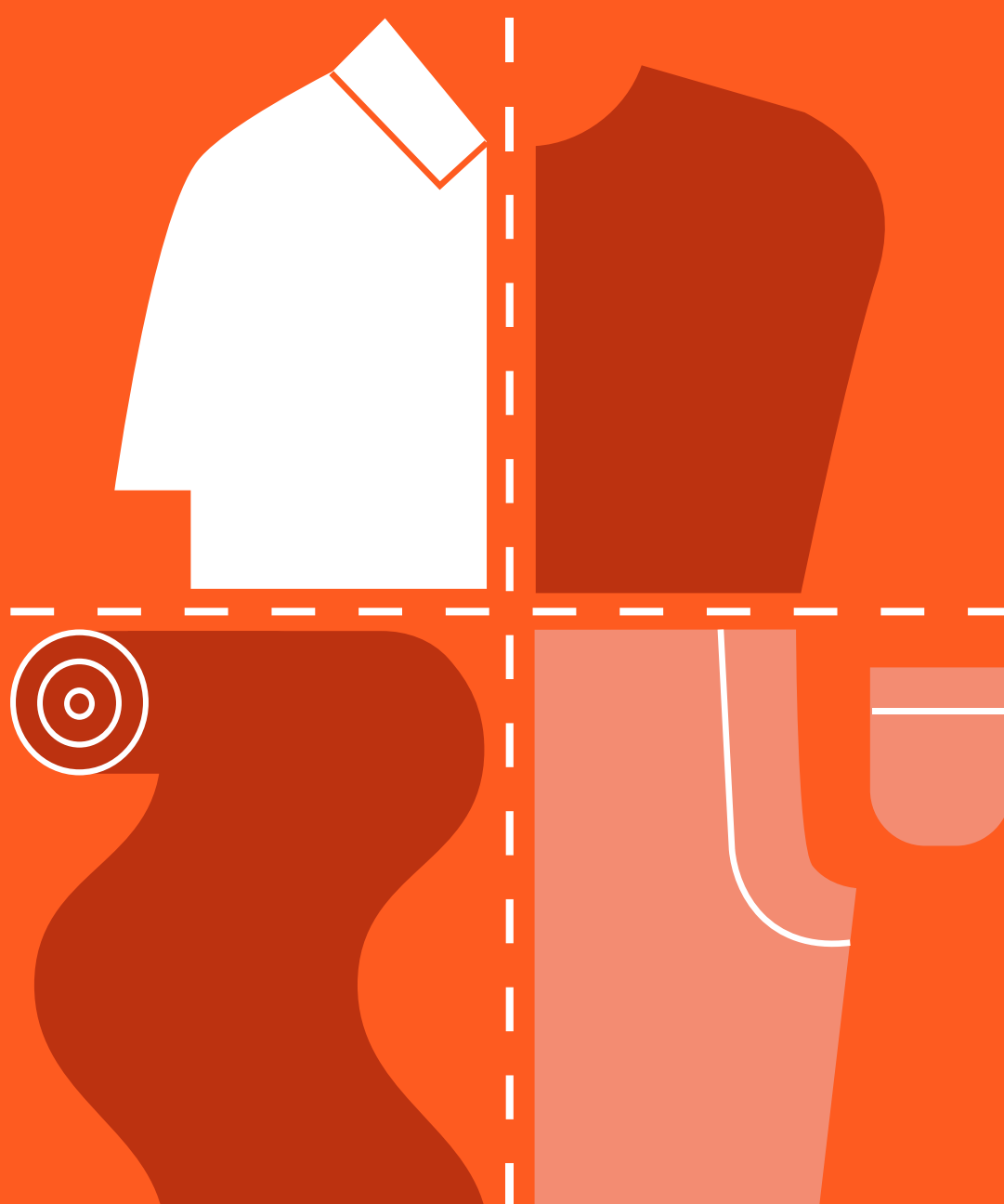


1 модуль

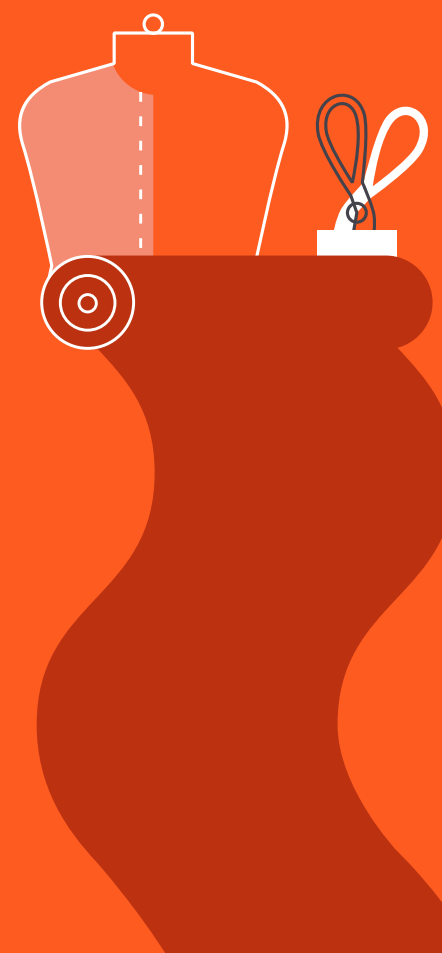
Создание ассортимента



Ассортимент — это изделия, объединенные по категориям, моделям и цветам. Без продуманной ассортиментной стратегии невозможно сделать бренд успешным и перспективным, сложно масштабироваться и развиваться.

В этом модуле:

- ✓ Частые «боли» ритейлеров на этапе формирования производственного плана, анализа рынка и создания ассортиментной матрицы
- ✓ Советы от экспертов отрасли по каждому из вопросов
- ✓ Оптимизация процессов в PLM-системе

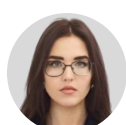


Эксперты:



Виктория Голодаева,
JAMILCO

Brand development, wholesale department
в Jamilco



Анна Денисюк,
TBDE

Продакт-менеджер в «Твоё». В прошлом —
бренд-менеджер в «Спортмастер»



Светлана Августинович,
2MOOD

Руководитель разработки и производства
верхней одежды и изделий из натуральной
кожи в 2Mood



Оксана Стогний,
ALL WE NEED

Продакт-менеджер детского направления
в All We Need



Семён Пименов,
NOUN

Предприниматель и основатель
fashion-бренда Noun



Евгения Гинзбург

Коммерческий директор, в прошлом —
топ менеджер компаний O'stin, Incity, Togas



Елена Тириакиди,

Независимый консультант, в прошлом —
Product Director детской одежды в O'STIN



Анна Якимова

Fashion-аналитик по ассортиментному
планированию. В прошлом — Tom Tailor,
«Снежная Королева», Podium Market, Hipo

Оглавление

🔗 Формирование производственного календаря

- 🔗 У ритейлера нет производственного календаря или регламентов
- 🔗 Команда не следует производственному календарю

🔗 Анализ метрик и формирование линейного плана

- 🔗 Ритейлер не знает, с чего начать процесс создания ассортимента
- 🔗 Нет аналитики или бренды используют только базовые показатели для оценки эффективности коллекций
- 🔗 Некорректный расчет себестоимости
- 🔗 При анализе эффективности коллекции не учли период продаж и систему скидок
- 🔗 Бренд неверно рассчитал маржап

🔗 Создание ассортиментного плана коллекции

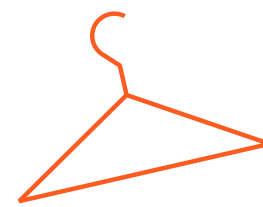
- 🔗 Ритейлер нерационально спланировал бюджет
- 🔗 Бренд неверно работает с товарными остатками
- 🔗 Бренд отказался от базы в пользу fashion-ассортимента
- 🔗 Бренд забыл о моде и начал выпускать только базу
- 🔗 Часть ассортимента не удалось реализовать
- 🔗 Не учли сезонность при создании ассортиментной матрицы
- 🔗 Бренд вышел с коллекцией на маркетплейс и терпит убытки в фирменной рознице
- 🔗 Объем ассортимента не соответствует размеру офлайн-площадей
- 🔗 Сложно спланировать коллекцию при расширении ассортимента и запуске направлений

🔗 Автоматизация процесса в PLM

🔗 Заключение



Формирование производственного календаря



Разработка ассортимента в fashion-ритейле должна начинаться с создания производственного календаря. Он помогает контролировать сроки реализации проекта, планировать работу команды, определять численность сотрудников, а также регламентировать ключевые этапы и бизнес-процессы.

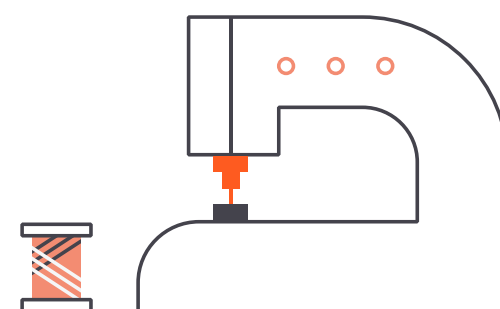
Производственный календарь — оптимизация процессов без помощи специализированных IT-решений. Достаточно стандартных Excel-таблиц.

Стандартная история

Производственный календарь включает четкие дедлайны по всем ключевым этапам и бизнес-процессам на пути разработки продукта:

- ✓ Стратегии и концепции.
- ✓ Бюджета.
- ✓ Line-плана и range-плана.
- ✓ Сорсинга материалов и поставщиков.
- ✓ Дизайна и эскизов.
- ✓ Технической документации и образцов.
- ✓ Размещения заказа.
- ✓ Производства и логистики.

При создании календаря учитываются внутренние процессы компании, внешние факторы и форс-мажоры, которые могут отсрочить поступление изделий на полки магазинов. Например, государственные и религиозные праздники в РФ и других странах.



⊗ Что пошло не так

У ритейлера нет производственного календаря или регламентов

Ритейлер должен поэтапно выстроить процесс создания ассортимента, прописать бизнес-процессы и регламенты: с чего начать, каких сотрудников задействовать, в какие сроки финализировать проект. При отсутствии календаря в компании возникают сложности с соблюдением дедлайнов при разработке и выпуске изделий. В результате товар поступает в магазин с задержкой, что сказывается на финансовых показателях компании. В долгосрочной перспективе компании сложно масштабироваться: если нет четкого понимания бизнес-процессов, их невозможно автоматизировать.

✓ Как решить вопрос



Светлана Августинич, **2MOOD**

Производственный календарь помогает ритейлеру построить «дорожную карту» проекта и понять, где он должен находиться в конкретный момент времени, и есть ли риск отставания. Для этого компании используют производственные графики разного уровня детализации: кто-то прописывает этапы широкими мазками, кто-то подробно описывает все задачи каждого этапа. В компании «Спортмастер», где я работала в качестве заместителя руководителя производственного дивизиона, в календаре отражены все нюансы и указаны четкие дедлайны. Например, дизайнер знал, что ему нужно прокомментировать lab dip (образцы ткани на степень прокраса) с 20 по 21 февраля. И не днем позже.



Елена Тириакиди

Производственный календарь помогает ритейлеру держать руку на пульсе: планировать работу команды, распределять нагрузку, контролировать сроки и оперативно реагировать на отставания. В календаре должны быть детализированы все этапы разработки: от бюджетирования и ассортиментного планирования до даты поступления товаров в магазины. У каждого этапа — свои сроки, дедлайны и ответственные сотрудники. Важно контролировать сроки на еженедельной основе, тогда срывов поставок не будет. Календарь помогает также оценить объем работы: какое количество специалистов потребуется для разработки моделей в срок. Например, в детской одежде большую нагрузку испытывают графики-принтисты, а в женской — конструкторы. Календарь работает, если все этапы четко прописаны и регламентированы. Если команда готовится к design-встрече, то каждый должен понимать свою роль, объем подготовки и ожидаемый результат.

⊗ Что пошло не так

Команда не следует производственному календарю

План есть, но команда ему не следует по тем или иным причинам. В результате между сотрудниками сложно наладить кросс-функциональные взаимодействия, что влечет за собой хаос в процессах, конфликты и недопонимания. Команда начинает тратить время на ненужные операции и работать «в стол».

✓ Как решить вопрос



Светлана Августининой, **2MOOD**

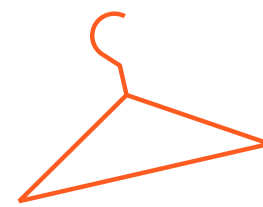
Сотрудников нужно мотивировать пользоваться производственным календарем. Достижение плановых сроков и выпуск коллекции вовремя — это ключевой KPI для любой продуктовой команды. А руководитель будет использовать его для оценки качества работы сотрудников. Если кто-то не хочет следовать календарю, это вопрос к руководителю: как он работает с такими сотрудниками и объясняет важность сверки с планом.



Елена Тириакиди

Руководитель должен учить команду начинать каждый свой день с производственного календаря. Для этого в O'STIN я проводила регулярные статус-встречи с коллегами. На них мы обсуждали задачи по проекту и сверяли сроки по каждой поставке. В начале это сложно и неудобно: по сути, мы заставляем людей жить по расписанию. Но, в итоге, работа становится четкой и понятной. План у нас был реализован в виде Excel-файла, где по вертикали указывали этапы разработки ассортимента, а по горизонтали — дропы по поставкам. У каждого дропа на каждом этапе были прописаны конкретные сроки. Это позволяет наладить комфортную работу в компании и сделать процессы прозрачными.

Анализ метрик и формирование линейного плана



Разработка ассортиментной стратегии бренда начинается с анализа рынка и показателей предыдущих периодов. На основе аналитики формируется line-план (линейный план) будущей коллекции.

Стандартная история

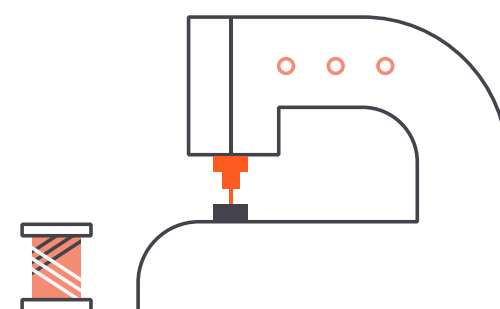
Решение о наполнении и объеме новой коллекции обычно принимает категорийный менеджер. Для этого он анализирует ключевые метрики предыдущих коллекций:

- ✓ Результаты продаж.
- ✓ Период продаж.
- ✓ Себестоимость изделий.
- ✓ Цена продажи, наценка и размер скидки.
- ✓ Маржинальность.
- ✓ Таргетный остаток.

После анализа показателей категорийный менеджер формирует line-план коллекции. Он включает прогноз трендов, продаж, объем артикулов по каждой категории, бюджет, mark-up и величину «горок» (количество единиц каждого размера модели).

Ключевая задача категорийного менеджера — дать бренд-менеджеру и продуктовой команде рекомендации по созданию эффективного ассортимента, который будет пользоваться спросом у покупателей.

Mark-up (маркап) — наценка на себестоимость при расчете розничной цены, учитывает накладные расходы, налоговые отчисления, прибыль и рыночную конъюнктуру).



⊗ Что пошло не так

Ритейлер не знает, с чего начать процесс создания ассортимента

Небольшие и средние бренды, у которых не настроены процессы, часто не понимают, с чего начать планирование коллекций. В результате акцентируют внимание на идее, продукте, маркетинге, но забывают о фундаменте — аналитике и финансах.

✓ Как решить вопрос



Светлана Августининой, **2MOOD**

По моему опыту, процесс разработки коллекции нужно начинать с аналитики предыдущих сезонов и параллельной работы с тканями. Почему? В fashion-индустрии один из самых тонких моментов — разработка ткани: бренд может придумать идеальную модель, но ее не из чего будет шить. Большое заблуждение считать, что ткань можно купить быстро и в любом количестве, особенно если мы говорим о большой компании с полным производственным циклом. Работу с тканями (сорсинг, разработка тканей уникального дизайна и технологии) нужно начинать за полтора года до того, как готовый ассортимент поступит в продажу. То есть начальная «точка входа» — это аналитика плюс разработка тканей, финальная — запуск продаж.



Евгения Гинзбург

Если говорить о создании ассортимента с нуля, то начинать нужно с оценки рынка и определения ценовой и ассортиментной ниши, которую хотелось бы занять. Нужен качественный анализ конкурентов (ассортиментный и ценовой) и четкое определение ассортиментной и ценовой стратегии компании. Затем компании нужно определить для себя каналы сбыта, ведь от этого в fashion-бизнесе зависит частота сменяемости, необходимая ширина и деление на сезонность. Далее — сформировать первичный ассортиментный макет и заняться его товарным наполнением, не забывая про ключевые товарные группы, жизненные циклы продукта. По опыту, на старте, это скорее «профессионально-интуитивный» подход, основанный на компетенциях ответственного человека в команде. Если мы говорим про молодой бизнес, то важно выстроить систему отчетности, которая будет собирать «историю», и на основе итогов продаж предыдущих периодов делать правильные выводы и исправлять ошибки. Хорошая детальная аналитика и корректная коммерческая ее интерпретация — залог успеха формирования правильного ассортимента. Основные показатели: итоги продаж, маржинальность, оборачиваемость, остатки, скидка, доля продаж по полной цене. Далее, конечно, атрибутивный анализ, но это уже более глубокий уровень.

⊗ Что пошло не так

Нет аналитики или бренды используют только базовые показатели для оценки эффективности коллекций

Основанием для оценки эффективности предыдущей коллекции выступают только базовые показатели, например продажи и маржа. Специфические показатели, например сезонность, не учитываются. Если ритейлер выходит в новую для себя нишу и у него пока нет аналитики, то он опирается на опыт команды и анализ конкурентов.

✓ Как решить вопрос



Анна Денисюк, **TEDE**

Все коллекции мы анализируем по скорости и цене продажи, маркапу и размеру скидки. Нормальный цикл продаж составляет 3 месяца, остатки мы распродаем на сейлах. Когда коллекция ушла в ноль, снимаем аналитику и смотрим, сколько продано SKU в штуках, маржу по коллекции, среднюю цену продажи и скорость реализации изделий в магазине. По этим показателям анализируем эффективность моделей и принимаем решение о наполнении будущей коллекции.



Оксана Стогний, **ALL WE NEED**

Мы только запустили направление детской одежды, поэтому у нас не было своей аналитики. Чтобы собрать данные рынка, я провела объемное исследование онлайн и оффлайн ритейлеров. Основная сложность в онлайн — огромный массив данных и их неоднородность: приходилось отсекавать малозначимое и приводить данные к единым показателям. Оффлайновые срезы тоже нужны, но здесь сложность другая: приходилось ходить по магазинам и записывать все, что видишь. Например, «футболка, девочка, 990 рублей, четыре опции» или «шорты, мальчик, 1200 рублей, 5 опций». Это достаточно кропотливая работа, но без нее невозможно понять потребности рынка и спланировать матрицу. Поэтому рекомендую не жалеть время на исследования и собирать данные с нуля, если нет собственной аналитики.



Анна Якимова

Чем больше характеристик продукта в отчетности, тем легче найти слабые места в ассортиментной стратегии и усилить их. При анализе советую учитывать основные показатели: скорость продаж, маржинальность, среднюю скидку и цену продажи, долю реализованного товара, оборачиваемость остатков.

⊗ Что пошло не так

Некорректный расчет себестоимости

Бренд неверно рассчитал себестоимость на этапе планирования изделия. В результате розничная цена изделия может не покрывать затраты на его производство, значит расчет эффективности товара будет некорректным.

✓ Как решить вопрос



Семён Пименов, **NOUN**

Себестоимость изделий в NOUN формировалась обратным методом. Мы четко следили за своими расходами и аналитикой продаж, а формируя себестоимость отталкивались от нужного нам среднего чека и маржинальности. К примеру, средняя цена изделия бренда была около 3 тыс. рублей — это та сумма, за которую покупатель выбирает наш продукт. Переложив сумму наших трат в процентах на каждую единицу товара и добавив желаемую прибыль, получаем нужный mark-up. И в обратную сторону: от средней цены изделия получаем ту себестоимость, в которую необходимо уложиться. В случае с 3 тыс. рублей, необходимая нам себестоимость была в районе 700 рублей. Только тут важно не путать экономику продаж и экономику производства. Это сильно разные вещи. Я говорю чисто про экономику продаж.



Оксана Стогний, **ALL WE NEED**

При запуске ассортимента мы рассчитывали себестоимость «от обратного». Сначала путем среза рынка выбирали нишу, которую хотим занять. Затем по каждой товарной категории рассчитали примерные розничные цены, за которые мы могли бы продавать наш товар. К розничной цене добавляли маркап, логистический коэффициент и учитывали текущий курс валют. В результате рассчитали target prices — те цены, которые будем запрашивать у поставщика.

⊗ Что пошло не так

При анализе эффективности коллекции не учли период продаж и систему скидок

Аналитики не учли период продаж, когда часть коллекции продали по максимальной цене, а часть — со скидкой. В результате бренд неверно оценил эффективность каждого изделия в коллекции.

☑ Как решить вопрос



Анна Денисюк, **TEDE**

В специальных коллекциях и коллаборациях мы закладываем скидки в цену продажи. Поэтому у нас хорошая маржа вне зависимости от размера дисконта. По остальному ассортименту мы смотрим на цикл продаж. Если коллекция уходит за месяц, то на нее не делают скидок. Если она в продаже дольше 20 недель, то ее могут уценить на 50 и даже 60%.



Оксана Стогний, **ALL WE NEED**

Если говорить о классических сейлах, то мы отслеживаем понедельно результаты продаж и углубляем скидки при необходимости. Продавать вещи с дисконтом начинаем в середине сезона, это mid-season sale. Сначала устанавливаем скидки 20–25% на отдельные группы товаров и наблюдаем за динамикой. Если динамика нас не удовлетворяет, то углубляем до 40%. В конце сезона, на end-season sale, может быть 50% и даже 70% скидка, если товар совсем не ликвидный (битые сетки, неудачный цвет).



Анна Якимова

При оценке эффективности изделия нужно учитывать снижение фактической цены продажи, на которую могут влиять промоакции, программа лояльности и размер скидки. Причем важно составить план скидок на весь период продаж. Например, 50% коллекции продать по полной цене, 20% — с одной скидкой, 20% — с другой, оставшиеся 10% коллекции — с максимальным дисконтом. Скидку нужно наращивать постепенно, чтобы не обесценить изделия в глазах потребителей. Грамотно спланировать скидки поможет еженедельный анализ продаж: вы будете понимать, как меняется спрос и оперативно реагировать.





Виктория Голодаева, **ЖАМИЛСО** **#опт**

В оптовом направлении для нового клиента цикл равен двум сезонам. Ритейлер закупает первый сезон, например осень—зиму, и, не получив этот заказ, делает следующий — на сезон весна—лето. Соответственно, поступление заказов для него начнется в середине лета: начнет «заходить» его зимний сезон. На следующую кампанию продаж у этого клиента уже будет статистика за первый сезон. Получается, чтобы оценить эффективность изделий и принять решение о дальнейшей работе с брендом, ритейлер должен проанализировать результаты продаж двух сезонов. Скидки в оптовом направлении бывают, они зависят от объемов закупки и сроков размещения заказов, но, как правило, не превышают 10–12%.



Евгения Гинзбург

In-season менеджмент не менее важен, чем планирование и расчет заказа. In-season management включает в себя несколько кросс-функциональных процессов. Это командная работа категорийных менеджеров и маркетинга, так как до начала сезона формируется маркетинговый календарь, который включает в себя промоактивности со стороны маркетинга и плановые переоценки со стороны категорийщиков. Это закладывается в финансовую модель на сезон, вместе с плановой долей продаж по полной цене (ориентир — больше 50%) и маржой, позволяя сбалансировать заложенную скидку на сезон. Необходимо еженедельно контролировать динамику продаж на артикульном уровне, чтобы разработать план действий для периодов промо и плановых переоценок. Важно помнить, что у каждого продукта есть свой «пиковый» период продаж в сезоне, ведь динамика может зависеть не только от самого изделия, но и от погоды или корректности его ввода в поставку. По опыту, три переоценки на артикул в сезон — это максимум. При этом нужно учитывать, что динамика и частота скидок на продукт разного уровня модности различна: на базу может быть одно дисконтирование в сезоне, а на fashion-модель допустимо сделать скидку 2–3 раза. Но все индивидуально. Главное, вводить скидку в тот период, когда конкретное изделие все еще интересно покупателю.



⊗ Что пошло не так

Бренд неверно рассчитал маркап

Наценка позволяет ритейлеру окупить затраты на выпуск товара и получить прибыль после его продажи. Обычно при расчете размера маркапа компания отталкивается от себестоимости изделия и планируемой цены его реализации.

✓ Как решить вопрос



Оксана Стогний, **ALL WE NEED**

Мы стараемся делать одинаковый маркап на весь товар. Это позволяет сократить риски и подстраховаться от непредвиденных факторов: роста валют, новых санкций, изменений в логистике. Если мы поймем в середине сезона, что можем увеличить продажи за счет снижения цены на товар, то лучше сделаем дополнительную скидку покупателю. Но на этапе планирования коллекции обезопасим себя.



Виктория Голодаева, **J A M I L S O** **#опт**

В Европе средний маркап от оптовой цены к розничной составляет 2,5–2,7. При закупке товара за границей напрямую у производителя на плечи ритейлера ложатся затраты по логистике, растаможке, маркировке и сертификации этого товара. Такие затраты увеличивают стоимость импортируемых изделий на российском рынке: price premium варьируется от 15 до 30%. Мы, как дистрибьютеры, рассчитываем розничную цену исходя из рынка, и PP на наши товары обычно не превышает 30%.

Price premium (PP) — это разница между рекомендованной розничной ценой на товар в России и ценой на этот же товар в Европе.



Анна Якимова

Уже на стадии планирования ассортимента бренд должен понимать, сколько денег он сможет заработать, и какую роль будет играть каждый товар в коллекции. Например, акцентный и сложный ассортимент создан для повышения узнаваемости бренда, поэтому может быть выполнен из другой ткани и конструктивно отличаться от остальных моделей в коллекции. И ничего страшного, если размер наценки на такие изделия будет чуть ниже, чем на коммерчески эффективный ассортимент.



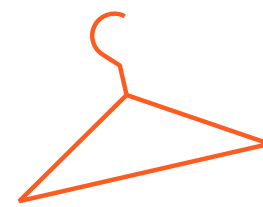


Елена Тириакиди

Когда ритейлер рассчитывает плановую себестоимость изделия, он отталкивается от рекомендованной розничной цены (РРЦ) и таргетного маржа. Это и есть таргет по закупке — целевой ориентир для компании. Подход помогает продакт-менеджеру и дизайнеру понять, какую модель нужно создать исходя из стоимости ткани, фурнитуры, декоративных элементов. Оценить, какие элементы дизайна можно упростить, не испортив идею, на чем сделать акцент. Если расчет сделан правильно, то фактические затраты будут близки к плану. Конечно, наценки по разным моделям никогда не будут одинаковыми: где-то вы окажетесь ниже целевого значения, где-то — выше. Но в итоге, по всей поставке или сезону, вы выйдете на запланированные показатели.



Создание ассортиментного плана коллекции



На основе line-плана бренд-менеджер формирует range-план — ассортиментный план коллекции, который опирается на концепцию fashion-бренда и включает матрицу продуктов.

Стандартная история

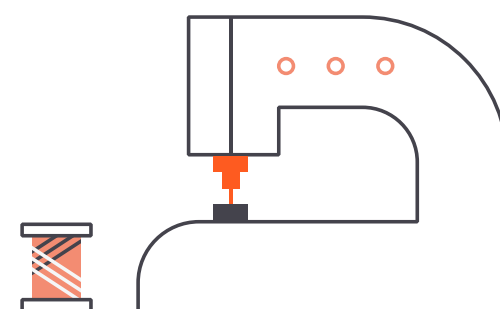
Коллекция состоит из переходящих из сезона в сезон моделей и абсолютно новых изделий. Их бренд-менеджеры сегментируют на базу и fashion-изделия. База — универсальные, коммерчески эффективные модели, которые приносят основную прибыль ритейлеру. Fashion-изделия — более сложные трендовые модели, которые привлекают трафик в магазины, выполняя роль маркетингового инструмента.

Из изделий разных сегментов бренд-менеджер формирует капсулы — группы продуктов, объединенные общим дизайном или трендами. Капсулы помогают ритейлеру увеличивать продажи за счет расширения предложения сочетаемых друг с другом изделий.

Цель бренд-менеджера — сформировать ассортиментную стратегию и спланировать конкретные модели так, чтобы соблюсти требования категорийного менеджера по объему, моделям, цветам.

Для этого специалист должен учесть:

- ✓ Продажи конкретных SKU в категориях.
- ✓ Сезон (весна/лето, осень/зима).
- ✓ Тренды на рынке.
- ✓ Ассортимент конкурентов.
- ✓ Концепцию и идею бренда.
- ✓ Площадку для реализации продукции.



✕ Что пошло не так

Ритейлер нерационально спланировал бюджет

Бюджет предопределяет ассортиментную политику бренда, объем SKU и наполнение матрицы. Соотнесение бюджета с целями и возможностями компании уберекет ее от финансовых потерь и срывов поставок. Например, аналитики могут направить деньги на более сложные изделия со множеством деталей, при этом объем выпуска базовых футболок-бестселлеров сократится. Другая ситуация — собственник хочет расширить сеть, но бюджет не предполагает рост, а значит увеличить объем моделей не получится. Бывает наоборот: бюджет позволяет выпустить больше изделий, но ритейлер не сможет реализовать такой объем товара через существующие каналы продаж.

✓ Как решить вопрос



Анна Денисюк, **TEDE**

Аналитический отдел высылает бюджетный план по каждой стилевой линейке: фешн, база, база плюс, мужской, аксессуары. Внутри каждой линейки мы самостоятельно распределяем бюджет между категориями (футболки, худи, платья, брюки и т. д.). В целом при разработке коллекции стараемся придерживаться ассортиментного плана, но можем вносить коррективы. В том числе направлять средства на более коммерческие модели, если они соответствуют сезону. Если хорошо продаются футболки, значит я могу, например, перераспределить часть бюджета категории брюк на футболки. При этом я остаюсь в рамках бюджета стилевой линейки и не могу направить средства из фешн на базу или аксессуары.



Анна Якимова

При анализе продаж важно учитывать характеристики эффективного товара предыдущих коллекций: цвет, материал, размер, особенности фактуры и кроя, детали. Эти данные подскажут, на какие изделия целесообразнее направлять бюджет. Однако, если вы продали много в штуках, но на высоких скидках и с низкой маржой, не стоит повторять эту позицию.



Елена Тириакиди

Для молодых и средних брендов вопрос денежных средств стоит особенно остро. Чтобы не просрочить платежи по поставкам, а значит не отсрочить логистику товара, ритейлер должен планировать бюджет при формировании line-плана, range-плана и закупках. Для этого расписать потребность в финансах по каждой поставке и внести данные в календарь. Так отдел финансов и бухгалтерия смогут увидеть, какие средства к каким датам отделу разработки потребуются, и спланировать даты предоплаты и постоплаты.

⊗ Что пошло не так

Бренд неверно работает с товарными остатками

Fashion-бренд не распродает коллекцию целиком и регулярно переносит остатки на следующий сезон. Такая схема возможна, если речь идет о базовом ассортименте. Но если из сезона в сезон переходит fashion-ассортимент, у покупателей возникает ощущение, что коллекции не обновляются. Это может повлечь снижение продаж и репутационные риски для бренда.

✓ Как решить вопрос



Оксана Стогний, **ALL WE NEED**

У нас есть базовый ассортимент, core-ассортимент и трендовые вещи. С базовыми вещами мы работаем так: в конце сезона я анализирую carry-over — остатки коллекции, которые перейдут на следующий сезон. Смотрю, есть ли битые сетки, сколько получится продать в следующем сезоне и дозаказываю у поставщиков нужный объем. Core-ассортимент — это сезонный товар, который в текущем периоде должен принести бренду больше всего прибыли. Это привычные покупателю модели, но от базовых вещей отличаются более модными тканями и цветами. К концу сезона core-ассортимент должен быть распродан и не переходить на следующий. Трендовые вещи — это наши айкетчеры, которые мы показываем в витринах и соцсетях. Такой ассортимент мы заказываем в минимальном объеме: ровно столько, сколько планируем раздать блогерам и разместить на манекенах в магазинах из расчета по одной размерной сетке на точку.



Виктория Голодаева, **J A M I L S O** **#опт**

Бренды часто рассматривают оптовое направление, как способ сбыть товарные излишки. Такой подход работает, но рушит индустрию fashion, где нужно параллельно развивать оба направления: розницу и опт. И лучше всего с самого начала. Правильно развитое оптовое направление должно приносить прибыль, в среднем, 50% и выше от всех продаж бренда. Если остатков какой-то модели слишком много, но вы все равно «верите» в нее, то можно пойти на маленькую хитрость и вписать эту модель в новую коллекцию, представляя ее как carry-over.

Carry-over — модели, которые повторяются из сезона в сезон с небольшими изменениями в крое и пользуются стабильным спросом у покупателей.



⊗ Что пошло не так

Бренд отказался от базы в пользу fashion-ассортимента

Ритейлер значительно сокращает базу или вовсе отказывается от нее в пользу fashion-ассортимента. С точки зрения экономики — рискованный шаг, ведь коммерчески эффективный ассортимент приносит основную долю прибыли ритейлеру. Одна из причин такого решения — четкая стратегия с глубоким анализом рынка и высокими маркетинговыми вложениями (так работают, например, Akhmadullina Dreams и Ushatava). Вторая причина — желание собственников бренда реализовать свой творческий потенциал.

✓ Как решить вопрос



Анна Денисюк, **TEDE**

Для бизнеса лучше направлять бюджет на то, что гарантированно принесет прибыль. А сложные экспериментальные модели лучше выпускать небольшими партиями, не больше 10–15% от общего объема. Второй момент — нужно четко знать своего потребителя. Если мы говорим о «Твоё», то хиты продаж в сети — простые, понятные модели на каждый день, без сложных конструкций и рюш.



Анна Якимова

Планировать модели внутри категорий нужно так, чтобы доля коммерческого ассортимента была не менее 60%. Тогда коллекция будет эффективной, привлекать новый трафик и приносить прибыль за счет продаж базовых изделий постоянным покупателям. Также важно правильно определить целевую аудиторию бренда, нишу и потребность в изделиях на рынке.



Виктория Голодаева, **J A M I L S O** **#опт**

В оптовом направлении мы все существуем «в будущем»: зимой у нас sales campaign следующей зимы, а летом — следующего лета. Для бренда, который только открывает оптовое направление, я бы рекомендовала использовать следующую пропорцию для планирования коллекций: 70% базовый и 30% fashion-ассортимент. Для не остромодных брендов предлагаю ориентироваться на long-lasting trends и на свою целевую аудиторию, а не микротренды (они нестабильны и быстротечны). Ваши вещи будут покупать и носить не только блоггеры и инфлюенсеры, но и обычные люди, которые ходят на работу, ездят на метро, покупают продукты в супермаркетах. При этом база не должна быть скучной и унылой, в ней должна быть фишка, изюминка. Ведь типовыми черными и синими кофточками завалены все маркетплейсы.

⊗ Что пошло не так

Бренд забыл о моде и начал выпускать только базу

Ритейлер отказался от трендовых моделей и занялся выпуском исключительно базы, которая хорошо продается. В результате потерял индивидуальность: пастельные цвета, отсутствие концепции, идеи и фантазии.

✓ Как решить вопрос



Анна Денисюк, **TEDE**

В топе продаж «Твоё» — базовый трикотажный ассортимент. Это то, за чем люди приходят в наши магазины во все времена. На него закладывается большой процент ассортиментного плана: на футболки идет примерно 15% от общего бюджета. Мы всегда делаем выбор в пользу базы, потому что это те изделия, которые продаются пачками и увеличивают выручку компании. При этом у нас есть трендовый ассортимент, который выполняет роль маркетингового инструмента и привлекает трафик в магазины. Например, недавно мы делали коллаборации с Третьяковской галереей, «ЛитРес» и «Мосфильм».



Оксана Стогний, **ALL WE NEED**

Если мы хотим создать стабильный бренд, особенно в middle-сегменте и выше, то обязательно должен быть баланс базы и фешен-ассортимента. База — это вещи, которые можно купить у любого бренда, и обычно покупатели знают, где приобрести ту или иную модель. Фешен — это завлекалочка, которая привлекает покупателей в магазины: человек увидит в витрине желтое платье, зайдет и купит базовую синюю юбку. В нашей сети доля фешен-ассортимента во взрослых коллекциях составляет порядка 15%, в детских — 20–25%, ведь детство подразумевает больше яркости и интересных вещей.



⊗ Что пошло не так

Часть ассортимента не удалось реализовать

Отдельные изделия в матрице не продаются: не попали в ЦА или тренды, не продумали ценовую политику, резко расширили ассортимент, увеличили объемы закупки. В результате товар оседает на складах ритейлера, а он прибегает к скидкам и акционным механикам, чтобы компенсировать затраты и реализовать остатки.

✓ Как решить вопрос



Анна Денисюк, **TEDE**

У нас есть два типа ассортимента: основной и коллаборации с инфлюенсерами (Инстасамка), топовыми сервисами («Литрес») или музеями (Третьяковская галерея). Такие коллекции нужны, чтобы увеличить трафик магазинов: покупатели приходят на громкие инфоповоды и заодно покупают что-то из базового ассортимента. Если видим перспективу и не видим каких-то проблем в реализации такой коллекции, то идем в этот проект. Но если понимаем, что проект слишком сложный, не понятный для наших покупателей или не совсем коммерческий, то не рискуем и отказываемся от коллаборации.



Анна Якимова

В первую очередь необходимо проанализировать, почему остаток превышает плановый товарный запас. Причин может быть множество: от излишне оптимистичного планирования до неудачного ассортимента. Результаты анализа и выводы на его основании стоит использовать для планирования следующих сезонов. Кроме того, для своевременной реализации товарных запасов в течение сезона нужно использовать календарь скидок. Градацию скидок продумать заранее, отталкиваясь от еженедельных результатов продаж. Например, 50% ассортимента продать по полной цене, 20% — с одной скидкой, еще 20% — с другой, а оставшиеся 10% коллекции распродать с максимальным дисконтом.



Оксана Стогний, **ALL WE NEED**

Мы практикуем понедельное отслеживание продаж. Если понимаем, что спрос ниже ожидаемого, то используем акционные механики, например «подарок за покупку» или «3 товара по цене 2». По моему опыту, в детской одежде такие механики дают больший эффект, чем прямые скидки: остаемся с маркапом и одновременно повышаем лояльность покупателей. Базу мы практически не дисконтируем, она хорошо продается круглый год. Просто убираем, например, джоггеры с начесом с полок в начале лета и возвращаем осенью. А вот core-ассортимент (сезонный товар) активно участвует в акциях, чтобы полностью распродаться к концу сезона.

⊗ Что пошло не так

Не учли сезонность при создании ассортиментной матрицы

В fashion-ритейле при планировании матрицы нужно учитывать фактор сезонности, он влияет на показатели эффективности ассортимента. Продажа сезонного товара вне классического периода продаж всегда менее выгодна для бренда, например, пуховики весной получится продать только со скидкой. К тому же от сезона к сезону модели могут повторяться, а значит результаты продаж прошлого периода подскажут, какие изделия будут пользоваться спросом в следующем.

✓ Как решить вопрос



Анна Денисюк, **ТВОЕ**

При создании ассортиментной матрицы мы учитываем сезонность. После формирования и получения ассортиментного плана от аналитического отдела, продакт-менеджеры создают матрицу, распределяя бюджеты на отдельные категории. Куда-то направляем больше, куда-то — меньше, исходя из времени года и результатов продаж аналогичного периода прошлого сезона. Допустим, летом большая часть бюджета может идти на футболки, а зимой — на свитшоты и толстовки.



Анна Якимова

Сезонность влияет на скорость продаж. Продавать одинаковое количество пуховиков в сентябре, ноябре и марте вы не сможете. Поэтому нужно рассчитать скорость продаж сезонного товара и опираться на нее при планировании. Товары, которые могут продаваться круглый год, важно также планировать с учетом периода продаж, чтобы оценить эффективность их реализации. Это может быть классический сезон (6 месяцев) или, например, 9 месяцев. Но я не рекомендую брать больше 12 месяцев, чтобы не замораживать деньги.





Евгения Гинзбург

В fashion-ритейле есть четкая сезонность, которая влияет на продажи определенных товарных групп, особенно в российском климате, когда осенне-зимний (AW) сезон сильно отличается от весенне-летнего (SS). Например, доля верхней одежды всегда выше в сезоне AW, а футболка — в сезоне SS. При планировании очень важно также учитывать состав поставок (дропов) внутри сезона, так как у разных товарных групп есть свои пики продаж внутри сезона. Обычно, один из самых сложных сезонов — весенняя часть сезона SS, когда требуется теплая одежда на старте, но жизненный цикл короткий, ведь потребность резко меняется. Из рабочих «инструментов» — при планировании сезона AW заранее закладывать часть ассортимента с удлинённым жизненным циклом, чтобы покрыть потребность в январе—феврале, и не заказывать подобный товар на короткий период в SS. Как пример, это может быть демисезонная верхняя одежда, базовые джемперы. Это позволит сэкономить бюджет на SS, правильно распределить его по подсезонам и выйти с минимальным остатком по весенней части сезона. Главное, при планировании SS помнить о заложенных «хвостах» AW и учитывать эти модели во всех документах (Line plan, Range plan, Go-to-market).



⊗ Что пошло не так

Бренд вышел с коллекцией на маркетплейс и терпит убытки в фирменной рознице

Бренд начал продавать новую коллекцию не только в собственной офлайн- и онлайн-рознице, но и на сторонних маркетплейсах. Обычно крупные площадки иницируют скидки на товар, а значит ритейлеру придется делать дисконт даже вне распродаж. В результате покупатели постепенно перетекают из фирменной розницы на маркетплейсы, где продаются же изделия, но дешевле.

✓ Как решить вопрос



Виктория Голодаева, **ЖАМИЛСОН** #опт

Многие бренды ошибочно считают, что открыть оптовое направление, значит просто увеличить производство в несколько раз. Часть изделий продавать в собственной рознице, а часть — оптовым покупателям. Иногда рассматривают вариант сбыта остатков через стоковых мультибрендовых игроков рынка. Все верно, это тоже опт, но в международной fashion-индустрии практика другая. Оптовое направление у нас означает проведение seasonal sales campaigns, развитие клиентской базы, привлечение определенных игроков рынка, наличие которых в stockist list привлечет новых партнеров. Важна также плотная коммуникация с клиентами, причем не только по рабочим вопросам, для повышения лояльности к бренду. И все это должен организовать специалист, в частности, оптовый менеджер.



Анна Якимова

Первый вариант — создать отдельный ассортимент, линейку или бренд для маркетплейсов. Так делал несколько лет назад Tom Tailor, который продавал на Wildberries и в аутлетах отдельные коллекции одежды. Второй вариант — продавать на онлайн-площадках остатки коллекций, которые не удалось реализовать на собственном сайте, в магазинах и шоу-руме. Выходить на маркетплейсы с основной коллекцией неразумно: такие площадки, как правило, дают дополнительные скидки, которые бренд не может контролировать. Разница в цене будет усложнять продажу изделий в других каналах.



⊗ Что пошло не так

Объем ассортимента не соответствует размеру офлайн-площадей

После ухода зарубежных брендов с российского рынка, отечественные fashion-ритейлеры начали активно арендовать увеличенные площади по выгодной цене, чтобы успеть занять хорошие локации. Но многие из них не были готовы к такому же быстрому расширению ассортимента: не успевали спланировать и произвести больше моделей. В результате кратное расширение площадей не принесло сопоставимого роста продаж.

☺ Как решить вопрос



Семён Пименов, NOUN

Изначально площадь магазинов NOUN была 100—150 кв. метров. Ассортиментная матрица была рассчитана и отработана таким образом, чтобы эффективно использовать это пространство и получать максимальную эффективность с каждого квадратного сантиметра, ведь он стоит денег. Мы шли к этому несколько лет путем проб, ошибок и анализа. В 2022 году, когда из России ушли иностранные бренды, освободилось много хороших локаций. Мы начали быстро расти и резко поменяли формат магазинов на 350 кв. метров. Визуально магазин стал большим и красивым, но ассортиментная матрица не была приспособлена к такой площади, поэтому эффективность с квадратного метра упала. Мы начали быстро расширять ассортимент, но для этого нужна аналитика и время. А время — это деньги. Плюс при резком расширении ассортимента так легко размыть концепцию и ДНК бренда. Лучше все правильно рассчитывать и планировать изначально. А потом двигаться поступательно, аккуратно, тестировать гипотезы, анализировать и учиться на опыте.



Евгения Гинзбург

И это нормально. Компания имеет определенные настройки, и при резком расширении рост эффективности будет несколько занижен. Конечно, необходима «мобилизация» внутри компании, особенно в отделах разработки, так как расширение площади требует быстрого расширения ассортиментной матрицы и, возможно, ввод новых товарных групп для компании. И это отлично, ведь любое изменение — драйвер роста и развития. Самое опасное для компании в этот момент — завышенные ожидания собственника. К резкому расширению должны быть готовы все: и финансы, и команда. Поэтому, нужно быть готовым к тому, что сопоставимый рост продаж появится, но немного позже. Именно такие амбициозно-реалистичные ожидания нужно закладывать в финансовую модель.

⊗ Что пошло не так

Сложно спланировать коллекцию при расширении ассортимента и запуске направлений

С ростом сети ритейлеры расширяют товарную матрицу и выходят в новые ниши. Эксперименты — всегда риск для компании с точки зрения инвестиций и репутации. Но иногда рискнуть все же стоит: в 2023 году 500 крупнейших российских брендов одежды и аксессуаров, которые заняли ниши ушедших зарубежных марок, суммарно заработали около 663 млрд рублей*. При этом ритейлеры не всегда понимают, как минимизировать риски при расширении ассортимента и с чего начать развитие новых категорий.

✓ Как решить вопрос



Оксана Стогний, **ALL WE NEED**

Прежде чем начать развитие детского направления в All We Need, я разработала саму концепцию бренда и утвердила ее с владельцем. Дальше мы разработали стратегию: как будем строить коллекцию, какой будет ассортимент и ценовая политика. Процесс усложнялся тем, что у нас нет своей аналитики по детскому направлению. Фактически ты идешь наощупь и опираешься только на собственный опыт как профессионала и мамы. Следующим нюансом было создание команды: когда в коллектив постепенно вливаются новые люди, у них есть время соотнести свой опыт с практиками компании. Но направление запустилось с нуля, и нам пришлось самостоятельно выстраивать систему работы и взаимоотношений не только между новыми членами, но и внутри остальной команды. Если запускаете новое направление, то лучше включать в команду старожилов компании. Это сделает выстраивание рабочих процессов более ровным.



Анна Якимова

При расширении ассортимента брендам важно нивелировать риски и располагать бюджетом на эксперименты. Небольшим ритейлерам, прежде чем расширяться, нужно укрепиться в своей нише и научиться идеально шить основной ассортимент. Крупные бренды могут действовать смелее: активнее расширяться и выходить в новые для себя категории. Например, наряду с женской одеждой начать выпускать спортивную.

*Согласно данным «РБК Исследования рынков», осень 2024 года.





Виктория Голодаева, **ЖАМІЛСО** **#опт**

Один из вариантов масштабирования бизнеса — запустить оптовое направление. Для этого рекомендую нанять специалиста по оптовым продажам именно в fashion-сегменте и быть финансово готовым в течение года (двух сезонов), готовить по две коллекции. Одна коллекция — партия в собственную розницу, а вторая — образцы будущего сезона для представления в шоуруме во время seasonal sales campaign. На оптовые продажи, как и на розничные, влияет широта ассортимента. Если коллекция получилась маленькой, нет возможности ее расширить новыми моделями, то рекомендую пойти на хитрость и произвести некоторые модели в разных цветах. Так вы сможете визуально расширить ассортимент в шоуруме.

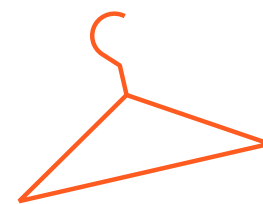


Евгения Гинзбург

Прежде чем начинать расширение, нужно иметь четкое понимание, где мы в данный момент: что является ДНК компании, где возможны точки роста. Это касается каналов сбыта и самого ассортимента. Далее, необходимо провести ревью текущей стратегии развития на ближайшие 5 лет и сделать необходимые корректировки, параллельно проводя маркетинговые исследования аудитории, конкурентов, анализируя опыт крупных мировых компаний. Это позволит правильно нащупать те точки роста, которые подходят именно вашей компании. Они всегда есть, и очень часто находятся на поверхности: дополнительные направления в текущем бизнесе или абсолютно новые. Многие российские компании сейчас идут подобным путем дифференциации — вводят косметические линейки, бижутерию, аксессуары и товары для дома. Так же необходимо просчитать окупаемость инвестиций в свое развитие, ведь любой рост требует дополнительных вложений, и определиться с таймингом (у «подвижного» рынка есть свои правила). Важно, чтобы у всех членов команды было четкое понимание изменений: необходимо частично перестроить процессы, дособрать/пересобрать команды и двинуться вперед. По опыту, важна прозрачность процесса трансформации и контроль топ-менеджмента за всеми этапами на первых шагах. Должен быть фокус в зоне изменений, а также готовность к нестандартным незапланированным ситуациям и их быстрому разрешению.



Автоматизация процесса в PLM



Самая частая техническая проблема, о которой мы слышим от fashion-ритейлеров, — сложность планирования и систематизации данных.

Обычно команда создает множество разрозненных Excel-таблиц, которые становятся основой для разработки ассортиментной стратегии бренда. Такие файлы одновременно используют в работе множество сотрудников: бренд-менеджеры, аналитики и продакт-менеджеры.

Проблемы при работе со множеством файлов и их решения с помощью PLM-системы:



Тяжело оперировать данными и вносить изменения

При многопользовательской работе с файлами информация в них искажается дублируется, путая команду и отнимая время на ее верификацию.



PLM агрегирует данные в одной системе

Решение выступает «единым источником правды» для команды, снижая количество ошибок, ресурсов и времени на планирование моделей и коллекций. Сократить ручные операции позволяют готовые шаблоны и возможность дублирования повторяющихся работ по проекту. При этом однотипные задачи в системе называются одинаково: исключены ситуации, когда в одном плане фигурирует «запрос на сертификат», а в другом — «получение сертификата».





Сложно спрогнозировать ресурсы и спланировать критический путь создания ассортимента

Планирование трудозатрат, бюджета и сроков для реализации проекта требует ручного ввода данных и фокусировки руководителя.



PLM автоматизирует планирование

Система автоматически подтягивает информацию из библиотеки данных, что позволяет в несколько кликов создавать цепочки задач по проекту в календаре и планировать объемы. В календаре модели можно объединить в коллекции, дропы, капсулы или сетки, чтобы централизованно отслеживать задачи как по группам, так и отдельным моделям в группах.



Трудно сформировать отчетность и следить за выполнением задач командой

Отсрочить выпуск коллекции может неясный статус по проекту и несвоевременная корректировка стратегии при изменениях в конъюнктуре рынка.



PLM позволяет строить нужную отчетность и формировать чек-лист готовности моделей

Следить за состоянием зрелости коллекции в режиме онлайн можно с помощью табличного или визуального способа отображения данных. Диаграмма Ганта показывает статусы по всем моделям одного дропа: состояние плановых, расчетных и фактических сроков. Руководителям диаграмма поможет быстро спрогнозировать период выполнения работ, необходимых для запуска моделей, а сотрудникам — сократить время на планирование задач.



Заключение

Создание ассортимента — основополагающий этап, с которого начинается разработка коллекции.

Мы создали модуль, чтобы выявить типовые «боли» и показать пути их решения на этапе формирования производственного плана, анализа рынка и создания ассортиментной матрицы.

Для этого провели серию интервью с опытными экспертами и консультантами отрасли. Они поделились советами, практиками и обозначили «узкие места» при создании ассортимента.

Опрос показал, что прочный фундамент в начале пути создает устойчивую систему, упрощает масштабирование и сокращает число ошибок в будущем.

Надеемся, что гайд станет для вас полезным инструментом и раскроет процессы с новых сторон!

В гайде планируются следующие модули:

- ✓ Дизайн и проектирование
- ✓ Подбор производства
- ✓ Контроль качества
- ✓ Управление командой
- ✓ Бизнес-аналитика
- ✓ Внедрение IT-инструментов в команды fashion-ритейлеров

Дату выхода нового модуля можно узнать в нашем [Telegram-канале](#), где мы публикуем анонсы материалов.

Если вы не нашли ответ на свой вопрос или хотите стать экспертом следующего модуля, напишите нам на почту: team@omnidata.ru. Мы свяжем вас с нужным специалистом или пригласим на интервью.