	Высокий (8-9,5см)
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Текстиль	Каблук	Особо высокий (10+)
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Текстиль	Итого КАБЛУК	
Женская	Туфли	Туфли закрытые	Итого ТЕКСТИЛЬ		

Планирование ассортиментной матрицы с совмещением значимости для имиджа и товарных категорий



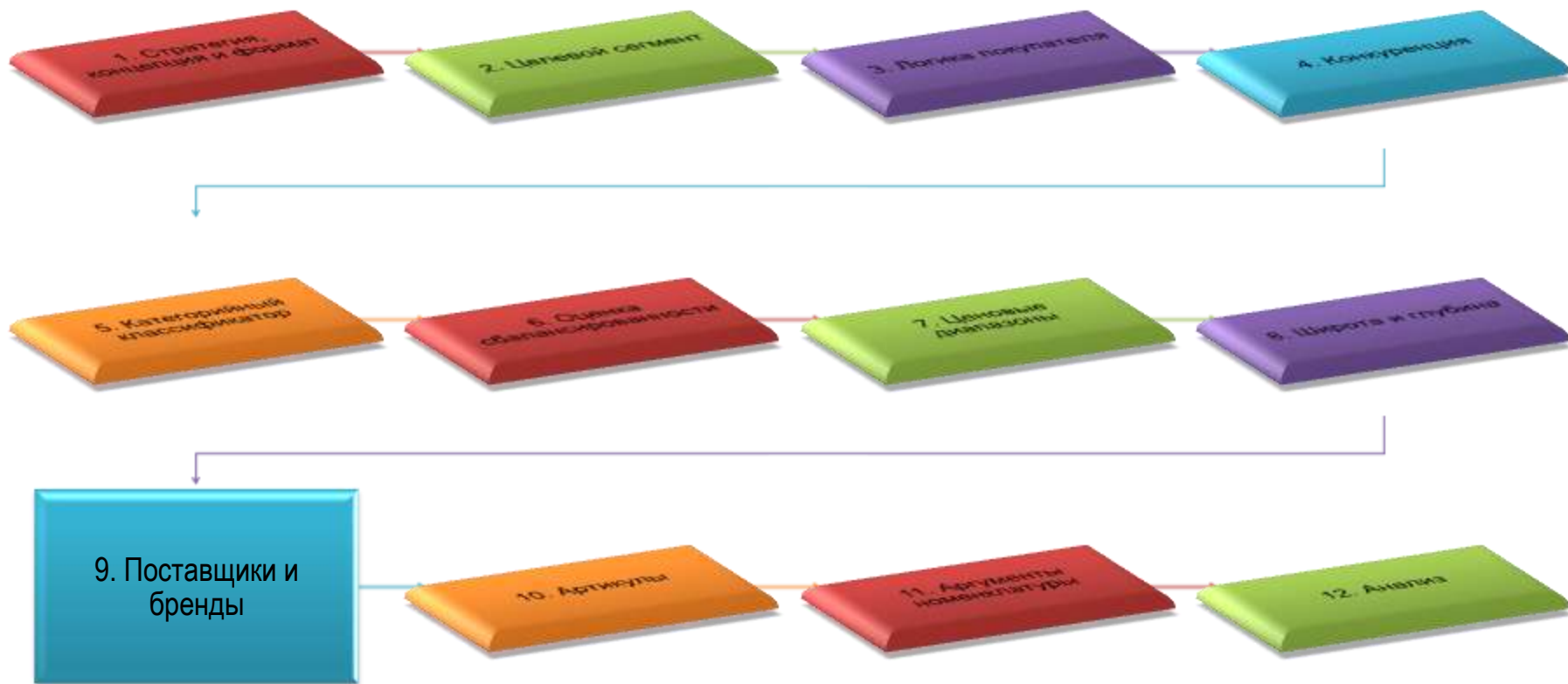
Краткий вариант шаблона ассортиментного плана по фильтрам позиционирования

Сводная "Ассортиментный план закупки по фильтрам позиционирования"			BUY plan SS15							
Группа товара	Категория	Фильтр позиционирования	SKU	% SKU	шт.	% шт.	Глубина	Ср. цена	руб.	% сумма
ОБУВЬ										
ЖЕНСКАЯ ОБУВЬ										
Женская обувь		Image-builders	43	13,8%	1002	2,9%	23	14 620,76р.	14 650 000,00р.	6,2%
Женская обувь		Traffic-generators	110	35,4%	12500	36,6%	114	8 408,00р.	105 100 000,00р.	44,7%
Женская обувь		Assortment	58	18,6%	6120	17,9%	106	7 058,82р.	43 200 000,00р.	18,4%
Женская обувь		Private-label	100	32,2%	14550	42,6%	146	4 955,33р.	72 100 000,00р.	30,7%
Итого ЖЕНСКАЯ ОБУВЬ			311	71,5%	34172	85,0%	110	6 878,44р.	235 050 000,00р.	82,6%
МУЖСКАЯ ОБУВЬ										
Мужская обувь		Image-builders	26	21,0%	470	7,8%	18	14 042,55р.	6 600 000,00р.	13,3%
Мужская обувь		Traffic-generators	48	38,7%	2330	38,7%	49	10 472,10р.	24 400 000,00р.	49,2%
Мужская обувь		Assortment	14	11,3%	730	12,1%	52	8 493,15р.	6 200 000,00р.	12,5%
Мужская обувь		Private-label	36	29,0%	2490	41,4%	69	4 979,92р.	12 400 000,00р.	25,0%
Итого МУЖСКАЯ ОБУВЬ			124	28,5%	6020	15,0%	49	8 239,20р.	49 600 000,00р.	17,4%
Итого ОБУВЬ			435	76,9%	40192	93,8%			284 650 000,00р.	89,7%
СУМКИ и АКССУАРЫ										
ЖЕНСКИЕ СУМКИ и АКССУАРЫ										
Женские сумки и аксессуары		Image-builders	5	5,3%	40	1,9%	8	22 500,00р.	900 000,00р.	3,3%
Женские сумки и аксессуары		Traffic-generators	90	94,7%	2100	98,1%	23	12 380,95р.	26 000 000,00р.	96,7%
Женские сумки и аксессуары		Assortment	0	0,0%	0	0,0%	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	0,0%
Женские сумки и аксессуары		Private-label	0	0,0%	0	0,0%	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	0,0%
Итого ЖЕНСКИЕ СУМКИ и АКССУАРЫ			95	72,5%	2140	80,9%	23	12 570,09р.	26 900 000,00р.	82,5%
МУЖСКИЕ СУМКИ и АКССУАРЫ										
Мужские сумки и аксессуары		Image-builders	4	11,1%	24	4,8%	6	17 500,00р.	420 000,00р.	7,3%
Мужские сумки и аксессуары		Traffic-generators	32	88,9%	480	95,2%	15	11 041,67р.	5 300 000,00р.	92,7%
Мужские сумки и аксессуары		Assortment	0	0,0%	0	0,0%	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	0,0%
Мужские сумки и аксессуары		Private-label	0	0,0%	0	0,0%	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	0,0%
Итого МУЖСКИЕ СУМКИ и АКССУАРЫ			36	27,5%	504	19,1%	14	11 349,21р.	5 720 000,00р.	17,5%
Итого СУМКИ и АКССУАРЫ			131	23,1%	2644	6,2%			32 620 000,00р.	10,3%
ИТОГО			566		42836				317 270 000,00р.	
									\$	9 064 857,14

Расширенный вариант – по категориям товара

Группа товара	Категория	Фильтр позиционирования	SKU	%SKU	шт.	% шт.	Глубина	Ср. цена	руб.	%, сумма
ОБУВЬ										
ЖЕНСКАЯ ОБУВЬ										
Женская обувь	Шлепанцы	Image-builders	4	16,7%	72	2,8%	18	6 250,00р.	450 000,00р.	4,1%
Женская обувь	Шлепанцы	Traffic-generators	8	33,3%	800	31,1%	100	5 000,00р.	4 000 000,00р.	36,5%
Женская обувь	Шлепанцы	Assortment	4	16,7%	500	19,4%	125	4 800,00р.	2 400 000,00р.	21,9%
Женская обувь	Шлепанцы	Private-label	8	33,3%	1200	46,7%	150	3 416,67р.	4 100 000,00р.	37,4%
Женская обувь	ШЛЕПАНЦЫ		24	7,7%	2572	7,5%	107	4 257,39р.	10 950 000,00р.	4,7%
Женская обувь	Босоножки	Image-builders	8	12,5%	200	2,6%	25	14 500,00р.	2 900 000,00р.	5,4%
Женская обувь	Босоножки	Traffic-generators	26	40,6%	3200	42,1%	123	8 437,50р.	27 000 000,00р.	50,4%
Женская обувь	Босоножки	Assortment	14	21,9%	1600	21,1%	114	6 062,50р.	9 700 000,00р.	18,1%
Женская обувь	Босоножки	Private-label	16	25,0%	2600	34,2%	163	5 384,62р.	14 000 000,00р.	26,1%
Женская обувь	БОСОНОЖКИ		64	20,6%	7600	22,2%	119	7 052,63р.	53 600 000,00р.	22,8%
Женская обувь	Сабо	Image-builders		0,0%		0,0%	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!		0,0%
Женская обувь	Сабо	Traffic-generators	6	37,5%	500	33,3%	83	8 400,00р.	4 200 000,00р.	41,6%
Женская обувь	Сабо	Assortment	4	25,0%	400	26,7%	100	6 250,00р.	2 500 000,00р.	24,8%
Женская обувь	Сабо	Private-label	6	37,5%	600	40,0%	100	5 666,67р.	3 400 000,00р.	33,7%
Женская обувь	САБО		16	5,1%	1500	4,4%	94	6 733,33р.	10 100 000,00р.	4,3%
Женская обувь	Балетки	Image-builders	8	14,3%	200	3,1%	25	13 500,00р.	2 700 000,00р.	7,6%
Женская обувь	Балетки	Traffic-generators	18	32,1%	2000	31,3%	111	6 500,00р.	13 000 000,00р.	36,4%
Женская обувь	Балетки	Assortment	10	17,9%	1000	15,6%	100	6 000,00р.	6 000 000,00р.	16,8%
Женская обувь	Балетки	Private-label	20	35,7%	3200	50,0%	160	4 375,00р.	14 000 000,00р.	39,2%
Женская обувь	БАЛЕТКИ		56	18,0%	6400	18,7%	114	5 578,13р.	35 700 000,00р.	15,2%
Женская обувь	Туфли	Image-builders	8	13,3%	200	2,9%	25	16 000,00р.	3 200 000,00р.	5,7%
Женская обувь	Туфли	Traffic-generators	18	30,0%	2000	29,0%	111	9 250,00р.	18 500 000,00р.	33,2%
Женская обувь	Туфли	Assortment	14	23,3%	1500	21,7%	107	10 000,00р.	15 000 000,00р.	26,9%
Женская обувь	Туфли	Private-label	20	33,3%	3200	46,4%	160	5 937,50р.	19 000 000,00р.	34,1%
Женская обувь	ТУФЛИ		60	19,3%	6900	20,2%	115	8 072,46р.	55 700 000,00р.	23,7%
Женская обувь	Мокасины	Image-builders	4	20,0%	72	4,3%	18	16 666,67р.	1 200 000,00р.	10,3%
Женская обувь	Мокасины	Traffic-generators	6	30,0%	500	29,6%	83	8 800,00р.	4 400 000,00р.	37,9%
Женская обувь	Мокасины	Assortment	4	20,0%	320	18,9%	80	6 875,00р.	2 200 000,00р.	19,0%
Женская обувь	Мокасины	Private-label	6	30,0%	800	47,3%	133	4 750,00р.	3 800 000,00р.	32,8%
Женская обувь	МОКАСИНЫ		20	6,4%	1692	5,0%	85	6 855,79р.	11 600 000,00р.	4,9%
Женская обувь	Лоуферы	Image-builders	2	12,5%	36	2,5%	18	16 666,67р.	600 000,00р.	6,9%
Женская обувь	Лоуферы	Traffic-generators	6	37,5%	600	41,8%	100	6 666,67р.	4 000 000,00р.	46,0%
Женская обувь	Лоуферы	Assortment	2	12,5%	200	13,9%	100	6 000,00р.	1 200 000,00р.	13,8%
Женская обувь	Лоуферы	Private-label	6	37,5%	600	41,8%	100	4 833,33р.	2 900 000,00р.	33,3%

9. Определение количества представленных брендов/поставщиков



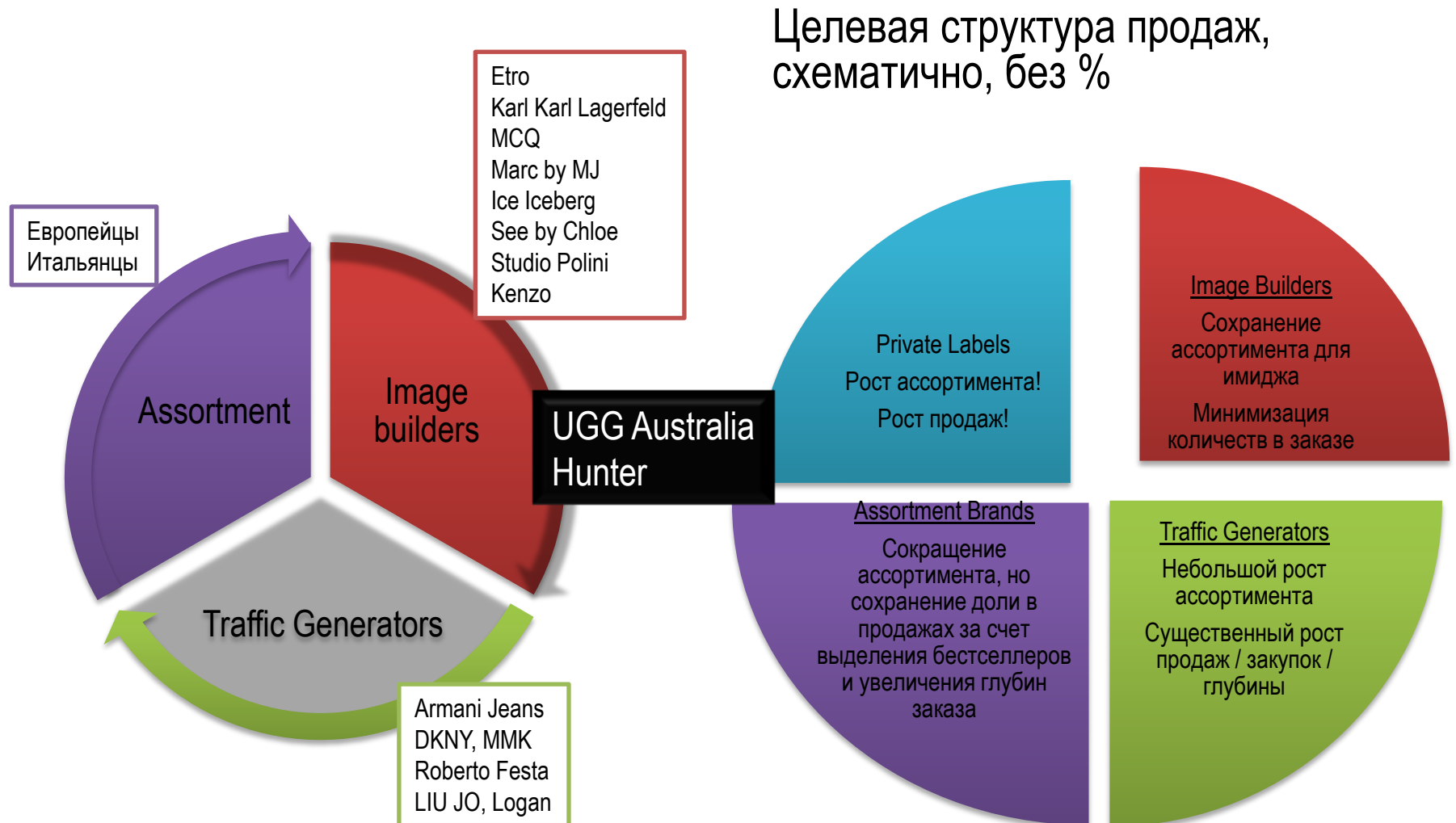
Вопросы

- Сколько брендов / поставщиков должно быть представлено в магазине (мультибрендовом)?
- Каково минимальное / оптимальное / максимальное количество?
- От чего это должно зависеть?
- Чем они должны отличаться?
- Как они могут взаимно дополнять друг друга?
- Как они могут друг другу мешать?

Принципы выбора брендов

- Бренды должны быть разведены по ценовым коридорам
- Присутствие брендов-аналогов должно быть минимизировано
- Бренд/поставщик должен максимально полностью закрывать ассортиментную линейку в своем ценовом коридоре
- Поставщик может закрывать линейку несколькими брендами
- Идеальный вариант – от одного до трех брендов в каждом из выбранных ценовых коридорах. При выборе бренда следует учитывать историю бренда на местном рынке
 - существующие на рынке бренды: плюсы – известность бренда; высокая информированность клиента о бренде; минусы – высокая конкуренция
 - новые бренды: плюсы – эксклюзивность; высокая прибыльность при грамотном позиционировании; минусы – необходимость в затратах на продвижение

Пример стратегии развития брендового позиционирования



Что это может означать на практике?

- Прекращение сотрудничества с поставщиками / брендами, у которые есть проблемы по след. критериям:
 - Несоответствие позиционированию
 - Отсутствие стабильного спроса
 - Отсутствие уникальности продукта
 - Неудовлетворительные коммерческие условия
 - Нестабильный ассортимент
 - Нестабильные поставки
 - Неудовлетворительные показатели sell-through в период более 2 сезонов
- Увеличение доли поставщиков / брендов, которые:
 - Востребованы покупателями / известны
 - Приносят прибыль
 - Имеют максимальную оборачиваемость
 - Позволяют «закрыть» несколько товарных категории
 - Надежные с точки зрения поставок\
 - Прилагают усилия или участвуют в продвижении своего бренда в вашей сети

Пример 1.

- Сезон FW13
 - Средний sell-through по коллекции 53%
- В Top-13 брендов, sell-through по которым выше среднего, попали лишь несколько ассортиментных брендов, которые составили значимые % продаж по сумме (Gianluca Pisatti, Stelio Malori, Rita Eliseo)
- Такие бренды, как GianRos и VR-Studio, который по показателю sell-through попал в топ, составил немногим больше 1% от продаж (либо было заказано мало, либо изначально бренд имеет невысокий потенциал)

Продажи Компании по сезону FW13 остальные бренды

Период 01.06.2013–23.01.2014

Бренд	Входящий остаток итого ед	Количество продаж о все	Сумма продаж RRP	Средняя цена продажи	% Sell-through	% от продаж единицы	% от продаж сумма
VERSUS	11	11	155 419,52р.	14 129,05р.	100	0,1	0,1
Hunter	3 514	3 242	11 659 151,17р.	3 596,28р.	92	15,4	6,3
GianRos	231	172	2 253 615,39р.	13 102,42р.	74	0,8	1,2
DKNY	2 026	1 497	12 726 793,97р.	8 501,53р.	74	7,1	6,9
VRstudio	446	321	2 950 774,49р.	9 192,44р.	72	1,5	1,6
GUESS	227	147	711 054,46р.	4 837,11р.	65	0,7	0,4
GIANLUCA PISATI	1 230	770	9 720 177,27р.	12 623,61р.	63	3,6	5,3
NICOLI	338	210	2 089 518,68р.	9 950,09р.	62	1,0	1,1
MICHAEL Michael Kors	3 308	2 015	18 749 005,63р.	9 304,72р.	61	9,6	10,1
ARMANI JEANS	4 477	2 517	22 336 717,46р.	8 874,34р.	56	11,9	12,1
STELIO MALORI	1 096	616	6 129 840,28р.	9 951,04р.	56	2,9	3,3
TOSCA BLU	363	202	2 094 458,78р.	10 368,61р.	56	1,0	1,1
RITA ELISEO	4 179	2 248	23 716 852,43р.	10 550,20р.	54	10,7	12,8

Пример 2

- Если взять те же Top-13 по доле в продажах в сезоне FW13, то мы видим, что опять лишь несколько ассортиментных марок (те же: Rita Eliseo, Gianluca Pisati и Stelio Mallori + Festa Milano) достигли уровня продаж хотя бы выше 3% (сравните с traffic-generators!)
- С ними надо продолжать более плотно работать по ассортименту и, главное, глубинам заказов / распределению ассортимента по магазинам, а остальные – убивать безжалостно, не «конфузя» покупателя. Здесь есть резерв для роста!

Продажи Компании по сезону FW13 остальные бренды

Период 01.06.2013–23.01.2014

Бренд	Входящий остаток итого ед	Количество продаж о все	Сумма продаж RRP	Средняя цена продажи	% Sell-through	% от продаж единицы	% от продаж сумма
Итого	40 051	21 098	185 079 646,68р.	8 772,38р.	53	100	100
RITA ELISEO	4 179	2 248	23 716 852,43р.	10 550,20р.	54	10,7	12,8
ARMANI JEANS	4 477	2 517	22 336 717,46р.	8 874,34р.	56	11,9	12,1
MICHAEL Michael Kors	3 308	2 015	18 749 005,63р.	9 304,72р.	61	9,6	10,1
DKNY	2 026	1 497	12 726 793,97р.	8 501,53р.	74	7,1	6,9
Hunter	3 514	3 242	11 659 151,17р.	3 596,28р.	92	15,4	6,3
GIANLUCA PISATI	1 230	770	9 720 177,27р.	12 623,61р.	63	3,6	5,3
Festa Milano	1 515	599	6 465 823,18р.	10 794,36р.	40	2,8	3,5
STELIO MALORI	1 096	616	6 129 840,28р.	9 951,04р.	56	2,9	3,3
GIANCARLO	925	435	4 914 049,25р.	11 296,66р.	47	2,1	2,7
MARC ELLIS	1 202	392	3 879 023,13р.	9 895,47р.	33	1,9	2,1
Sam Edelman	977	346	3 660 560,56р.	10 579,65р.	35	1,6	2,0
Evaluna	894	371	3 519 858,73р.	9 487,49р.	41	1,8	1,9
ROBERTO FESTA	865	244	3 052 668,78р.	12 510,94р.	28	1,2	1,6

Пример 3.

- Если взять 10 наименее успешных марок по сезону FW13 (минимальный sell-through, минимальная доля в продажах), то среди т.н. Ассортиментных марок можно выделить первых кандидатов на снижение ассортимента / исключение из товарной матрицы на след. Сезон
- Mi Amor, JogDog, Font – это – никакие не Бренды, а всего лишь неизвестные торговые марки, имидж сети не пострадает, а скорее, выиграет, если доля в ассортименте подобных незнакомцев будет меньше

Продажи Компании по сезону FW13 остальные бренды

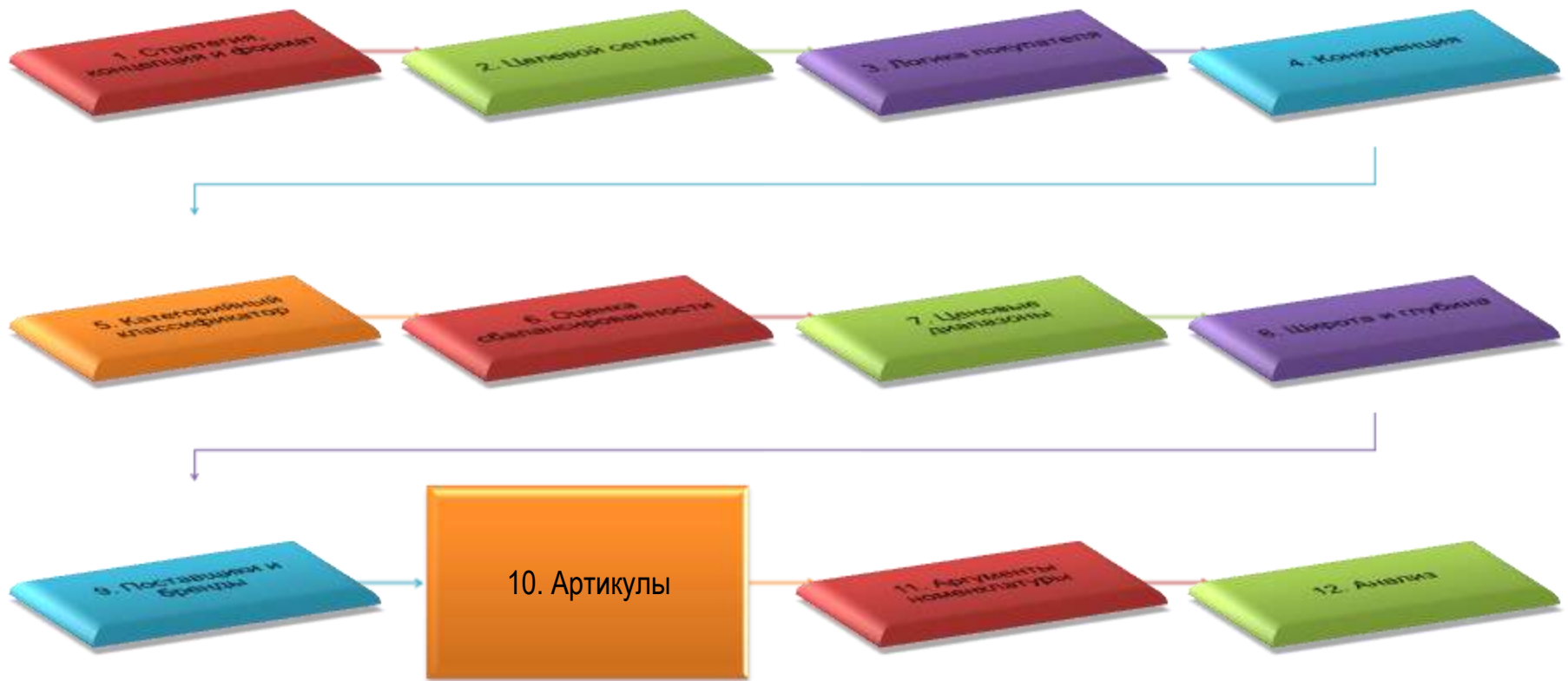
Период 01.06.2013–23.01.2014

Бренд	Входящий остаток итого ед	Количество продаж о все	Сумма продаж RRP	Средняя цена продажи	% Sell-through	% от продаж единицы	% от продаж сумма
Les Salinas	606	200	2 018 326,46р.	10 091,63р.	33	0,9	1,1
MARC ELLIS	1 202	392	3 879 023,13р.	9 895,47р.	33	1,9	2,1
PETER'S	577	184	1 929 631,87р.	10 487,13р.	32	0,9	1,0
Mi Amor collection	778	243	2 187 170,90р.	9 000,70р.	31	1,2	1,2
FONT	360	112	841 893,02р.	7 516,90р.	31	0,5	0,5
JOG DOG	217	65	553 002,32р.	8 507,73р.	30	0,3	0,3
Melluso	516	148	1 250 469,63р.	8 449,12р.	29	0,7	0,7
ROBERTO FESTA	865	244	3 052 668,78р.	12 510,94р.	28	1,2	1,6
Rossofiorentino	262	73	522 152,92р.	7 152,78р.	28	0,3	0,3
McQ Alexander McQueen	132	30	390 654,59р.	13 021,82р.	23	0,1	0,2

Еще важный момент: внутри ассортиментных марок есть огромное кол-во пересечений моделей

- Именно воспринимаемое покупателем как одинаковые модели, даже если в них, с точки зрения профессионала, есть различия в технологии и колодке
- В магазине в ряд стоят 20-30 практически одинаковых сапог или босоножек, в лучшем случае, минимально отличающихся по дизайну и никак не разведенных по цене
- Все это «конфузит» покупателя и взаимно каннибализирует продажи
- Вывод:
 - Концентрация поставщиков (наиболее успешные, лучшие условия)
 - Оптимизация кол-ва SKU с точки зрения разбивки по магазинам изначально на этапе заказа, мобильные переброски
 - Более тщательный отбор моделей внутри категории, а не внутри одного бренда, исключение явных пересечений
 - Выделение бестселлеров / «киллеров» на этапе закупки, возможные адаптации по цене / кол-ву, заказ на все магазины
 - Увеличение «глубин» заказа по бестселлерам
 - Подсортировка со свободного склада по тем поставщикам, где это возможно

10. Определение / задание роли товарным категориям/артикулам



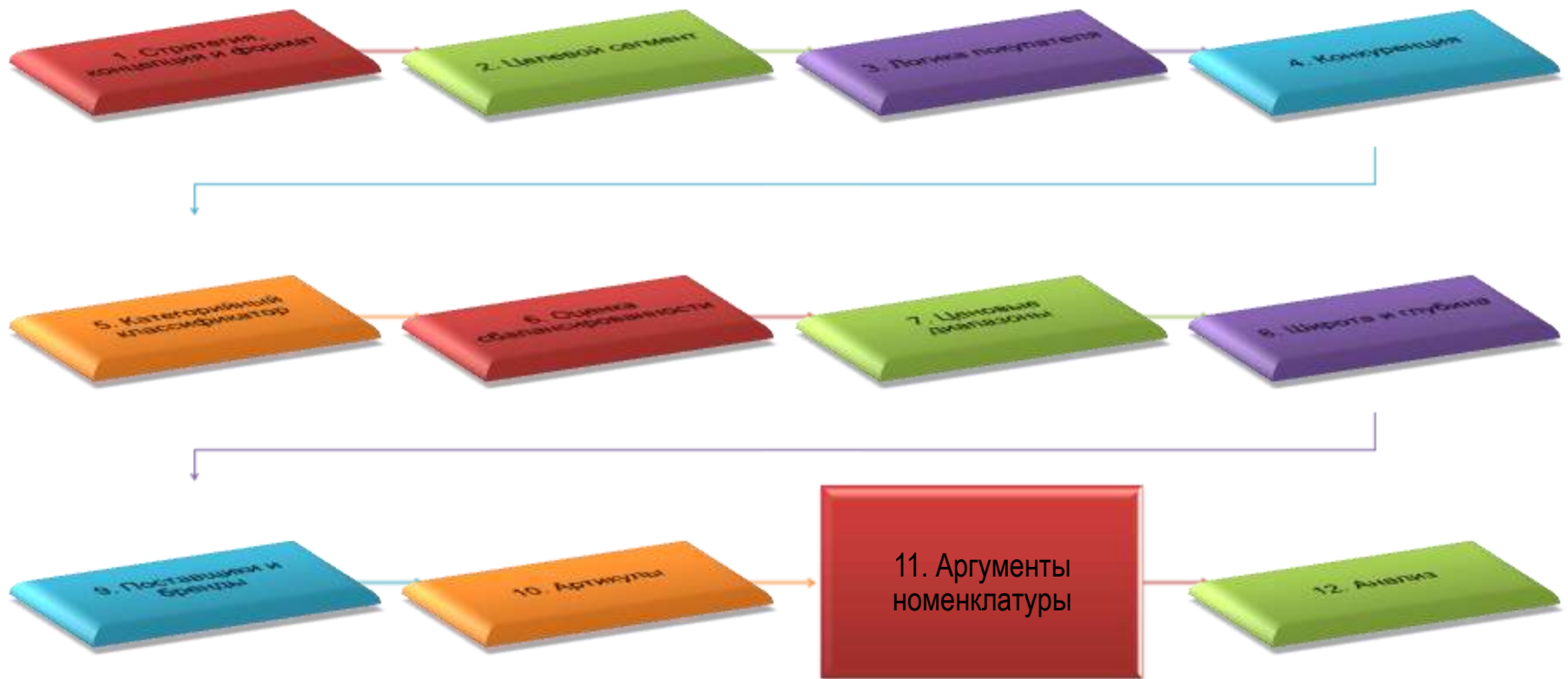
Роль артикула = набор уникальных аргументов для аналитики

- **Роль артикула** – это определенное состояние товара относительно других позиций ассортимента, характеризующееся уровнем и характером спроса на него, ценою, известностью, функциями, возложенными на него продавцом
 - Присвоение товарам различных ролей есть ни что иное, как создание инструмента для формирования (на оперативном уровне) политики продвижения ассортимента и ценообразования в соответствии с ожиданиями клиентов
 - Товары, обладающие разными ролями требуют специальных маркетинговых подходов, методов и программ

Минимально необходимый набор признаков номенклатуры

- Определяется:
 - Глубиной вашей ассортиментной матрицы
 - Степенью ее кластеризации / детализации
 - Необходимым уровнем аналитики для данного этапа развития компании
- А также:
 - Возможностями вашей аналитической системы
 - Программным обеспечением
 - Возможностями технической реализации

11. Определение артикулов, которые будут входить в АМ



И наконец-то!

- Самый длительный этап, т.к. необходимо на основании принципов установленных на предыдущих этапах сформировать ассортимент, состоящий в некоторых случаях из десятков тысяч артикулов
- В системе категорийного управления этим занимаются категорийные менеджеры
 - Каждый менеджер в итоге составляет АМ своей категории, которые вместе составят АМ компании

Присвоение артикулам всех необходимых значений в соответствии со структурой АМ

- Данная стадия подразумевает заполнение, по мере поступления информации, столбцов АМ, оставшихся пустыми после предыдущего шага
- По сути, в эту работу ведут все отделы/департаменты компании, принимающие участие в управлении товарным ассортиментом
- Устанавливать цены и вести расчет экономических показателей должен департамент маркетинга, прописывать требования к товару и его характеристики могут как логисты, так и менеджеры категорий и т.д.

12. Анализ и оценка ассортимента



12. Анализ и оценка ассортимента

- К этому моменту предполагается наличие сформированной АМ и статистики за определенный период, что позволит проводить оценку эффективности ассортимента с точки зрения его соответствия принципам формирования ассортимента (согласованность, рациональность, уникальность, технологичность, ценовой принцип, обновляемость, устойчивость ассортимента, комплектность), позволит проводить анализ экономических показателей и т.д.
- Обновление АМ рекомендуется проводить раз в квартал / полгода (например, начало сезона, конец сезона и т.д.)
- Обновление заключается в выводе из АМ определенного количества артикулов, несоответствующих установленным в компании нормативам и принципам и последующем вводе ряда артикулов
 - Работа с данными матрицы – это работа с большими массивами данных, в особенности, если это многоассортиментное предприятие, а потому требует наличия соответствующего программного обеспечения и подготовленных специалистов

Тактическая работа

- Постоянно - анализ продаж и запасов и поддержанию матрицы в актуальном состоянии
 - После анализа товаров внутри категории становится ясно, что ввод и вывод новой товарной позиции в ассортимент должны быть осознанными
- Нельзя вводить в ассортимент товары без четкого понимания их места в категории и той задачи, которую они должны осуществлять
- Для каждого товара существуют свои нормы оборачиваемости, складского запаса, периодичности поставок и т. д.

Это – только начало, точнее, подготовительная работа... А далее.... Самое интересное!

- Вопросы...
 - Как выделить перспективные категории?
 - Как проверить сбалансированность ассортимента?
 - Суть ABC и XYZ-анализа для планирования закупок?
 - Как планировать финансовые результаты?
 - Как оценивать эффективность ассортимента?
 - Как анализировать структуру продаж?
 - Связь с мерчандайзингом: планограммы и эффективность использования площадей?
 - Стимулирование продаж для разных категорий?

ABC-анализ

- Классифицирует ресурсы фирмы по степени их важности
- Принцип Парето — 20% всех товаров дают 80% оборота – принцип дисбаланса
- Результат => группировка объектов по степени влияния на общий результат



XYZ-анализ

- Классифицирует ресурсы компании в зависимости от характера их потребления и точности прогнозирования изменений в их потребности
 - Коэффициенты вариации для анализируемых ресурсов
 - Группировка и распределение по соответствующим категориям X, Y, Z
- Насколько стабильными были параметры за выбранный период?
 - » Метод анализа имеет смысл, если количество анализируемых периодов больше 6

Планирование ассортимента на основании ABC-XYZ анализа

- **XYZ-анализ** в сочетании с **ABC-анализом** позволяет выявить безусловных лидеров и аутсайдеров ассортимента



Важно!

- При разработке и адаптации ассортиментной матрицы необходимо соблюдать несколько основных правил:
 - Ориентация на клиента
 - Учет специфики локализации магазина
 - Оптимизация системы поставок
 - Учет коммерческих показателей деятельности компании

II. Планирование продаж и закупок

Рентабельность

Отношение прибыли к активам

- **Рентабельность** представляет собой такое использование средств, при котором организация не только покрывает свои затраты доходами, но и получает прибыль

Рентабельность
продаж =

Чистая прибыль
Объем продаж

Рентабельность
продукции =

Чистая прибыль
Себестоимость

Цели по рентабельности и пути ее ПОВЫШЕНИЯ

- В долгосрочном периоде - достижение максимальной рентабельности
- В краткосрочном - необходимой рентабельности при определенных объемах деятельности
- Во все периоды - обеспечение конкурентоспособности компании

Формирование коммерческого ассортимента с учетом рентабельности товаров – ресурс повышения рентабельности деятельности компании

- Увеличение рентабельности:
 - Рост числа новых покупателей
 - Рост объемов покупок постоянными клиентами
 - Снижение цен для повышения конкурентоспособности
 - Снижение себестоимости
 - Снижение стоимости процесса реализации



ОБОРАЧИВАЕМОСТЬ.

Понятия и термины

Виды оборачиваемости	КОЛ-ВО	СТОИМОСТЬ
наименование	X	X
СОВОКУПНОСТЬ	X	X

- Средний товарный запас за период
- Период
- Товарооборот

Насколько быстро средства, вложенные в запасы, превращаются в живые деньги?

Средний товарный запас

- Только товар, присутствующий на складе
 - T_1, T_2, T_n – остаток товара на начало периода
 - n – кол-во периодов в отчете

$$\text{Ср. товарный запас} = \frac{T_1 / 2 + T_2 + T_3 + \dots + T_n / 2}{n-1}$$

- Упрощенная формула

$$\text{Ср. товарный запас} = \frac{T \text{ на начало периода} - T \text{ на конец периода}}{2}$$

Оборачиваемость в днях

= сколько дней нужно для продажи среднего запаса?

- с какой скоростью товар оборачивается (приходит на склад и уходит с него)
- показатель, характеризующий эффективность взаимодействия закупок и продаж

Наименование	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	Продажи за 6 мес.	Ср. запас
--------------	--------	---------	------	--------	-----	------	-------------------	-----------

Паста зубная

Продажи (шт.)	334	317	298	250	221	281	1701	
Остаток на складе (шт.)	455	412	388	235	256	243		328

$$\text{Оборачиваемость (в днях)} = \frac{\text{Ср. Запас} \times \text{Период}}{\text{Продажи}} = \frac{328 \times 180 \text{ дн.}}{1701} = 35 \text{ дн.}$$

Оборачиваемость в разгах (число оборотов товара)

**= сколько раз за период товар «обернулся»,
продался?**

- *Пример:*

- *Средний запас помады за месяц составил 155 штук*
- *Продажи этой же помады за месяц составили 325 штук.*

$$\text{Оборачиваемость (в разгах)} = \frac{\text{Товарооборот за период}}{\text{Ср. тов. запас за период}} = \frac{325}{155} = 2 \text{ раза}$$

Показатели нужно смотреть в динамике

Срок оборачиваемости коррелируется с частотой поставок

Расчет оборачиваемости

$$\text{Оборачиваемость} = \frac{\text{Остаток товара на начало месяца}}{\text{Товарооборот за месяц}}$$

$$\text{Оборачиваемость} = \frac{\text{Скорость продаж}}{\text{Ср. товарный запас за период}}$$

- Все подсчеты по оборачиваемости необходимо проводить в закупочных ценах
- Товарооборот считается не по цене реализации, а по цене закупленного товара
- Сравнить между собой можно только товары внутри категории

Важно!

- Анализ в динамике!
 - коэффициент уменьшается – идет затоваривание склада
 - коэффициент растет или очень высокий (срок хранения меньше одного дня) – работа "с колес", что чревато отсутствием товара на складе



Основная цель анализа оборачиваемости запасов – определить те товары, у которых скорость цикла "товар–деньги–товар" минимальна, чтобы принять решение об их дальнейшей судьбе

Не оборачиваемость Уровень запасов продукции

- На сколько дней торговли (при сложившемся товарообороте) хватит товарного запаса?

$$\text{Уровень запаса} = \frac{\text{Текущий товарный запас} * \text{Кол-во дней}}{\text{Товарооборот за период}}$$

Уходимость

- **Оборачиваемость** - сколько оборотов товар делает за период
- **Уходимость** - за сколько дней что-то уйдет со склада
 - Если при расчете мы оперируем не средним запасом, а подсчитываем оборачиваемость **одной партии**, то реально мы говорим об уходимости

Отдача с кв. м. торговой площади

Отдача с метра

Товарооборот за месяц
Занимаемая площадь (кв.м)

Товар	Товарооборот за месяц (руб)	Средний запас за месяц (руб)	Оборачиваемость (дни)	Площадь в торговом зале (м2)	Уходимость или продажи с 1 м2 (руб/м2)
Порошок "Тайд"	30 000 руб.	10 000 руб.	10	6	5 000
Порошок "Ариель"	45 000 руб.	32 000 руб.	21,3	5	9 000
Порошок "Би-Мах"	11 000 руб.	10 000 руб.	27,3	1	11 000

- «Би-Макс» - плохая оборачиваемость (27 дней), продажи с м2 наилучшие
 - Вывод: была закуплена слишком большая партия товара
 - Рекомендации: снизить запас - выровнять оборачиваемость
- «Тайд»- оборачиваемость хорошая, а продажи с м2 самые плохие
 - Вывод: неэффективно используется полочное пространство или товар находится в «холодной» зоне торгового зала
 - Рекомендации: поднимать продажи в целом или снижать занимаемую площадь
- «Ариель» - не очень хорошая оборачиваемость, приемлемая уходимость
 - Рекомендации: снижение запаса

Выводы

- Чем выше оборачиваемость - тем меньше времени товары находятся на складе, тем быстрее они превращаются в деньги
- Если оборачиваемость слишком высокая – поставка товаров должна осуществляться слишком часто (не всегда возможно с fashion-поставщиками, работающими коллекционно), магазин работает практически без страхового запаса
- Нормы оборачиваемости разных товаров отличаются

Ассортиментная матрица и мерчандайзинг (выкладка товара)

Буквально пару слов...

Эффективность использования торгового пространства

- Для определения степени рациональности использования торговой площади магазина выделяют
 - коэффициенты установочной и выставочной площадей
 - удельный вес площади торговых помещений в общей площади магазина
 - товароборот и прибыль, приходящиеся на 1 кв. м площади торгового зала

Коэффициенты

- **Коэффициент установочной площади** = отношение установочной площади к общей площади торгового зала
 - При эффективном использовании торговой площади составляет не менее 27% и не более 40%
- **Коэффициент выставочной площади** = отношение площади, занятой под выкладкой товаров, к площади торгового зала
 - В магазинах самообслуживания этот коэффициент равен от 0,7 до 0,8
 - **Коэффициент емкости торгового оборудования (ТО)** определяется отношением площади выкладки товаров к установочной площади
 - Оборот с погонного / квадратного / кубического метра ТО

Распределение торговой площади

- **На основе объема продаж**
 - Чем больше товар продается, тем большую площадь ему нужно предоставить
 - Эластичность площади товара отражает степень изменения темпов продаж в ответ на изменение размера выделенной площади
 - Перекрестная эластичность
- **В соответствии с рентабельностью товара**
 - Прибыль - основание для распределения площади
 - Качество площади (высокорентабельные товары в местах, обеспечивающих наилучшие продажи)

Матрица «Объем – рентабельность»

<p>Генераторы прибыли:</p> <p>Ограничьте количество площади, но выделите площадь наилучшего качества, чтобы увеличить объем продаж.</p>	<p>Звезды:</p> <p>Выделите большое количество площади наилучшего качества.</p>
<p>Расточители места:</p> <p>Подумайте об исключении из ассортимента.</p>	<p>Генераторы потока:</p> <p>Используйте для обеспечения продвижения покупателей по всему магазину.</p>

Выкладка развеска

- Выкладка = инструмент управления продажами в торговом зале
 - **Товарная**
 - Зал
 - **Декоративная**
 - Витрины, фокус-зоны



Представление товара в торговом зале

- **Идейное**
 - Парфюмерно-косметические магазины
- **Группировка по видам и стилям**
 - Супермаркеты, монобрендовые магазины обуви и одежды
- **Выравнивание цен**
 - Дискаунтеры
- **Группировка по назначению**
 - Категорийное представление товара, спортивные товары
- **Респектабельно-специализированное представление**
 - Бутики, гурмэ

Эффективная выкладка:

- Обзор!
- Доступность
- Заполненность полок / стеллажей
- Опрятность
- Привлекательность упаковки / развески
- Специальные выкладки (тематическая, сезонная и т.п.)
- POS-материалы



Задачи ритейлера

- Улучшение имиджа
- Формирование лояльности
- Увеличение доли рынка
- Увеличение трафика
- Увеличение кол-ва покупок / чеков
- Увеличение кол-ва товаров в чеке (комплексность)
- Увеличение среднего чека
- Увеличение дохода
- Увеличение оборота



Влияние стратегии ритейлера на ассортимент

Стратегия	Влияние стратегии на ассортимент	Влияние стратегии на ценообразование	Влияние стратегии на промоактивность	Влияние стратегии на организацию пространства
Улучшение имиджа	Ввод в ассортимент национальных/международных продуктов MAX-ассортимент	Лучшее сочетание цена/выбор — соответствие цен заявленной политике	Постоянная имиджевая активность в отношении ценовых акций для соответствующих сегментов	Имиджевое оформление полок
Формирование лояльности	Вывод новинок (быстрый), стабильность	Агрессивная цена по ассортименту лояльности	Тематическая реклама в рамках мероприятий в магазинах, печатные материалы	Стабильность выкладки. Больше выделять растущие сегменты
Увеличение доли рынка	Полное покрытие по топ-позициям	Цена «в рынке»	Концентрация на основном товаре с высокой степенью лояльности	Товарный запас топ-продукции на полках
Увеличение потока	Широкий выбор	Агрессивная цена по ассортименту лояльности, прямые скидки	Концентрация на позициях с высоким проникновением в домашнее потребление, использование доли точек продаж и дисплеев в зале и снаружи	ТОП-ассортимент на «золотых полках»
Увеличение количества покупок	Смешанные группы (мультипаки), ограничение в пользу высокооборотачиваемых позиций	Объемные скидки	Концентрация на ценовом преимуществе крупных упаковочных единиц	Промозоны
Увеличение дохода	Позиции с большой наценкой	Повышенные цены на ассортимент лояльности, эксклюзивные позиции	Широкая представленность брендов за счет подбора ассортимента, а не цен. Дисплеи для стимулирования импульсных покупок	Доходный ассортимент рядом с топ-продукцией, но с большим акцентом
Увеличение оборота	Оптимизация высокооборотачиваемого ассортимента	Низкие цены на оборачиваемые позиции, скидки на сумму покупки	Центральное место — позициям в период пиковых продаж и сезонного повышения спроса	Оптимизация полки

Самые распространенные ошибки

- Постоянное продвижение самых высокорейтинговых товаров
- Продвижение того, что нужно поставщику, а не покупателю
- Товарные «разрывы» (недостаток товарного запаса по бестселлерам, недополученные продажи и прибыль)
- Низкий товарный запас по базовым позициям, которые всегда должны быть в ассортименте

Ваши рабочие инструменты

- Призванные «подружить» бренд-менеджеров / категорийных менеджеров с мерчандайзерами и рекламщиками
 - План маркетинга по компании
 - План маркетинговых коммуникаций с акцентом на товарные группы / категории / бренды / модели
 - План продвижения и трейд-маркетинговых акций с акцентом на товарные группы / категории / бренды / модели
 - Стандарты мерчандайзинга (Merch book)
 - Актуальные планы магазинов
 - Планы витрин

Немного о ценообразовании

Простые понятия и термины

- Цена закупки (export price, FOB, wholesale price)
 - Скидки на объем закупки по поставщикам
 - Условия поставки (предоплата, аккредитив, постоплата, отсрочка, реализация, и тп)
- Себестоимость товарной позиции
 - Стоимость затрат на доставку товара до вашего склада
- Розничная цена (РРЦ)
 - Входящая наценка (intro mark up) (розничная, оптовая)
- Цена реализации
 - Скидки по картам лояльности и маркетинговым акциям
 - Сезонные скидки
 - Наценка фактических продаж (sales mark up)

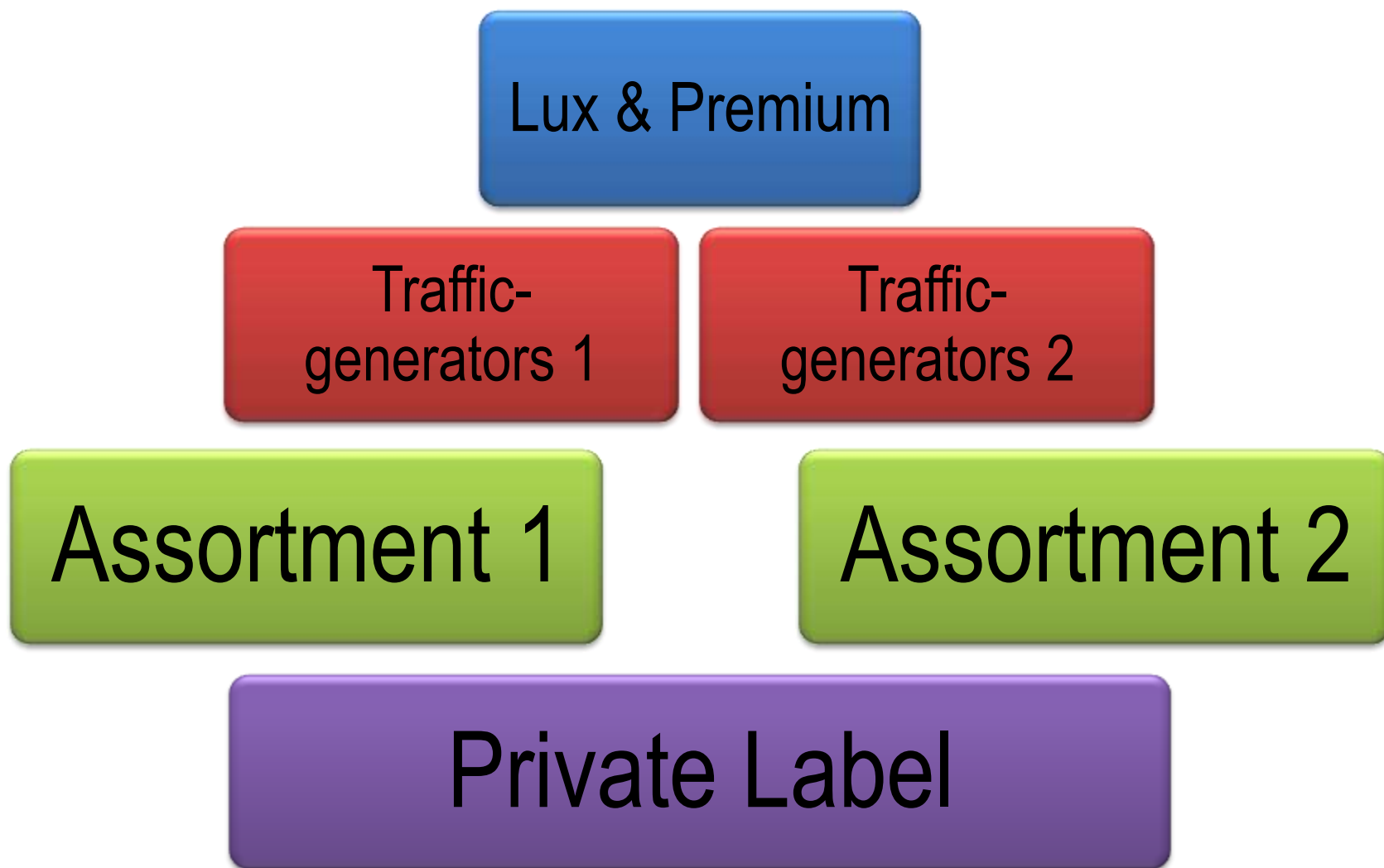
Целевые показатели

- Касающиеся именно ассортимента, которые надо отслеживать и которые позволяют контролировать / улучшать финансовые результаты деятельности магазина / сети
 - Средняя цена реализации в целом по магазину / сети
 - Средний размер скидки за период
 - Средняя цена реализации по категории (в динамике)
 - Маржинальная доходность в целом по ассортименту / по категориям / по моделям
 - Комплексность продаж
 - ...

Планирование скидок по кластерам ассортимента

- Скидки надо планировать, это – факт!
 - По сезонам / коллекциям
 - По группам / категориям товара
 - По брендам
 - Бывают и такие группы / категории товара, на которые никогда не бывает скидок
 - ...
- К каждому кластеру должен быть выработан и запланирован свой подход к политике скидок

Пример планирования скидок на сезон по имиджевым кластерам ассортимента



Краткое описание имиджевых кластеров ассортимента

- Lux & Premium
 - Знаковая узнаваемость коллекции
 - Средние и высокие наценки
 - Уровень цен – высокий
 - Низкая уходимость
- Traffic-generators 1
 - Известные и желанные бренды
 - Остро-трендовые модели
 - Средние наценки
 - Уровень цен – средний и выше среднего
 - Высокая уходимость
- Traffic-generators 2
 - Известные и желанные бренды
 - Трендовые модели
 - Средние и выше наценки
 - Уровень цен – средний и выше среднего
 - Средняя уходимость
- Assortment 1
 - Известность брендов средняя и ниже
 - Базовые, но модные модели
 - Наценки - средние
 - Цены – средние
 - Средняя уходимость
- Assortment 2
 - Неизвестные, но качественные бренды
 - Трендовые модели
 - Наценки – средние и ниже среднего
 - Цены – средние и выше среднего
 - Низкая уходимость
- Private Label
 - Базовые модели под собственными неизвестными марками
 - Наценки – высокие
 - Цени – ниже среднего
 - Уходимость - высокая

Планирование сезонных скидок

- Система последовательных скидок
- Какую долю закупленного товара с какой скидкой вы можете продать?
- Целевые показатели sell-through

MD Group	Упаковки / Бренд	Валюта	Конт. ин.	Сумма	Сумма продаж с учетом сезон. скидок по программе лояльности	Нормы доступного остатка на конец сезона	Продажи по полной цене	Остаток на конец периода продаж по полной цене	Продажи по скидке 1	Остаток на конец периода продаж по скидке 1	Скидка 2	Остаток на конец периода продаж по скидке 2	Скидка 3	Иные продажи в РРЦ											
MD	000T, MWB	USD	Руб., по полной розничной РРЦ	Программа лояльности, %	Руб., по полной розничной РРЦ	Дни остатка	USD, РРЦ	Доля продаж от складского остатка	USD	Руб.	Доля продаж от складского остатка	USD	Руб.	Self through	Ср. сезон. скидка за сезон										
0	Traffic-generator	1	200	1 000 000р 20 000р	7%	910 000р	17%	30	100 000р	60%	40	340 000р 8 500р	40	145 000р 7 250р	20	34 000р 3 400р	18	100%	6%	0	0	80	180 200р 9 000р	80%	21%
MD	Алиса (M&S, Telenor, Mifgar)	1	200	1 000 000р 20 000р	6%	910 000р	16%	30	200 000р	60%	40	400 000р 8 000р	40	320 000р 7 750р	31	90 000р 8 170р	18	100%	6%	0	0	80	140 000р 6 530р	80%	13%
MD	Нова, M&S, Roberts, Pano, Mopson, Leo, Zabava, Jagan, M&S, P&S, S&S, S&S&S, Tova B&S	1	200	1 000 000р 20 000р	6%	910 000р	17%	25	250 000р	60%	40	310 000р 7 750р	40	110 000р 8 500р	30	95 000р 6 330р	15	100%	6%	0	0	75	125 000р 6 250р	75%	42%
MD	Redwin, Gynex, Pabax, M&S, P&S, Zabava, Jagan, M&S, P&S, S&S, S&S&S, Tova B&S	1	200	1 000 000р 20 000р	6%	910 000р	17%	30	250 000р	60%	40	300 000р 7 500р	40	130 000р 7 750р	31	90 000р 8 170р	18	100%	6%	0	0	70	180 000р 7 800р	70%	40%
MD	Manika	1	200	1 000 000р 20 000р	7%	910 000р	17%	30	100 000р	60%	40	400 000р 8 000р	40	340 000р 7 250р	30	127 000р 6 350р	18	100%	6%	0	0	80	120 000р 6 000р	80%	21%
MD	Blomberg's Shop, Smart Menu	1	200	1 000 000р 20 000р	6%	910 000р	16%	30	300 000р	60%	40	300 000р 7 500р	40	145 000р 7 250р	30	91 000р 8 170р	18	100%	6%	0	0	70	240 000р 6 470р	70%	13%

Рассмотрим подробнее

- Вы купили 100 ед. товара по розничной цене 10,000 рублей
- У вас работает программа лояльности и по статистике средняя скидка по ней составляет 9%
- Вы планируете продать 60% закупки по полной цене, это хороший показатель

Кол-во	Сумма	Сумма продаж с учетом ср-взв скидки по программе лояльности	Норма допустимого остатка на конец сезона	Продажи по полной цене	Остаток на конец периода продаж по полной цене
--------	-------	---	---	------------------------	--

Шт.	Руб., по полной входящей РРЦ	Программа лояльности, %	Руб., по полной входящей РРЦ	Доля остатка	Шт.	Руб., РРЦ	Доля продаж от входящего остатка	Шт.	Руб.	Шт.
100	1 000 000р.	9%	910 000р.	10%	10	100 000р.	60%	60	546 000р.	40
Ср. цена	10 000р.								9 100р.	

Далее

- На момент начала первых скидок у вас осталось 40 ед. товара, возможно, уже не во всех размерах и не во всех магазинах, и вы вводите первые скидки в размере 20%
- Они позволят вам реализовать еще 20 единиц
- На совсем уже некавалифицированный остаток вы даете уже скидку 40% и реализуете закупленный объем товара практически в «0»
- Рассчитывая объем продаж, не забывайте учитывать программу лояльности, если она у вас действует в период скидок

Продажи по скидке 1	Остаток на конец периода продаж по скидке 1	Скидка 2	Остаток на конец периода продаж по скидке 2
---------------------	---	----------	---

Размер скидки, %	Доля продаж от вх. остатка	Шт.	Руб.	Шт.	Размер скидки, %	Доля продаж от входящего остатка	Шт.	Руб.	Шт.
20%	20%	20	145 600р.	20	40%	10%	10	54 600р.	10
			7 280р.					5 460р.	

Итого

- Таким образом, ваша средняя скидка на сезон на данную группу товара в данном случае составит 25%
- К концу сезона ваш остаток будет составлять 10% от закупки

Скидка 3	Итого продажи в РЦ
----------	--------------------

Размер скидки, %	Доля продаж от входящего остатка	Шт.	Руб.	Шт.	Руб.	Sell-through	Ср. взвеш скидка за сезон
50%	0%	0	- р.	90	746 200р.	90%	25%
			#ДЕЛ/0!		8 291р.		

Но далеко не всегда ситуация с продажами столь чудесна...

- Вы купили те же 100 единиц товара по той же РРЦ в 10,000 рублей
- Однако, вы понимаете, что данный ассортимент не столь востребован, как ваши ключевые бренды – генераторы трафика, но он необходим вам для поддержания ассортиментной матрицы, кроме того, уровень прибыльности и наценки по нему выше
- Вы планируете продать 40% закупки по полной цене за минусом скидки по программе лояльности
- К началу распродаж вы выходите с остатком 60 единиц

Кол-во	Сумма	Сумма продаж с учетом ср-взв скидки по программе лояльности	Норма допустимого остатка на конец сезона	Продажи по полной цене	Остаток на конец периода продаж по полной цене
--------	-------	---	---	------------------------	--

Шт.	Руб., по полной входящей РРЦ	Программа лояльности, %	Руб., по полной входящей РРЦ	Доля остатка	Шт.	Руб., РРЦ	Доля продаж от входящего остатка	Шт.	Руб.	Шт.
100	1 000 000р.	9%	910 000р.	25%	25	250 000р.	40%	40	364 000р.	60
Ср. цена	10 000р.								9 100р.	

Что вы делаете далее?

- Как только вы видите, что продажи новинки замедлились, не дожидаясь конца сезона, вы стимулируете продажи данной группы первыми скидками или рекламными акциями в размере 15%, что позволяет вам реализовать еще 15 единиц без существенных потерь
- Далее, почти сразу, вы даете скидку в размере 30% на этот товар, что позволяет вам увеличить его скорость продаж и реализовать еще 15 единиц
- К периоду распродаж вы выходите уже с вполне приличным показателем sell-through 70%

Продажи по скидке 1				Остаток на конец периода продаж по скидке 1	Скидка 2				Остаток на конец периода продаж по скидке 2
---------------------	--	--	--	---	----------	--	--	--	---

Размер скидки, %	Доля продаж от вх. остатка	Шт.	Руб.	Шт.	Размер скидки, %	Доля продаж от входящего остатка	Шт.	Руб.	Шт.
15%	15%	15	116 025р.	45	30%	15%	15	95 550р.	30
			7 735р.					6 370р.	

В итоге

- В период распродаж вы вводите скидку 50%, которая по самым скромным подсчетам, даст вам еще какие-то дополнительные продажи, вероятность того, что sell-through будет больше 75% - вполне высокая

Скидка 3				Итого продажи в РЦ			
Размер скидки, %	Доля продаж от входящего остатка	Шт.	Руб.	Шт.	Руб.	Sell-through	Ср.взвеш скидка за сезон
50%	5%	5	22 750р. 4 550р.	75	598 325р. 7 978р.	75%	40%

Самые распространенные ошибки

- Просто скидки, без анонса в зале и на витринах, без рекламы, которая дала бы дополнительный траффик
 - Даже незначительно повышая при этом конверсию, вы просто «дарите» случайно зашедшим покупателям деньги
 - Если траффик не растет, это не имеет смысла
- Скидки на слишком узкий ассортимент в магазине (менее 15%) раздражают покупателей
- Маленькие скидки на некавалифицированные остатки не дают результата и не способствуют повышению sell-through

И вот мы подошли к планированию
продаж и закупок

Лишь одна из методик расчета плана продаж («сверху»)

- У вас 10 магазинов
- На основании финансовых показателей вы устанавливаете укрупненные годовые планы продаж по каждому магазину и по сети в целом, с учетом новых открытий
- Что необходимо учитывать?
 - Сезонное распределение продаж по месяцам
 - Доля продаж по группам товара по магазинам по месяцам
 - Доля в обороте продаж новой коллекции и остатков
 - Целевые наценки по коллекциям
 - Особенности покупательской аудитории по каждому магазину (локация, площадь, потоки посетителей, особенности спроса и тп)

Пример общего плана продаж по магазинам по месяцам

Бюджет	3 895	260	227	285	340	323	276	265	286	314	320	400	600
ВЫРУЧКА С НДС	драфт	план	план	план	план	план	план	план	план	план	план	план	план
	2014	январь.14	февр.14	март.14	апр.14	мая.14	июня.14	июля.14	авг.14	сентя.14	окт.14	нояб.14	дек.14
ВЫРУЧКА С НДС	57 649	2 883	2 058	3 088	3 847	3 489	3 192	3 182	5 267	7 756	6 503	7 054	9 331
ОФИС	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
СКЛАД	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ОПТ	9 265	80	170	400	270	95	35	25	1 500	3 190	2 000	1 000	500
ОПТ УКР	1 114	0	0	49	10	0	0	126	576	300	53	0	0
UGG ГУМ	3 430	381	129	109	53	53	69	98	110	256	420	721	1 030
FG ГУМ	70	70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
АТРИУМ	4 524	299	254	342	424	388	331	318	329	361	358	448	672
Галерея СПб	3 088	195	124	187	219	245	233	211	200	238	280	378	578
Европейский	6 463	398	296	390	571	541	514	412	403	645	594	773	927
UGG Метрополис	2 801	261	103	77	61	79	85	95	102	208	294	550	885
Мега Дыбенко СПб	1 707	107	81	108	127	155	129	108	140	150	144	192	253
ЩУКА	1 763	90	95	116	157	145	149	121	153	198	132	165	242
МЕГА ХИМКИ	2 831	155	113	218	313	249	228	232	230	266	228	242	358
Золотой Вавилон	1 698	91	62	120	152	128	129	117	122	156	150	198	275
МЕГА ТС	3 620	234	170	254	387	286	259	252	289	321	286	330	550
МЕГА БД	2 067	130	120	135	217	201	173	173	168	169	140	165	275
ФГ МЕТР	2 252	150	120	150	220	210	200	196	197	226	150	180	253
Капитолий	2 280	142	121	180	202	185	180	165	160	190	170	234	351
Крокус Сити	2 104	0	0	102	170	180	124	144	173	209	260	283	459
РИО Днитровка	1 207				105	102	94	104	114	156	144	176	212
FG NEW 19	1 475					100	117	130	143	195	180	220	390
UGG new	1 050									100	200	300	450
FG NEW21	640										100	220	320
Outlet	1 000	50	50	52	86	86	63	73	88	100	100	100	152
ИМ	1 200	50	50	100	100	60	80	70	70	120	120	180	200

Распределение долей продаж по коллекциям по месяцам

Распределение по сезонам (для магазинов)

ПО СЕЗОНАМ	драфт 2014	план январ.14	план февр.14	план марта.14	план апр.14	план мая.14	план июня.14	план июля.14	план авг.14	план сент.14	план окт.14	план нояб.14	план дек.14
UGG	0	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
до FW13		15%	15%	10%	10%	3%	3%	5%	7%	3%	2%	2%	1%
FW13		85%	85%	60%	7%	5%	5%	5%	7%	12%	15%	10%	10%
SS14		0%	0%	30%	83%	92%	92%	90%	73%	10%	0%	0%	0%
FW14		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	13%	75%	83%	88%	89%
Прочие Бренды	0	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
до FW13		12%	10%	20%	25%	30%	30%	30%	20%	15%	10%	3%	2%
FW13		74%	55%	30%	10%	3%	2%	2%	5%	7%	7%	8%	8%
SS14		14%	35%	50%	65%	67%	68%	68%	69%	40%	20%	5%	5%
FW14		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	38%	63%	84%	85%

ПО СЕЗОНАМ	драфт 2014	план январ.14	план февр.14	план марта.14	план апр.14	план мая.14	план июня.14	план июля.14	план авг.14	план сент.14	план окт.14	план нояб.14	план дек.14
UGG	27 434	2 084	828	753	448	358	370	508	2 106	3 673	3 705	5 011	7 590
до FW13	795	301	109	50	29	10	10	18	34	34	43	85	72
FW13	4 466	1 783	669	303	20	16	17	18	34	136	323	426	721
SS14	2 315	0	50	400	399	332	343	327	351	113	0	0	0
FW14	19 858	0	0	0	0	0	0	145	1 688	3 390	3 339	4 500	6 796
Прочие Бренды	28 029	800	1 229	2 335	3 399	3 115	2 823	2 667	2 807	3 299	2 249	1 733	1 574
до FW13	5 354	96	116	427	820	920	847	800	542	470	230	54	32
FW13	3 243	592	708	640	328	77	56	53	136	219	161	143	129
SS14	13 643	112	406	1 267	2 251	2 119	1 920	1 814	1 870	1 254	460	90	81
FW14	5 790	0	0	0	0	0	0	0	259	1 355	1 399	1 446	1 332

Распределение наценок по сезонам по месяцам

НАЦЕНКА (ПО СЕЗОНАМ И МАГАЗИНАМ)

ПО СЕЗОНАМ	драфт 2014	план январь.14	план февраль.14	план март.14	план апрель.14	план май.14	план июнь.14	план июль.14	план авг.14	план сентябрь.14	план октябрь.14	план ноябрь.14	план декабрь.14
UGG													
до FW13	5,10	3,00	3,00	3,00	2,80	2,67	2,00	2,00	2,00	2,00	2,50	2,50	2,30
FW13	6,20	5,27	4,96	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65
SS14	4,53	4,08	4,08	4,08	4,08	3,85	3,62	3,17	3,17	3,17	3,17	3,17	3,17
FW14	6,20	5,58	5,58	5,58	5,58	5,58	5,58	5,58	5,58	5,58	5,58	5,58	5,58
Прочие Бренды													
до FW13	2,90	2,90	2,90	2,90	2,90	2,90	2,47	2,41	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
FW13	4,20	3,36	2,94	2,94	2,94	2,94	2,94	2,94	2,94	2,94	2,94	2,94	2,94
SS14	4,00	2,80	3,35	3,72	3,72	3,64	3,40	2,80	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40
FW14	4,70	4,23	4,23	4,23	4,23	4,23	4,23	4,23	4,23	4,23	4,23	4,23	4,00

ПО СЕЗОНАМ	драфт 2014	план январь.14	план февраль.14	план март.14	план апрель.14	план май.14	план июнь.14	план июль.14	план авг.14	план сентябрь.14	план октябрь.14	план ноябрь.14	план декабрь.14
UGG	7 484	470	220	274	169	103	114	211	956	1 338	1 043	1 098	1 487
до FW13	298	100	36	17	10	4	5	9	17	17	17	34	31
FW13	950	370	154	65	4	4	4	4	0	29	69	92	155
SS14	827	0	29	192	155	96	106	103	111	36	0	0	0
FW14	5 408	0	0	0	0	0	0	94	828	1 256	957	972	1 301
Прочие Бренды	9 314	249	378	775	1 041	947	927	998	1 196	1 229	692	455	427
до FW13	2 160	33	40	147	283	317	344	332	271	235	115	27	16
FW13	1 054	176	217	218	112	26	19	18	46	75	55	49	44
SS14	4 599	40	121	410	647	604	565	648	779	523	192	37	34
FW14	1 501	0	0	0	0	0	0	0	99	396	331	342	333

В итоге вы приходите к укрупненным бюджетам закупок

Бюджет закупок

	Продажи	розница	опт	Остаток	Закупка
UGG SS14	827	508	319	20%	929
UGG FW14	5 408	2 306	3 102	30%	6 100
	6 235				7 029
	Продажи	розница	опт	Остаток	Закупка
FG SS14	4 599	4 362	237	0%	4 599
FG FW14	1 501	1 316	185	40%	2 028
	6 100				6 626
ИТОГО	12 335				13 655

Далее

- Вы переходите к вашему ассортиментному плану по группам / категориям и подкатегориям товара
 - Не пытайтесь сразу объять необъятное и спланировать продажи по самым дробным категориям товара, идите от крупного к более мелкому
 - Например, разделите объем продаж на «Обувь», «Сумки» и «Аксессуары»
 - Далее – на «Мужское», «Женское» и «Детское»
 - Далее – на крупные категории товара
 - И только потом - на подкатегории
 - Возможно, вы на этом и остановитесь – наличие даже укрупненного плана лучше, чем отсутствие плана вообще
 - Анализируйте свою статистику, статистику поставщиков и шпионские данные по конкурентам
 - Взвешивайте потенциал каждой категории, возможности для изменения ее доли в обороте
 - Учитывайте свои планы по развитию ассортимента
 - Учитывайте историю прошлых сезонов, но помните о том, что в модном бизнесе все очень быстро меняется
 - Возвращайтесь к планированию и анализируйте текущие продажи не реже 1 раза в месяц, чтобы иметь возможность скорректировать планы продаж и закупок

- На данном этапе имеет смысл вернуться к вашей ассортиментной матрице и начать заполнять ее статистическими данными
 - Точнее, это надо делать постоянно, как минимум, ежемесячно, это – ваш багаж!
- Для ассортиментного плана на сезон вы должны иметь как минимум 3 блока данных (SKU, штуки, деньги, доли)
 - План продаж на след. сезон
 - Планируемые остатки на конец текущего сезона
 - План закупок

Шаблон ассортиментного плана (краткий)

Групп	Категория	Подкатегория	SKU	%SKU	шт.	%шт.	Глубина	Ср. цена	руб.	%сумма
ОБУВЬ										
ЖЕНСКАЯ ОБУВЬ										
	Итого ШЛЕПАНЦЫ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого БОСОНОЖКИ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого САБО		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого БАЛЕТКИ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого ТУФЛИ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого МОКАССИНЫ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого ЛОУФЕРЫ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого КЕДЫ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого БОТИНКИ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого БОТИЛЬОНЫ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого САПОГИ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого ТАПОЧКИ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого ЖЕНСКАЯ ОБУВЬ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
МУЖСКАЯ ОБУВЬ										
	Итого Шлепанцы		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого Сандалии		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого Мокасины		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого Лоуферы		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого Кеды		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого Ботинки		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого Сапоги		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого Тапочки		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого МУЖСКАЯ ОБУВЬ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого ОБУВЬ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
СУМКИ и АКССУАРЫ										
ЖЕНСКИЕ СУМКИ и АКССУАРЫ										
	Итого Аксессуары		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого ЖЕНСКИЕ СУМКИ и АКССУАРЫ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
МУЖСКИЕ СУМКИ и АКССУАРЫ										
	Итого Аксессуары		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого МУЖСКИЕ СУМКИ и АКССУАРЫ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	Итого СУМКИ и АКССУАРЫ		0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	#ДЕЛ/0!
	ИТОГО		0		0		#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	- р.	

Пример укрупненного расчета плана продаж и закупок сети

Плата за sell-out

Акции... акции... акции...

- Все акции должны быть **ДЛЯ ЧЕГО-то?**
- Первично – **бизнес-задача**, и лишь потом – механика
 - В придумывании особо-изоощренной механики нет никакого маркетингового фокуса, строго говоря, и нет никакого смысла, все давно придумано
 - Реально существует всего 8 типов акций, о них – на след. слайде
- Покупатели любят **простые и понятные** акции, которые несут им **выгоду**. Это все, что им нужно!
 - Замаскировать свою выгоду под видимую выгоду для покупателя – вот фокус успешного маркетолога
 - Если не можете придумать – лучше повторите успешный опыт коллег и конкурентов

Классификация товарных и маркетинговых акций

Типы акций	Примеры	На что и как "работает"
1. Новая коллекция	<i>Анонс поступления новой коллекции с демонстрацией ключевых моделей и (возможно) указанием брэнда и цены</i>	Трафик, восприятие, ценовое позиционирование, привлечение новых клиентов
	<i>Варианты ключевых моделей: - Модели-герои (по "модности") - Модели-киллеры (по цене) - Новаторские модели (УТП, которых ни у кого нет)</i>	На более прогрессивную аудиторию На умно-жадных На новаторов
2. Мультипликаторы	<i>"1+1=3", "Две вещи по цене одной!", "При покупке 2 вещей на сумму от XXXX руб. - скидка XX% на обе вещи!"</i>	Комплексность покупки, валовая маржа
3. Прогрессивная скидка	<i>"10% на 1-ю вещь, 30% на 2-ю вещь, 50% на 3-ю вещь в чеке"</i>	Комплексность покупки, валовая маржа, средний чек
4. Подарок за покупку	<i>"20% покупки в подарок!", "Сумка в подарок при покупке на сумму от XXXX руб.", "Купи сапоги - получи босоножки в подарок!", "8 марта: каждой покупательнице - шарф в подарок!"</i>	Лояльность покупателей, увеличение среднего чека
5. Скидки XX% на группу товара	<i>"Только в сентябре скидка на все туфли XX%", "Все зеленые босоножки - по спец. цене!"</i>	Продвижение определенной группы товара, работа с товарными остатками
6. Pre-sale	<i>"Скидки 30% на все только в декабре!", "Скидки XX% только для владельцев ДК", "Скидки для Вас начнутся на 3 дня раньше!"</i>	Трафик, лояльность покупателей, увеличение среднего чека
7. SALE	<i>"SALE до XX% только в январе!", "Финальная распродажа!"</i>	Трафик, восприятие, ценовое позиционирование, trial
8. Лотерея, викторина, творческий конкурс	<i>"Купи на сумму XXXX рублей и выиграй что-то", "Купи, отправь, выиграй!"</i>	Увеличение среднего чека, вовлеченность в брэнд

Новая коллекция

- *Анонс поступления новой коллекции с демонстрацией ключевых моделей и (возможно) указанием брэнда и цены*
- Трафик, восприятие, ценовое позиционирование, привлечение новых клиентов
 - Работает на привлечение трафика новаторов и людей с более высоким доходом, для которых важен статус и престиж, важна именно вещь из новой коллекции, актуальная, трендовая, цена - не столь важна
- Новые коллекции в модной индустрии анонсировать обязательно, это всегда значимый коммуникационный повод
 - Его действие можно усилить синергией всех рекламных носителей (реклама, витрины, trade-marketing, интернет) и заметным, креативным, стильным оформлением новой коллекций в точках продаж
- Варианты ключевых моделей:
 - - *Модели-герои (по "модности»)*
 - На более прогрессивную аудиторию
 - -*Модели-киллеры (по цене)*
 - На умно-жадных
 - -*Новаторские модели (УТП, которых ни у кого нет)*
 - На новаторов

Мультипликаторы

- *"1+1=3", "Две вещи по цене одной!", "При покупке 2 вещей на сумму от XXXX руб. - скидка XX% на обе вещи!»*
- Комплексность покупки, валовая маржа
 - Как правило, мультипликатор выглядит более привлекательным для покупателя, чем на самом деле является (1+1=3 - это всего-навсего максимальная скидка 33%)
- Однако, мультипликатор не работает на привлечение трафика, и действует только на посетителя в магазине, который уже туда пришел

Прогрессивная скидка

- *"10% на 1-ю вещь, 30% на 2-ю вещь, 50% на 3-ю вещь в чеке"*
- Комплексность покупки, валовая маржа, средний чек
- В результате данной акции существенно снижаются затраты на посетителя и повышается конверсия

Подарок за покупку

- *"20% покупки в подарок!", "Сумка в подарок при покупке на сумму от ХХХХ руб.", "Купи сапоги - получи босоножки в подарок!", "8 марта: каждой покупательнице - шарф в подарок!»*
- Лояльность покупателей, увеличение среднего чека
 - Данная акция может являться мотиватором для трафика в том случае, если ценностное восприятие подарка выше (т.е. подарок сам по себе обладает едва ли не бОльшей ценностью, чем сама покупка) или если барьер "вхождения" в акцию низок (минимальная сумма покупки, которую надо совершить, чтобы получить вожеленный подарок незначительна для ЦА, а подарок – привлекателен)
 - Пример - акция ЛЭтуаль "Купи на 359 р. и получи сумку в подарок!" (ценность сумки на картинке и в ТВ-роликах воспринимается значительно выше порога акции)

Скидки XX% на группу товара

- *"Только в сентябре скидка на все туфли XX%",
"Все зеленые босоножки - по спец. цене!"»*
- Продвижение определенной группы товара, работа с товарными остатками
 - Строго говоря, механика важна только в том случае, если предлагается действительно хорошая скидка (>15%) на актуальный (по сезону или по "модности") товар
 - В других случаях, такая акция может являться только коммуникационным поводом

Pre-sale / short-term sale

- *"Скидки 30% на все только в декабре!", "Скидки XX% только для владельцев ДК", "Скидки для Вас начнутся на 3 дня раньше!"*
- Трафик, лояльность покупателей, увеличение среднего чека
 - Pre-sale - может либо рассматриваться как промежуточная ступенька между акциями и распродажей
 - Второе важное значение - это инструмент регулирования спроса, товарных остатков и формирования лояльности
 - Пример "Сумасшедшие дни в Стокманне!" изначально были только для владельцев карт Стокманн, а выросли в колоссальную маркетинговую акцию по всей сети с высочайшей конверсией и целевым трафиком

SALE

- *"SALE до XX% только в январе!", "Финальная распродажа!»*
- Трафик, восприятие, ценовое позиционирование, привлечение новых более низкодходных аудиторий на trial
 - В период распродаж, как ни странно, растет кол-во первичных покупок, т.к. люди, которые раньше никогда не покупали в магазине, перестают бояться туда зайти, т.к. понимают, что уровень цен становится им доступным (они могут купить свою "мечту")

Лотерея, викторина, творческий конкурс

- *"Купи на сумму ХХХХ рублей и выиграй что-то",
"Купи, отправь, выиграй!"*
- Увеличение среднего чека, вовлеченность в бренд
 - Примеров успешных акций типа "Лотерея" в сетевом ритейле немного (даже в Лэтуаль их "Ежедневный розыгрыш путевок на Бали" не очень-то сработал), в основном, ее используют крупные бренды FMCG для товаров низкого и среднего чека, т.к. в данном случае порог ценового попадания в акцию не значим, и она воспринимается как fun, при условии минимальной лояльности к бренду
 - Данная акция логистически и юридически сложна в подготовке и реализации, а реального прироста продаж в одежном и обувном ритейле не дает

По каждой акции должны быть
спланированы финансовые
показатели и спрогнозирована ее
эффективность

KPIs акций

Общие для компании

- Трафик
- Рост продаж с кв.м.
- Конверсия
- Комплексность
- Средний чек
- Общий рост оборота сети
- Прибыльность
- Доля лояльных покупателей
- Рост их чека / конверсии / комплексности

Маркетинг

- Рост продаж по ключевым брендам, выполнение планов по поставщикам
- Sell-through!!!
- Доля продаж до скидок
- Прибыльность по отдельным категориям товара и по брендам
- Средняя цена

Над чем работать?

Что сейчас?

Средний трафик на магазин:
1000-3000 чел/день

Конверсия: 3,5%

Комплексность: 1,6

Средний чек: 12 000 руб.

Продажи с кв.м.: 29000\$/год

Куда двигаться?

Средний трафик на магазин:
будет уменьшаться

Конверсия: 4.5% (+28%)

Комплексность: 1,8 (+12,5%)

Средний чек: 10 000 руб.

Продажи с кв.м.: 40000\$/год
(+38%)



Удачи в бизнесе!

Вопросы?

kabanova@retail-atelier.com

+7 903 968 9418