

Юлия Вешнякова



# Fashion ритейл

---

100

секретных вопросов  
об управлении



АКАДЕМИЯ  
РОЗНИЧНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ



Бизнес-психология

Юлия Вешнякова

**Fashion-ритейл: 100 секретных  
вопросов об управлении**

«Питер»

2022

УДК 658.87  
ББК 65.9(2)421

**Вешнякова Ю.**

Fashion-ритейл: 100 секретных вопросов об управлении /  
Ю. Вешнякова — «Питер», 2022 — (Бизнес-психология)

ISBN 978-5-4461-1921-9

В книге собраны вопросы реальных владельцев магазинов одежды, которые в течение нескольких лет задавались на консультациях и в бизнес-клубе, созданном «Академией Розничных Технологий» («АРТ»). Все вопросы распределены по пяти главным бизнес-процессам: ассортимент, маркетинг, продажи, персонал, финансы – так, чтобы собственник получил представление о системе управления розницей в целом. Ключевые идеи книги в том, что все процессы в управлении розницей взаимосвязаны; для эффективного управления надо учиться считать; прогнозировать следует даже в условиях крайней неопределенности. Практика «АРТ» показывает, что владельцам бизнеса не хватает именно системного взгляда: они знают про техники продаж, маркетинговые акции и мотивацию персонала, но лишь немногие могут объяснить, как акция влияет на зарплату. Автор уверена, что книга поможет собственникам стать более ответственными, умеющими планировать, экономно расходовать ограниченные ресурсы. Глобальная цель книги – рост управленческой зрелости предпринимателей из сферы fashion-розницы.

Все процессы описаны для fashion-розницы, но алгоритмы управления достаточно легко перенести на многие другие секторы торговли FMCG. Советы автора можно внедрить здесь и сейчас, быстро и гибко адаптируя бизнес-модель к внешним изменениям. Это практические знания, которые помогут предупреждать кассовые разрывы, планировать будущие расходы, строить финансовые модели и повышать рентабельность бизнеса. В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

УДК 658.87  
ББК 65.9(2)421

ISBN 978-5-4461-1921-9

© Вешнякова Ю., 2022

© Питер, 2022

# Содержание

Предисловие	7
Глава 1	9
1. Как сформировать брендовый портфель?	10
2. Когда вводить в ассортимент торговые марки? Чем руководствоваться?	11
3. Как понять, насколько широко нужно представлять тот или иной бренд в магазине?	12
Закупки	14
4. Что дает эксклюзивное право на продажу бренда в моем городе?	14
5. Наши поставщики обратились с предложением открыть корнер. Не знаем, соглашаться или нет?	15
6. У нас часто к концу сезона остаются крайние размеры, и получается, что в магазине товара много, а выбрать нечего. Что делать?	15
7. Если я всегда делаю оптовый заказ на сезон с большой шириной, но с малой глубиной – 1, 1, 1, 1, то как мне сейчас углубить размерную горку?	17
8. У нас розничная сеть. Хотим часть ассортимента производить сами. Расскажите, с чего начать?	18
9. Как грамотно избавиться от остатков в своих магазинах в конце сезона, чтобы не убить основные продажи?	19
10. Рассчитали план продаж на сезон, но когда сложили товарный запас новой коллекции и ликвидный сток, то увидели, что ассортимента слишком много и продать все нереально. Что делать?	21
11. Как правильно выбрать способ доставки оптового заказа одежды и обуви?	22
12. Как подготовиться к выезду на оптовые закупки одежды?	23
13. Мне нужно сократить оптовый заказ одежды. Но я боюсь испортить отношения с поставщиками. Что делать?	25
Конец ознакомительного фрагмента.	27

**Юлия Вешнякова**  
**Fashion-ритейл: 100 секретных**  
**вопросов об управлении**

© ООО Издательство «Питер», 2022

© Серия «Бизнес-психология», 2022

## Предисловие

Мы представляем необычную книгу. В ней собраны реальные вопросы настоящих владельцев магазинов одежды, которые в течение нескольких лет задавались на консультациях и в бизнес-клубе, созданном «Академией Розничных Технологий» («АРТ»).

Секретными эти вопросы названы по трем причинам.

Вопросы действительно были секретными – их видели только подписчики рассылки, в публичном доступе они не появлялись.

Ответы открывали тайны наведения порядка в бизнесе, проясняли картину мира, избавляли от иллюзий.

Многие секреты открывались и нам – в первую очередь о том, как мыслят и принимают решения предприниматели.

Читайте и пользуйтесь. Хотите – читайте один вопрос в неделю и тут же внедряйте ответ в практику, и тогда всего за несколько месяцев вы получите бизнес, работающий как часы.

На самом деле секретного мало – ларчик открывается просто, надо лишь учиться считать, учиться видеть взаимосвязи бизнес-процессов, учиться управлять, а потом каждый день практиковать, практиковать и еще раз практиковать. Ведь нельзя ответить на вопрос «А почему у нас так мало покупателей?», не разобравшись, каких покупателей мало – лояльных или случайных, сколько денег они тратят, как часто приходили раньше и как часто приходят сейчас. Так же, как нельзя ответить на вопрос «Сколько мне набрать продавцов и как им платить?», не зная, каков план продаж, какой функционал у продавца в вашей компании, какова средняя зарплата по рынку, что хочет получить компания.

На каждый вопрос тот, кто его задавал, получал и конкретный ответ, что делать здесь и сейчас, и общий алгоритм: как в принципе устроен тот кусочек розницы, о котором спрашивает человек. И часто алгоритм дополнялся примерами из жизни. В книге мы сохранили эту традицию.

Все вопросы структурированы по пяти главным бизнес-процессам (ассортимент, маркетинг, продажи, персонал, финансы); таким образом, книга даст собственнику представление о системе управления розницей в целом.

## КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ КНИГИ

- Все процессы в управлении розницей взаимосвязаны.
- Чтобы управлять эффективно, надо учиться считать.
- Прогнозировать следует даже в условиях крайней неопределенности.

Практика «АРТ» показывает, что владельцам бизнеса не хватает именно системного взгляда – они все знают о технике продаж, маркетинговых акциях и мотивации персонала, но лишь немногие могут объяснить, как акция влияет на зарплату.

Это концентрированная основа, в которой нуждается владелец розничного бизнеса, чтобы снова и снова погружаться в удивительный процесс приведения к гармоничному балансу товаров, денег и людей.

Мы хотим, чтобы таких собственников стало больше – ответственных, умеющих планировать, экономно расходующих ограниченные ресурсы. Все ответы в книге даны для fashion-розницы, но алгоритмы управления достаточно легко перенести на многие другие секторы торговли.

Регулярное чтение секретных вопросов заменяет МВА-курс по управлению розничной сетью магазинов одежды, поскольку по качеству и разнообразию экспертизы книга сопоставима с курсами лучших бизнес-школ. Нам не стыдно так говорить, и мы считаем свою гордость законной – и потому что ответы основаны на многолетнем практическом опыте «в полях», в конкретных компаниях, и потому что книга фактически является «коллективным голосом поколения». В ее создании принимали активное участие предприниматели из Красноярска, Новороссийска, Казани, Челябинска, Екатеринбурга, Владикавказа, Чебоксар, Санкт-Петербурга и многих других городов, а мы лишь полномочные представители этого поколения.

И в отличие от МВА это редкая книга, которая основана исключительно на российском опыте. Она содержит практические знания, которые помогут предупреждать кассовые разрывы, планировать будущие расходы, строить финансовые модели и повышать рентабельность бизнеса.

Многим, кто уже может назвать себя состоявшимся предпринимателем, эта книга станет хорошим помощником и поможет привести в порядок все свои знания.

Дальше останется самая малость – приложить прочитанное к собственной бизнес-практике.

Желаем вам успехов на этом пути!

*Генеральный директор*

*«Академии Розничных Технологий»*

*Юлия Вешнякова*



## **Глава 1**

### **Ассортимент**



## 1. Как сформировать брендовый портфель?

Короткий и парадоксальный ответ – откажитесь от подбора брендов, занимайтесь правильным балансом категорий. Почему? Потому что покупатель мыслит категориями. Покупатель не говорит: «Хочу изящное платье в стиле New Look с крупным цветочным принтом, чтобы лиф был заложен в складки в виде лепестков, с акцентом на талию, юбкой солнце из плотной ткани и длиной миди». Покупатель говорит: «Хочу платье в цветочек». В лучшем случае он добавит: «Приталенное и до колена».

Вот почему первое и главное, что нужно запомнить ритейлеру: каким бы страстным поклонником бренда ни был покупатель, он приходит за категорией.

Он думает: мне нужны брюки, или юбка, или куртка, или рубашка. А какие, какого цвета, фасона, с каким поясом, какой длины – эта определенность возникает уже в торговом зале, когда покупатель видит ассортимент.

В лучшем случае лишь 20 % посетителей магазина точно знают, что им нужно, у остальных нет конкретных пожеланий.

Поэтому сначала необходимо составить сбалансированный портфель именно по ассортименту (верх, низ, аксессуары). А уже потом подбирать бренды, которые сильны в той или иной категории, подходят по ценовому диапазону именно вашей аудитории и соответствуют спросу.

То есть перед вопросом «Как собирать брендовый портфель?» всегда должен возникать вопрос «Почему мне нужен этот бренд? Какие потребности моей аудитории он закрывает?»

Вторая важная мысль: покупатель мыслит категориями, а ритейлер должен мыслить бюджетом. И при формировании брендового портфеля нужно идти от общего бюджета.

Ваш магазин должен приносить столько-то денег, он зарабатывает их за счет разных брендов. И перед закупками вы определяетесь: чтобы получить такой-то размер прибыли, нам нужен вот такой бюджет.

И дальше приезжаете на выставку и смотрите сначала все коллекции; если видите, что коллекция хорошая, – расширяете заказ. Но тогда уменьшаете его применительно к какому-то другому бренду, ведь бюджет не резиновый, а вам нужно избежать перезакупа. Именно поэтому каждый выезд на заказную сессию должен быть в состоянии «как в первый раз», каждый раз вы ищете баланс марок, денег и товаров.

Только не ведитесь на истории «Возьмите хоть три единицы, пришлем бесплатно» – вы потратите время и деньги, займете место на вешалке, а выводов никаких сделать не сможете. Предположим, вы взяли три единицы и они у вас продались. На основании чего вы будете думать, что увеличение бюджета закупки принесет вам прибыль?..

Если есть поставщики с товаром, похожим по потребительским свойствам, то нужно посмотреть на даты поставок и выбрать того, кто поставяет раньше.

### РЕЗЮМЕ

**При формировании брендового портфеля надо мыслить не брендами, а категориями.**

**Покупатель мыслит категориями, а ритейлер – бюджетом.**

## **2. Когда вводить в ассортимент торговые марки? Чем руководствоваться?**

Если это просто новый для вас бренд, то закупайте, будучи уверенными в нем. Вопрос: зачем?

Вы хотите привлечь новую аудиторию?

Вы надеетесь выйти в другой ценовой сегмент?

Вы хотите заменить старые бренды?

При любом решении нужна осознанность. Какая размерная сетка у нового бренда, какая посадка? Какие вопросы вы хотите решить вводом нового бренда? И почему вы в принципе мыслите в категориях бренда? Думайте рационально – об обновлении ассортимента и интересах целевой аудитории, тогда ваш подход к управлению закупками станет более целостным.

И если вас интересует обновление ассортимента, то сначала вам нужно сделать выгрузку из учетной базы по функционально-стилевым группам и выяснить, какие из них представлены и какая доля приходится на каждую.

В вашем классификаторе должен быть параметр «функционально-стилевая группа» (ФСГ). Если его нет, то обязательно скорректируйте классификатор, поскольку именно ФСГ поможет понять, какие категории приносят вам больше денег, и позволит провести RFM-анализ для понимания частоты покупок клиентов. А дальше остается посмотреть – чего не хватает. То есть дело не в марках, а в том, на какой категории ассортимента специализируется марка. И что нужно вашим клиентам: база или классика, тренды или fashion? Дальше вы задаетесь вопросом: есть ли они у вас в ассортименте уже закупаемых брендов? И если вы видите, что у клиентов, например, появилась потребность в более модном ассортименте (fashion), а у вас только классика, то и начинаете поиск новых брендов с такой специализацией. К примеру, после периода самоизоляции, введенного во всем мире в 2020 году из-за пандемии Covid-19, ритейлеры отметили резко выросший спрос на нарядную одежду, поскольку многим покупателям захотелось отметить «выход из заточения».

И если вы ввели новый бренд, то следите за эффективностью его продаж.

Проще всего это сделать, оценивая ROI – окупаемость инвестиций.

Только помните, что для точного анализа вам нужна статистика хотя бы за два сезона розничных продаж, чтобы оценить динамику продаж like for like. То есть если вы ввели новые марки в сезоне весна-лето – 2021, то вам нужно закупать их до осени 2022 года, и тогда вы сможете сказать, оказался ли успешным представленный в вашем ассортименте бренд.

### **РЕЗЮМЕ**

- **Перед вводом нового бренда нужно задаться вопросом: «Зачем?» и проанализировать продажи по функционально-стилевым группам.**
- **После ввода нового бренда эффективность его продаж следует оценивать по показателю ROI.**

### **3. Как понять, насколько широко нужно представлять тот или иной бренд в магазине?**

Если очень коротко и очень условно, то не стоит закупать больше 60–70 марок на магазин. В среднем, чтобы выигрышно показать бренд с точки зрения полноты ассортимента и его представления в торговом зале, нужно около 10–15 кв. м на одну торговую марку. Дальше все зависит от размера магазина, ценового сегмента и условий работы с поставщиками. Если у вас 100 торговых марок на 500 кв. м, то это много. Таким количеством сложно управлять – слишком много счетов, слишком много времени на общение с менеджерами поставщиков и слишком много сил на контроль поставок. Кроме того, вы своими же руками урезаете свои возможности заработать, поскольку при большом количестве брендов значительная часть будет относиться к категории С по ABC-анализу. Все равно что наливать воду в чайник чайной ложкой. В практике «Академии Розничных Технологий» были случаи, когда в магазинах на 1000 кв. м было более 190 брендов. Однако 80 % оборота приходилось всего лишь на 49 марок!

Поэтому при решении о том, насколько широко представлять бренд, стоит руководствоваться двумя правилами.

Нельзя путать разнообразие ассортимента с разнообразием марок. Это не одно и то же. Можно обеспечить широкий выбор, имея небольшой пул брендов.

Оборот обеспечивают марки, закупленные значительным объемом, а не единичными изделиями.

К сожалению, российский байнг одежды обычно строится по принципу «Много всего и всего понемножку».

Работу с ассортиментом в магазине одежды можно сравнить с многослойным пирогом. Обычно собственники торговых сетей знают только первый слой: какое количество единиц они закупает, могут подобрать изделия по цветам и понимают, что на один низ нужно заказывать два-три верха. Но они не в курсе или плохо представляют, что такое глубина и ширина ассортимента – а это второй слой пирога. И, как правило, они вообще не понимают, что такое обрачиваемость – а это третий слой.

Еще одна особенность российских офлайн-ритейлеров – настойчивое желание продавать те бренды, которых нет в интернет-магазинах. Сразу возникает вопрос: «А что, если их нет в интернете, то они никому не нужны?»

Такое желание возникает из-за того, что понятие бренда путается с понятием ассортиментной матрицы. И в офлайне, и в онлайн может продаваться один и тот же бренд, но в интернет-магазине может быть только стоковая коллекция прошлого года, а в офлайне – полный ассортиментный ряд. У вас может быть ассортимент, ориентированный на разные аудитории с точки зрения их стилистических предпочтений. Ваши продавцы могут лучше собирать комплекты. У вас может быть аудитория, которая ходила, ходит и будет ходить в магазин, поскольку для нее шопинг – это терапия.

Оппозиция между офлайном и онлайн усиливается, но на самом деле причин толкаться локтями нет. Нужно знать свои достоинства и недостатки, увеличивать количество первых и уменьшать вторых.

В офлайне отсутствуют некоторые опции, имеющиеся в интернете: нет многовариантности выбора и нет мониторинга цен и отзывов.

В онлайн нет возможности примерить и получить тактильные ощущения.

Люди будут покупать и там и там, поэтому нельзя говорить, что лучше, а что хуже. На самом деле лучше не оглядываться на интернет-магазины, а внимательнее изучать привычки своих покупателей и отстраивать собственные бизнес-процессы.

И еще одна удивительная вещь, которую мы регулярно слышим от людей, работающих с люксовой одеждой: «Все, что относится к масс-маркету, к нам не имеет никакого отношения». Правда в том, что принципы управления ассортиментом одинаково хорошо работают во всех ценовых сегментах. И если собственник или бренд-менеджер этих принципов не знает, то это означает только то, что их стоит изучить. Ничего страшного в этом нет, поскольку учиться во времена дикого капитализма и тучных нулевых было негде и некогда. Да и сейчас у нас в стране не так много мест, где можно научиться грамотным закупкам. Хорошая новость в том, что эти места есть.

## РЕЗЮМЕ

- Обычно для представления бренда одежды в магазине нужно 10–15 кв. м.
- Покупателю нужно разнообразие ассортимента, а не марок. Можно создать широкий выбор с небольшим пулом брендов.
- Оборот обеспечивают марки, закупленные достаточным объемом по ширине и глубине ассортимента, а не единичными изделиями.

## Закупки

Закупки начинаются с планирования. Планирование – с вопросов. Сколько и чего вам необходимо продать за сезон, чтобы заработать не меньше расчетной суммы? Сколько продавцов нужно в сезон, чтобы продать столько-то единиц товара, чтобы заработать не меньше конкретной суммы? Наконец, цель уточняется в третий раз: при текущем валютном курсе сколько понадобится продавцов, чтобы продать столько-то единиц товара и получить не менее конкретную сумму? Дальше... историю про «Дом, который построил Джек» знают все. В закупках принцип тот же. Хотим, чтобы ассортимент (фундамент) был сбалансированным, чтобы стены (маркетинг) привлекали людей, чтобы окна (продажи и сервис) были широко открыты, чтобы крыша (финансы) не съезжала? Для этого нужно заранее представлять всю конструкцию.

И если вы действительно хотите заработать, то при подготовке к закупкам нового ассортимента следует выполнить три действия, пройти три этапа подготовки к заказной сессии:

- заранее просмотреть каталоги новых коллекций;
- оценить статистику продаж ассортимента отдельно по каждому месяцу;
- составить корректную товарно-ассортиментную матрицу с учетом ликвидных стоков.

### 4. Что дает эксклюзивное право на продажу бренда в моем городе?

Несомненные плюсы. Получив эксклюзивные права на продажу бренда, вы станете его единственным продавцом. Это даст вам свободу маркетинга, ценообразования и доступа к целевой аудитории, вам никто не будет перебивать цены, и вы сможете рассчитывать на рекламную поддержку от поставщика.

Есть и неочевидные минусы. Поставщик будет каждый сезон требовать от вас увеличения закупок. Причем, как правило, он рассчитывает возможный объем продаж в том или ином городе по общему количеству жителей, а не ваших потенциальных клиентов, которое может быть в десятки раз ниже. Кроме того, поставщик, который не хочет терять свою прибыль, возложит на вас ровно такой объем закупок, какой хотел бы получать от всех продавцов в вашем городе или от тех, кому отказал, чтобы отдать эксклюзив вам. Еще один риск состоит в том, что поставщик будет требовать статистику продаж, и если у вас не подписано соглашение о коммерческой тайне, то ваши данные могут быть переданы третьим лицам. Наконец, крупные бренды часто используют предоставление эксклюзивных прав для выхода в новый город, но потом открывают собственный магазин и в лучшем случае выкупают бизнес розничного партнера, а в худшем – просто заканчивают контракт, и ритейлер теряет бизнес.

Получается, что эксклюзив – это палка о двух концах, и нужно семь раз подумать, чтобы один раз принять решение и согласиться на эксклюзивное представление бренда.

И если вы соглашаетесь, то предоставление эксклюзивных прав обязательно должно быть подтверждено документально, иначе может получиться так, что поставщик пообещает эксклюзив сразу нескольким предпринимателям в вашем городе. В практике «Академии Розничных Технологий» был случай, когда поставщик предоставил эксклюзивные права на бренд двум предпринимателям в городе на 300 тыс. жителей (с соответствующим увеличением бюджета закупок), и те узнали о таком недобросовестном поведении поставщика лишь спустя два сезона. Мы рекомендуем сначала обеспечить фундамент в виде продуманной ассортиментной матрицы, грамотно выстроенного классификатора, обоснованной стратегии маркетинга, а потом уже продумывать партнерские проекты.

## РЕЗЮМЕ

**Эксклюзив на бренд – это не только большая рекламная поддержка, но и высокие требования поставщика к объему закупок.**

### **5. Наши поставщики обратились с предложением открыть корнер. Не знаем, соглашаться или нет?**

Нет плохих или хороших брендов. Успешный бренд в одном месте может плохо продаваться в другом. По поводу одной и той же марки вы можете услышать: «Я работал с этим брендом – ничего не продается» и «Это прекрасный коммерческий ассортимент, просто улетает».

Корнер помогает продажам тем, что дает целостное представление о ДНК бренда, цветовых темах и сочетаниях комплектов.

Когда есть смысл открывать корнер? Когда вам на выставке понравился новый бренд, но вам нужно понять, впишется ли он в брендовый портфель вашего магазина. Или вы уже знакомы с брендом, протестировали продажи, но еще не созрели до открытия концептуального магазина. И в том и в другом случае с помощью корнера вы быстро и с минимальными потерями оцените перспективы бренда.

В чем риски?

Во-первых, для корнера нужно поддерживать определенный объем закупок – хотя бы на два рейла. Это не так уж мало.

Во-вторых, поставщик может потребовать вывешивать ассортимент только на фирменном оборудовании, и тогда вам нужно решить, будете ли вы заказывать это оборудование сами или выкупать у поставщика. И в случае заказа у сторонних компаний компенсирует ли поставщик маркетинговые затраты, и если да, то каким будет размер компенсации.

## РЕЗЮМЕ

- **Плюсы в открытии корнера состоят в том, что вы даете покупателям четкое представление о бренде, делаете акцент на его презентации и быстро тестируете его перспективы.**

- **Риск в открытии корнера заключается в том, что вам нужно будет поддерживать определенный и немалый объем закупок.**

### **6. У нас часто к концу сезона остаются крайние размеры, и получается, что в магазине товара много, а выбрать нечего. Что делать?**

Короткий ответ – правильно формировать размерные горки на основе статистики продаж, чтобы более равномерно продавать товарный запас. Если у вас часто остаются крайние размеры – значит, при определении ассортиментной матрицы вы неправильно устанавливаете ходовые размеры.

Но как понять, где край, а где ходовые размеры?

Только отталкиваясь от целевой аудитории. Не нужно брать явно большие размеры, если вы специализируетесь на стандартных.

А теперь подробности.

Ритейлеры часто берут много пограничных размеров, которые потом остаются в стоке. Иногда объем таких размеров доходит до 20–25 %, и они ложатся лишней нагрузкой на склад, уменьшая прибыль.

Как от них избавиться?

Сделайте выгрузку продаж по размерам и посмотрите, какую долю в общем обороте занимает каждый размер. Если доля того или иного размера не превышает 5 %, то от него лучше отказаться и увеличить глубину ходовых размеров.

Это банальные вещи, но, к сожалению, байеры не всегда им следуют. Более того, делают ровно наоборот. Нам иногда приходится видеть, как закупщики с упорством, достойным лучшего применения, продолжают покупать крайние размеры, поскольку какой-то продавец когда-то сказал, что «пришла женщина и спрашивала 56-й размер». А в некоторых магазинах, ориентированных на продажу одежды средних размеров, попадают вещи 66-го размера! Зачем?

Если вам по каким-либо причинам нужны крайние размеры, к примеру для витринных манекенов, то заказывайте, но немного. Хотя ничего страшного не случится, если вы оденете манекен в одежду 44-го размера – в конце концов, никто не отменял иголки и булавки для хорошей посадки. В одном из магазинов заказчика мы однажды посчитали, что доля 42-го размера в продажах составила 5 %. Мы его исключили, и никаких проблем не возникло.

Как правильно формировать размерную горку? Действовать по принципу «От общего к частному».

1. Определяете, какой общий товарный запас вам нужен. Допустим, 12 млн руб. в розничных ценах.

2. Смотрите на то, с какой наценкой работаете. Предположим, 200 %.

3. С помощью несложных действий определяете бюджет закупки – получается 4 млн руб.

4. Рассчитываете ширину ассортимента. Для этого рассчитываете вместимость торгового оборудования – в нашем примере 200 артикулов. Зная среднюю стоимость каждого изделия, вы теперь можете посчитать количество единиц. Допустим, средняя стоимость составляет 3000 руб. Значит, можно заказать 1333 единицы. А чтобы определить глубину ассортимента, общее количество единиц надо разделить на количество артикулов, то есть 1333 на 200. И получится, что в среднем нужно заказывать по 7 единиц на артикул.

Это пример, у вас в расчетах количество единиц на артикул может колебаться в разных пределах, все зависит от величины бизнеса и номенклатуры ассортимента.

Но важно понимать, что выпрыгнуть из этого объема и заказать больше вы не можете – ваш магазин не переварит такого количества товара.

Как увеличить глубину ходовых размеров?

Предположим, в предыдущем сезоне вы заказывали десять единиц; оставьте то же количество, но перераспределите: 50-й и 42-й размеры возьмите по единице, а 44-й, 46-й и 48-й – по две или три единицы.

## РЕЗЮМЕ

**Как избавиться от зависания крайних размеров?**

- Слушайте мнение продавцов, но проверяйте их слова цифрами.



- Для проверки сделайте выгрузку со статистикой продаж по размерам.
- Определите долю каждого размера в обороте.
- Откажитесь от размеров, доля которых в продажах не превышает нескольких процентов.

## **7. Если я всегда делаю оптовый заказ на сезон с большой шириной, но с малой глубиной – 1, 1, 1, 1, то как мне сейчас углубить размерную горку?**

Очень правильное направление мысли, поскольку с шириной нужно быть исключительно осторожным. Посмотрите, к примеру, сколько артикулов у вас в середине сезона продано «в ноль»?

В нашей практике были случаи, когда из 400 артикулов было продано 15. И это при том, что было реализовано 66 % поставок. А во многих магазинах к середине сезона продается лишь 33 % закупки. Представляете, сколько хлама остается в конце сезона? Поэтому срочно чистим ассортимент по принципу «лучше глубже, чем шире».

Как очень широкий ассортимент делать более глубоким? Это несложно, вам нужно понять среднюю глубину на один вид ассортимента – с какого размера вы начинаете и каким заканчиваете.

Как правило, многие предприниматели грешат тем, что увеличивают размерную сетку, аргументируя это тем, что «к нам же разные люди приходят – и худые, и толстые».

Да, но каких-то все равно приходит больше. И с точки зрения прибыли гораздо выгоднее сузить размерную сетку и увеличить глубину, обрезанные «хвосты» как раз и уйдут в нее. Представьте, что вам надо продать 100 квартир. Что выгоднее – длинный одноэтажный дом или высокий многоэтажный? Конечно, второй, поскольку в первом случае вы заплатите и за строительство, и за землю.

Как решить, какие размеры убирать? Сделайте ABC-анализ по размерам. Посмотрите, какое количество артикулов попало у вас в каждую из этих групп.

А дальше, формируя размерные горки, отбирайте те размеры, которые вошли в группы А и В. Если бюджеты на оптовую закупку не очень большие, места для фантазий мало, то заказывать нужно очень точно. Это значит, лучше потерять одного клиента с 56-м размером, но закупить серединные размеры, которые вы точно продадите.

Убрать крайние размеры нужно в первую очередь, поскольку основные остатки создаются именно из «краев».

И не забудьте проверить единовременную вместимость торгового зала и решить, как вы будете представлять бренд: по три размера на артикул, по два или полным размерным рядом.

А дальше начинается высший пилотаж. С его помощью можно сбалансировать закупку просто ювелирно. К примеру, сделать три варианта размерной сетки, которые будут различаться по крою и трендам. И тогда в некоторых брендах или артикулах можно будет сдвинуть сетку в сторону маленьких или больших размеров. Зачем? Зная, что в одном бренде у вас лучше продаются маленькие размеры, а в другом – большие, вы будете соответственно углублять в первом бренде маленькие размеры, а во втором – большие.

Но глубина нужна не всегда – какие-то трендовые, остромодные, ситуативные модели лучше брать по единице.

Что влияет на углубление размеров?

1. Если у изделия хорошая комбинаторность, то его можно углубить. Если оно сочетается только с одним изделием, то глубина не увеличивается.

2. Если у магазина маленький трафик, то лучше брать по единичке на размер, а в магазине с большим трафиком стоит заглублять артикулы.

## **РЕЗЮМЕ**

- **Чтобы углубить размерную сетку, сначала сузим ширину.**
- **Решение о сужении принимаем на основе ABC-анализа по размерам.**
- **Проверяем вместимость торгового зала и принцип развески: по одному артикулу, по два, по три или полным размерным рядом.**
- **Увеличиваем глубину в магазине с большим трафиком и у изделий с высокой комбинаторностью.**
- **Отказываемся от углубления при заказе трендовых изделий.**
- **Держим в запасе несколько размерных сеток – для обеспечения гибкости в заказе.**

## **8. У нас розничная сеть. Хотим часть ассортимента производить сами. Расскажите, с чего начать?**

Чтобы перевести заказ на производство по аутсорсингу, вам нужно будет ответить на четыре вопроса:

- какие модели шить;
- из какой ткани шить;
- где закупать ткань;
- кто будет шить?

А до этого нужно выполнить еще три действия:

- спланировать общую ассортиментную матрицу (тот ассортимент, который вы шьете сами, и тот, который закупаете);
- рассчитать план продаж (планируемую выручку магазинов сети на сезон);
- составить бюджет товарных запасов, чтобы эту выручку обеспечить.

При этом надо помнить о ключевых показателях: потери на скидках за сезон не должны превышать 20 %, сток на конец сезона должен быть не более 10 %.

Дальше вы делите бюджет товарных запасов на две части: то, что будете закупать (бюджет закупки), и то, что будете производить (план производства).

Порядок планирования заказа остается неизменным, не зависимым от ценового сегмента или товарной категории.

Предположим, вы понимаете, что вам на сезон нужно 100 000 единиц, которые вы распределите на товарные группы:

- футболки – 20 000 шт.;
- рубашки – 5000 шт.;
- брюки – 30 000 шт.;
- ветровки – 15 000 шт.;
- юбки – 10 000 шт.;
- топы – 20 000 шт.

Вы знаете, что ваши партнеры в Узбекистане могут произвести, условно, футболки и топы, а для остального ассортимента у них не хватает мощностей или нет нужного оборудования. Соответственно 40 000 единиц вы производите, а остальное закупаете.

Главное, чтобы и производство, и отдел закупок работали по четкому графику и даты их поставок были синхронными.

Если футболки и топы, отданные на аутсорсинг, нужны вам в апреле, – значит, и легкие брюки, закупаемые у поставщиков, должны прийти в том же месяце. Если производство опоздает и брюки у вас появятся в апреле, а футболки и топы – только в конце мая, то пострадает комплексность продаж. И скорее всего, вы докупите футболки, а потом заплатите еще и за футболки, поступившие от аутсорсера, чтобы в конце сезона получить лишние стоки и невозвращенные инвестиции в ассортимент.

Как предупредить опоздания?

Российская практика говорит, что никак. Но можно подстраховаться юридически и составить такой договор с фабрикой, в котором будет прописано: если они опаздывают на 14 дней по сравнению с утвержденным графиком, то вы как заказчик оставляете за собой право не оплачивать/не выкупать ассортимент, произведенный с таким опозданием.

## **РЕЗЮМЕ**

**В любом случае начинать формирование заказа нужно с расчета общего плана продаж и составления ассортиментной матрицы.**

## **9. Как грамотно избавиться от остатков в своих магазинах в конце сезона, чтобы не убить основные продажи?**

Работу с остатками нужно начинать ровно в тот момент, когда пришла первая поставка. Не стоит рассчитывать, что в конце сезона какая-то волшебная акция поможет вам избавиться от зависшего товара. Только регулярная работа предупредит появление лишнего стока. Эта работа требует такого же равновесия, как жонглирование. Одной рукой вы управляете ассортиментом текущего сезона, а другой – пишете планы на ассортимент предстоящего сезона. Иногда в текущем и будущем сезонах ассортимент пересекается, и тогда ваши действия зависят от того, что для компании важнее – вытащить оборотные средства или своевременно начать новый сезон.

В первом случае вам нужно продать как можно больше и как можно быстрее. Во втором случае вы можете убрать ликвидный сток от старой коллекции на склад и вывесить новый ассортимент, стимулируя таким образом основные продажи. Однако этот вариант возможен, если у вас есть хотя бы небольшой запас прочности.

Более частая ситуация, когда уже нужны деньги на закупку следующего сезона, а товар еще продается. И тогда, чтобы высвободить средства, можно провести завершающую сезон акцию. У нее есть два железобетонных правила:

- акция должна касаться только ассортимента актуального и прошлых сезонов – не нового;
- акция не должна быть длинной – по нашему опыту, не более четырех дней.

В акции может участвовать и неликвидный ассортимент – с выбитыми размерными рядами или из позапрошлого сезона.

Общий алгоритм установления скидок таков: на неликвид – до 80 %, на ассортимент текущего сезона – до 50, на все остальное – от 60 до 70 %. При этом у вас в магазине должно быть 25–30 % товаров со скидками 80 %, 20–30 % товаров со скидками 60 %. Иначе у покупателей, которые придут и увидят, что реально скидки сделаны на две-три вещи, возникнет чувство разочарования.

К проведению акции обязательно готовим торговый персонал, иначе продавцы либо забудут вынести акционный товар в зал, либо не переклеят ценники, либо скажут, что выкупят акционный товар сами, а потом откажутся.

Для привлечения покупателей обязательно используем прямой маркетинг: СМС-оповещения и телефонные звонки. Не слушайте продавцов, которые говорят, что не надо звонить, поскольку никто не хочет разговаривать.

Конверсия при обзвоне выше, чем при рассылке СМС: соотношение примерно 32 % к 2–3 %. Почувствуйте разницу. Просто продавцы не любят звонить, а не любят, потому что не умеют.

Зато если им показать, как звонить, и отрепетировать процессы, то можно получить великолепные продажи: результаты см. в табл. 1.1.

**Таблица 1.1.** Отклик на обзвон с анонсом акции

	Совершили	Отклик	Процент отклика	Выручка, руб.	Доля в выручке, %
Звонки	102	34	33,33	1 453 734,00	47,40
Отправили СМС	800	54	6,75	1 613 523,00	52,60
Итого				3 067 257,00	

Другой вопрос, что и для обзвона, и для СМС-рассылки нужно сначала сегментировать вашу клиентскую базу и об акции рассказывать далеко не всем. Во-первых, следует исключить тех, кто купил у вас что-либо две недели назад, иначе они вернут купленные вещи, а на разницу купят новые, со скидкой. Они – с кэшем, вы – с убытками. Во-вторых, обязательно нужно включить в рассылку и обзвоны наиболее ценных клиентов. В идеале список таких клиентов составляется для каждого магазина, и у каждого магазина их должно быть не меньше 100 – число условное, но на него можно ориентироваться.

Замечательно, если вы ведете учет количества звонков и конверсии.

А хорошим итогом обзвона и акции в целом для вас будут рост конверсии и комплексности покупки.

## РЕЗЮМЕ

**В целом наши рекомендации таковы: не надо надеяться на акции, с их помощью бизнес не встанет на ноги; акции – это костыли, которые временно помогают удержаться на ногах. Лучше, чтобы остатки не превышали 15 % запланированных, а для этого надо больше внимания уделить своим ошибкам в прогнозировании продаж и найти подходящие способы их избежать.**

## **10. Рассчитали план продаж на сезон, но когда сложили товарный запас новой коллекции и ликвидный сток, то увидели, что ассортимента слишком много и продать все нереально. Что делать?**

Давайте подумаем. Допустим, вы рассчитали план продаж и увидели, что он нереальный. Хорошая новость – вы это поняли.

Если вы видите уже на старте, что план нереальный, то ответьте себе на вопрос: за счет чего вы можете недобрать или потерять в продажах?

У нас всего два варианта.

1. Не продадим в нужном объеме – тогда останется большой сток.
2. Продадим со слишком большой скидкой – потеряем в марже.

Начинаем разбираться со вторым вариантом, поскольку и первый во многом зависит от него.

Зная, какую скидку мы собираемся дать покупателям в предстоящем сезоне, мы по-другому будем планировать и маркетинговую активность.

Допустим, у нас есть магазин, для которого идеальный план продаж составляет 86 млн руб. в сезон. Мы считаем этот план идеальным, так как в нем соблюдены все нормы по размерам средней скидки, непродаваемого остатка и ликвидного стока. Но мы также знаем, что в прошлых сезонах у нас были большие остатки, и средняя скидка по сезону достигала 45 % (так бывает, хотя, напомним, в ритейле норма – 20 %). Мы трезвые люди и понимаем, что за один сезон не снизим среднюю скидку с 45 до 20 %, поэтому к первому плану добавляем второй, где средняя скидка составит 30 %, а непродаваемый остаток – 10 %. Мы делаем это просто волевым решением, в расчетах уменьшая значения. Подчеркнем, что в данном случае мы как управляющие вольны снизить скидку, это будет не произвол, а осознанное стремление к наведению порядка. Акцентируем на этом особое внимание, поскольку многие собственники из года в год ставят одну и ту же среднюю скидку (обычно слишком высокую), мотивируя свои действия тем, что «так в компании исторически сложилось» или что это «специфическая региональная особенность».

На самом деле это не особенность региона – это особенность бардака, и так делать не стоит. Если средняя скидка по сезону больше 20 %, то всеми силами стремимся ее уменьшить.

В нашем примере потери на скидках однозначно будут выше нормы в наступающем сезоне.

Но нам нужно освежить ассортимент и расчистить склады от старого товара. Да, пускай сейчас на скидках мы потеряем больше, чем по плану, но все равно потери будут меньше, чем всегда, и появится понятный порядок действий и четкая цель, к которой мы должны прийти через несколько сезонов. План продаж в этом случае составит 78 млн руб.

Наконец, мы делаем третий вариант плана продаж – минимальный, где непродаваемый остаток увеличится до 15 %, а средняя скидка по сезону останется на уровне 30 %. В этом случае оборот составит 72 млн руб.

Заметьте, при одном и том же объеме закупок план продаж у нас в разных вариантах отличается на 14 млн руб. О чем это говорит?

Во-первых, о том, что для точных прогнозов нужно знать все элементы и нормы бизнес-процесса «Закупки» и уметь их настраивать как по отдельности, так и относительно друг друга.

Во-вторых, о том, что в компании пока еще нет порядка, поскольку по большому счету план продаж должен быть один. И то, что мы сегодня показали, – это исключение из правил, вынужденная мера, чтобы перейти к нормальному бюджетированию, нормальному обороту и нормальной прибыли. Не надо привыкать к таким исключениям.

## **РЕЗЮМЕ**

- **Обязательно включаем в расчет плана продаж товарные запасы прошлых сезонов.**
- **В случае больших остатков регулируем план размером непродаваемого остатка и средней скидки по сезону.**
- **Пропорционально регулируем маркетинговую активность.**
- **Стремимся привести все показатели в норму, упорядочивая бизнес-процессы.**

## **11. Как правильно выбрать способ доставки оптового заказа одежды и обуви?**

Польза от того или иного способа доставки зависит от ваших приоритетов и того, что вы считаете выгодным. Оговоримся, что способ доставки для нас – это не выбор между фурой, поездом и самолетом, а комплекс работ по перемещению товара, включающий и собственно грузоперевозку, и обсуждение сроков, и условия оплаты – все, от чего доставка ускорится или замедляется.

1. Если для вас «выгодно» означает «вовремя», то надо выбирать поставщика, у которого не бывает задержек поставок. И самому помогать ускорению поставок вовремя проведенной предоплатой. Мы говорим об этом, поскольку владельцы магазинов иногда откладывают оплату поставки на максимально длительный срок (может быть, потому, что не хочется морозить деньги или краткосрочные приоритеты оказываются более важными). К сожалению, однажды нам пришлось услышать искреннее недоумение европейского поставщика: «Почему этот товарищ вместо того, чтобы заплатить за поставку, потратил деньги на покупку морского тура? На какой успешный сезон он тогда рассчитывает?»

Допустим, так или иначе поставка опаздывает: ритейлер поздно перевел деньги за поставку, поставщик поздно отправил. Тогда, чтобы выкрутиться, нужно доплатить за ускоренную доставку или смириться с отложенным началом сезона. Поэтому лучше несколько раз перепроверить сроки доставки у поставщика и самому быть аккуратным с оплатой авансов, чтобы товар оказался у вас в торговом зале ровно тогда, когда нужно.

Что делать, если ритейлер делает все вовремя, а поставщик опаздывает, – кроме очевидного ответа «менять поставщика»? Стоит тщательнее описывать условия поставки в договоре, чтобы штрафы распространялись не только на покупателя, но и на поставщика.

Пока у нас не так много прецедентов, когда малый бизнес предъявляет грамотные претензии поставщику за позднюю отправку. Как правило, все решается на словах – «пообижались» друг на друга и забыли. Естественно, такая коммуникация не способствует дисциплине, причем с обеих сторон. Одни платят не вовремя, другие сначала отправляют ассортимент своим ключевым клиентам, а потом занимаются всеми остальными.

2. Если «выгодно» – это «бюджетно», то разбираемся, из чего сложилась высокая стоимость доставки. Может быть, у вас в портфеле 40 брендов, а площадь магазина – 80 кв. м, и

тогда вам стоит задуматься о пересмотре портфеля брендов: нужно ли вам такое количество торговых марок?

Иногда нас спрашивают: можно ли сравнить разные логистические схемы в зависимости от того, на свои деньги закуплена коллекция или на кредитные?

Такой зависимости нет, и закупки можно делать на заемные средства, просто обязательства нужно брать по силам и изначально прогнозировать движение денежных средств. Это значит, что если вы берете кредит на доставку закупок, то, по возможности, надо учесть проценты по кредиту при формировании наценки, чтобы компенсировать эти потери.

Логистика в любом случае будет расти в цене, поэтому поиск легальных способов сокращения расходов на нее должен быть постоянным – нужно сесть с калькулятором, таблицей Excel и заняться расчетами. И тогда скучные слова «коэффициент оборачиваемости запасов» трансформируются в занимательный вопрос – а насколько быстро средства, вложенные в запасы, превращаются в живые деньги? Или другой не менее интересный вопрос – сколько раз в сезон я могу обернуть ту или иную категорию? А ответы вы легко найдете в категорийном менеджменте.

Вы спрашивали о выгодных схемах логистики, но логистика – как дверь, только начинает товарооборот, и чтобы найти самую выгодную схему, нужно знать, как ведет себя товар в течение сезона. Этому знанию помогает правильная классификация ассортимента.

## РЕЗЮМЕ

- **Простой и быстрый рецепт выгодной логистики – платите вовремя и требуйте соблюдения сроков доставки.**
- **Простой и длительный рецепт – вводите управление ассортиментом. Гораздо проще решать логистические вопросы, если вы знаете, что и в каком количестве будете привозить.**

## 12. Как подготовиться к выезду на оптовые закупки одежды?

Закупить ассортимент, который будет хорошо продаваться шесть месяцев спустя, просто – немного коммерческой интуиции и много расчетов. И тогда погрешность между прогнозом продаж и реальными продажами не превысит 3 %.

Наша главная рекомендация: готовьтесь к заказным сессиям заранее и отправляйтесь на них с прогнозом продаж, учитывающим как внешние, так и внутренние факторы.

Как подготовиться к поездке на заказную сессию?

- Заранее просмотрите каталоги новых коллекций.
- Оцените статистику продаж ассортимента отдельно по каждому месяцу.
- Составьте корректную товарно-ассортиментную матрицу с учетом ваших ликвидных стоков.

С каталогами все понятно – смотрим на цвета, фактуры, материалы, силуэты, чтобы понять тренды. Если пролистывать или скроллить каталоги в ускоренном режиме, то общее направление определится быстрее.

Со статистикой продаж уже возникают сложности. Нередко мы слышим вопрос от клиентов: «Сколько единиц товара мне надо заказать в следующем сезоне, если в прошлом было продано 500 шт.?». Вопрос столь же частый, сколь некорректный. Ведь сначала заказ следует

просчитывать в денежном эквиваленте, а затем уже в количественном. Это как с организацией банкета: вначале нужно понять, какими средствами мы располагаем, чтобы затем определиться с количеством гостей, согласовать меню и только после этого закупать продукты.

Сначала выясняется общий бюджет закупок на весь магазин, затем внутри него распределяются суммы для каждой категории; внутри категорий – по группам, внутри групп – по наименованиям, в наименованиях – по количеству единиц. Похоже на матрешку.

А дальше начинается самое страшное – заполнение товарной матрицы. На самом деле товарная матрица – это всего лишь документ, где расписаны все группы и категории товаров, которые вы закупаете, их количество и ценовые уровни – низкий, средний и высокий, во всех категориях отражается соотношение базовых, модных и ультрамодных вещей. Часть работы по заполнению матрицы можно сделать до выезда на заказы, часть – уже на выставке. Убедительная просьба – не полагайтесь на память: заполняйте таблицу товарной матрицы сразу после общения с оптовиком, после посещения каждого шоу-рума, так вы не потеряете важные данные.

Самая большая сложность при подготовке к закупочной сессии заключается в том, что на заказ нужно выезжать в то время, когда текущий сезон еще не окончен, а уже необходимо прогнозировать продажи на следующий сезон (на год вперед). И если вы хотите делать точные прогнозы, не закупать лишнего, не пропускать лучшего – каждый день, каждую неделю, каждый месяц собирайте статистику о пиках и спадах продаж, остатках, потерях на распродажах. Тогда и рассчитать закупки с учетом наложения сезонов будет просто.

Долгосрочный прогноз на сезон мы советуем сделать в трех вариантах: оптимистическом, пессимистическом и реалистичном.

### **Включаем счетчик: как готовиться к выезду на закупки**

Предположим, что за последние полгода магазин принес 18 млн руб. валовой выручки, в среднем по 3 млн руб. в месяц.

- Посещаемость – 2800 человек в месяц.
- Конверсия – 8 %.
- Комплексность чека – 1,8 ед./чек.
- Средний чек – 13 393 руб.

С учетом этих факторов можно сделать прогноз выручки на следующий сезон.

Если месячная посещаемость составила 2800 человек, то наивно ждать, что она поднимется до 5000, поэтому в следующем сезоне мы планируем сохранить тот же уровень посещаемости, но эффективнее работать с посетителями.

Конверсия составила 8 %. Было бы неплохо ее увеличить. Решаем, что в следующем сезоне нужно сделать все, чтобы этот показатель вырос до 10 %. Поскольку конвертация посетителей в покупателей – это прямая обязанность торгового персонала, **проводим обучение, организуем аттестацию** и поддерживаем уровень сервиса с помощью **метода «Тайный покупатель»**.

Надо увеличить и комплексность чека, с 1,8 хотя бы до 2. А для этого нужно разобраться с мерчандайзингом и оценить, насколько грамотно продавцы работают с комплектами, допродажами и другими стимулирующими инструментами.

Цену оставляем без изменений. Увеличивать продажи будем за счет конверсии и комплексности. Затем проанализируем количество лояльных



покупателей и решим, нужны ли акции, стимулирующие спрос, для повышения лояльности держателей карт и для привлечения новых клиентов.

Делаем расчет. Количество людей, которые приходят в магазин за сезон (~16 800 человек), умножаем на коэффициент конверсии (10 %). Получается, что нам нужно пробивать 1680 чеков за сезон. При увеличении комплексности чека на 10 % вырастет и стоимость чека. Было 13 393 руб., стало 14 732 руб. 1680 чеков умножаем на 14 732 и получаем ожидаемую выручку за сезон – 24 750 000 руб. Разбиваем ее по месяцам и детализируем план продаж: в декабре выручка немного выше, в январе – несколько ниже.

Рассчитав оборот, смотрим, хватает ли этих денег для покрытия издержек, можем ли мы заплатить за аренду, выплатить зарплату, налоги, заплатить поставщикам. Если денег хватает и остается чистая прибыль, то мы молодцы.

## **РЕЗЮМЕ**

### **Как подготовиться к выезду на оптовые закупки одежды?**

- **Обеспечьте корректный сбор торговой статистики в течение всего сезона.**
- **Заранее просмотрите каталоги новых коллекций.**
- **Оцените статистику продаж ассортимента отдельно по каждому месяцу.**
- **Составьте корректную товарно-ассортиментную матрицу с учетом ваших ликвидных стоков.**

## **13. Мне нужно сократить оптовый заказ одежды. Но я боюсь испортить отношения с поставщиками. Что делать?**

Это зависит от того, что для вас важнее – отношения или результат. В норме вы живете по принципу Win-Win. Это означает, что вы с поставщиком находитесь в равных условиях – он заинтересован в вас, вы заинтересованы в нем. Постановка вопроса «Как не испортить отношения, отказавшись?» говорит о том, что вы живете по принципу Lose-Win, считая, что отношения с поставщиком для вас важнее, чем результативность. Давайте подумаем, что для поставщика сейчас лучше – потерять часть вашего заказа, но сохранить вас как клиента или искать нового клиента? Согласитесь, первый вариант надежнее. И народная мудрость гласит, что коней на переправе не меняют.

К сожалению, сейчас в некоторых случаях приходится видеть, что у поставщиков слово расходуется с делом. Они говорят: «Мы вместе, в одной лодке, надо поддерживать друга друга», но при этом добавляют: «От заказов не отказывайтесь. Вдруг вам не хватит товара».

Понятно, что при сокращении заказа менеджер шоу-рума теряет в гонораре. Но это меньшее зло, чем нераспроданные склады. Какая ситуация лучше для фабрики: когда менеджер настаивает на своем, ритейлер оставит заказ в полном объеме, фабрика его выполнит, а ритейлер не сможет выкупить, и менеджер будет сидеть с полным складом готовой одежды, или когда изначально мы предупреждаем о лимитах закупки, и фабрика эти заказы не производит?

Какие аргументы вы можете использовать в переговорах?

Например, ссылки на исследования. Эксперты BCG и «Ромир» провели исследование потребительских настроений в нашей стране, и оказалось, что 28 % россиян старше 36 лет планируют сократить расходы на одежду, а 31 % – на обувь.

Вы можете обратиться к сравнению: «Мы весь заказ снизили на 30 %, но ваших брендов берем всего на 10 % меньше. Это несущественно и не так болезненно. Это же не 60 % и не 70 %».

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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