

ПРОФЕССИЯ:

МЕНЕДЖЕР МАРКЕТПЛЕЙСОВ



АНТОН ЗОЛОТАВИН

АНТОН ЗОЛОТАВИН

**Профессия: Менеджер
маркетплейсов**

«Автор»

2026

Золотавин А.

Профессия: Менеджер маркетплейсов / А. Золотавин — «Автор»,
2026

Как освоить профессию менеджера маркетплейсов и научиться работать с Wildberries, Ozon и Яндекс Маркетом? Этот практикум поможет пройти путь от выбора товара до подготовки первого проекта для портфолио. Вы разберётесь в выборе ниши, расчёте юнит-экономики, создании карточек и поисковой оптимизации. Научитесь сравнивать поставщиков, планировать поставки, управлять остатками и оценивать продвижение. Поймёте, почему рост заказов не всегда приносит прибыль и как заметить проблему до следующей закупки. Пошаговые задания, учебные разборы, расчёты и шаблоны рабочих документов помогут закрепить знания на сквозном проекте. Отдельные главы посвящены общению с заказчиком, резюме и поиску первой работы. Книга для начинающих специалистов и продавцов, которые хотят уверенно управлять магазином и принимать обоснованные решения.

© Золотавин А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение	7
Глава 1 Работа менеджера и границы ответственности	8
За что платит продавец	8
Товар проходит несколько состояний	9
Три уровня ежедневной работы	10
Формат работы и доход	11
Задание на постановку работы	12
Проверка результата	13
Глава 2 Инструменты и порядок в данных	14
Минимальный набор	14
Идентификаторы товара	15
Что означают основные показатели	16
Как принимать экспорт	17
Простая структура книги учёта	18
Доступы и безопасность	19
Как использовать ИИ	20
Глава 3 Выбор ниши под возможности продавца	21
Начните с ограничений	21
Ниша уже категории	22
Сравнение кандидатов	23
Что считать спросом	24
Сезонность и срок входа	25
Практикум по выбору	26
Глава 4 Исследование конкурентов и покупательской задачи	27
Как собрать выборку	27
Какие поля собирать	28
Читать отзывы как данные	29
Из потребности в предложение	30
Как оформить исследовательское заключение	31
Ошибки исследования	32
Практический результат	33
Глава 5 Расчёт экономики одного товара	34
Выберите единицу расчёта	34
Состав закупочной стоимости	35
Расходы площадки	36
Возвраты и невыкупы	37
Базовый расчёт	38
Предельная цена и реклама	39
Три сценария	40
Практикум и контроль	41
Глава 6 Цена прибыль и движение денег	42
Четыре разных суммы	42
Скидка требует расчёта	43
Платёжный календарь	44
Оборачиваемость и запас	45
Предел закупки	46

Конец ознакомительного фрагмента.

47

Антон Золотавин

Профессия: Менеджер маркетплейсов

Профессия: Менеджер маркетплейсов

Антон Золотавин

Введение

Представьте магазин, в котором стало больше заказов, а на новую партию опять не хватает денег. Часть покупателей вернула товар, скидка снизила доход с каждой продажи, реклама подорожала, а закупку нужно оплатить до получения выплат. Чтобы понять причину, менеджер собирает несколько отчётов и восстанавливает движение товара и денег. Этому и посвящена книга.

Менеджер маркетплейсов помогает продавцу управлять ассортиментом, карточками, поставками и продвижением. Его работа начинается с понимания товара и заканчивается решением, которое можно проверить по данным. Изображения и поисковая видимость помогают привлекать покупателей. Одновременно магазин должен зарабатывать на продажах и вовремя выполнять заказы.

Вам не понадобится действующий магазин для первых упражнений. По мере чтения вы соберёте учебный проект: обоснуете выбор товара, рассчитаете допустимую цену и рекламу, подготовите карточки, спланируете поставку и объясните результат заказчику. Если у вас уже есть доступ к магазину, выполняйте задания на копиях отчётов и согласовывайте действия, которые меняют цены, расходы или остатки. Учебная таблица позволяет ошибаться без потери денег; рабочий кабинет требует точности.

Сквозной проект связан с набором разделителей для ящика. Этот товар выбран для обучения, а не рекомендован к закупке. Все характеристики, суммы, продажи и поставщики в примерах условные. Учебный бренд «Ладный дом» не означает, что такое название свободно для коммерческого использования. Проверка прав, документов и реального спроса остаётся обязательной перед настоящим запуском.

Материалы подготовлены для российской аудитории с проверкой доступных официальных источников 14 октября 2026 года. Правила площадок меняются. В книге нет универсальных ставок комиссии, гарантированных зарплат или обещаний попадания в верхние позиции. Вы научитесь находить действующие условия для своего товара и сохранять основание расчёта. Некоторые страницы официальной документации Ozon были недоступны при подготовке; конкретные ограничения и настройки этой площадки нужно подтверждать в справке своего кабинета. Методика исследования, расчётов и контроля от этого не меняется.

Читайте с открытой рабочей папкой. После каждого практического блока сохраняйте полученный документ. Задания последовательно дополняют друг друга. К завершению практикума у вас должно быть достаточно материалов, чтобы показать будущему работодателю ход своей работы, расчёты и ограничения выводов.

Главы проводят через весь проект. Дополнительные разборы и мастерские помогают проверить решения и подготовить рабочие документы. Выполняйте задачи до чтения ответов; при необходимости возвращайтесь к соответствующей главе.

Глава 1 Работа менеджера и границы ответственности

За что платит продавец

Продавец платит менеджеру за выполнение задач и обоснованные решения. Один магазин нуждается в человеке, который аккуратно заведёт товары и не перепутает варианты. Другому нужен специалист, способный найти причины падения прибыли. Третьему требуется организатор: он связывает закупщика, склад, дизайнера и владельца, чтобы товары вовремя появились в продаже. Во всех случаях название должности может быть одинаковым, а объём ответственности сильно различается.

Начинающий менеджер обычно выполняет ограниченные задачи по инструкции. Он проверяет характеристики, загружает согласованные материалы, отвечает на типовые вопросы, следит за статусами и готовит отчёт. По мере опыта появляются самостоятельные расчёты, рекламные решения, планирование поставок и предложения по ассортименту. Руководитель направления уже распределяет бюджет и задачи команды. Не нужно обещать весь этот набор на первом собеседовании.

Задачу удобно описывать через исходные данные, результат и предел полномочий. Формулировка «вести Ozon» слишком широка. Формулировка «проверять остатки по будням до 10 часов, передавать список расхождений складскому сотруднику и публиковать согласованный остаток до 11 часов» объясняет, что будет сделано и кто отвечает за физический товар. Чем яснее договорённость, тем меньше конфликтов после ошибки.

Менеджер не становится автоматически бухгалтером, юристом, фотографом и кладовщиком. Он должен заметить проблему и передать её ответственному человеку. Если сертификат не соответствует модели, менеджер останавливает подготовку публикации и запрашивает проверку. Если финансовый отчёт содержит незнакомое удержание, он сохраняет строки и условия, а затем выясняет основание. Самостоятельно объявлять документ действительным или начисление незаконным без необходимой компетенции не следует.

Товар проходит несколько состояний

В начале товар существует как идея. Затем появляется образец, закупленная партия, единица на складе, предложение на витрине, заказ, отправление, продажа и возможный возврат. Эти состояния нельзя складывать в одно число. Сто единиц на складе не означают сто доступных к продаже: часть может быть зарезервирована, повреждена или заблокирована. Сто заказов не означают сто продаж. Сто продаж не означают, что все деньги уже поступили продавцу.

Запишите цепочку словами в рабочем файле и рядом укажите документ, подтверждающий переход. Закупку подтверждают договор и документы поставщика. Приёмку — акт или складская запись. Отгрузку — подтверждение передачи. Продажу и услуги — отчёты площадки. Поступление денег — банковская выписка. Названия документов и статусные поля различаются, но сама потребность в подтверждении остаётся.

Когда заказчик говорит «у нас пропали сорок штук», сначала выясните, о каких состояниях идёт речь. Возможно, сравниваются остатки на дату отгрузки и доступные остатки после резервирования заказов. Возможно, часть партии находится в пути. А возможно, действительно есть расхождение при приёмке. У каждого случая свой следующий шаг. Без уточнения менеджер рискует писать в поддержку о проблеме, которой пока не доказал.

Три уровня ежедневной работы

Операционный уровень отвечает за выполнение обещанного покупателю: заказ собран, товар доступен, информация верна, срок не пропущен. Коммерческий уровень связан с ценами, ассортиментом, карточками и продвижением. Финансовый уровень показывает, что остаётся после затрат и какие обязательства предстоят. У небольшого продавца эти уровни ведёт один человек, но проверять их всё равно нужно отдельно.

Представим учебную ситуацию. У набора разделителей выросла кликабельность фотографии. Это коммерческое улучшение. Одновременно склад стал медленнее собирать заказы, потому что новая упаковка неудобно закрывается. Это операционная проблема. На дополнительную упаковку уходит больше денег, и прибыль с единицы падает. Это финансовое последствие. Если смотреть только рекламный отчёт, можно сделать неверный вывод об успехе.

Начинайте день с рисков, способных испортить уже полученные заказы. Затем проверяйте изменения расходов, цены и доступность товара. После этого переходите к улучшениям. Необязательно бесконечно наблюдать за кабинетом. Важнее установить время проверки и уведомления для ситуаций, требующих срочной реакции. Отключённое уведомление о заказе при FBS опаснее, чем пропущенная новость о новом оформлении витрины.

Формат работы и доход

В штате менеджер получает задачи от руководителя и работает внутри процессов компании. На фрилансе он сам описывает услугу, договаривается об оплате и границах работы. В агентстве часть функций может быть разделена между аналитиком, контентным специалистом и менеджером проекта. Удалённый формат не означает свободный график: при ежедневной отгрузке и ограниченном сроке обработки заказов доступность специалиста должна соответствовать процессу.

На странице профессии hh.ru во время проверки отображались отдельные вакансии помощников с предложениями от 25, 40 и 55 тысяч рублей в месяц. Это примеры объявлений, а не обещание зарплаты читателю. Там же региональные показатели были связаны с Москвой; переносить их на всю Россию нельзя. Для оценки своих возможностей нужно изучать текущие вакансии с похожими обязанностями и отделять суммы до налога от сумм на руки [8].

На фрилансе стоимость услуги зависит от объёма каталога, числа площадок, частоты задач, сложности отчётности и полномочий. Десять карточек с готовыми материалами отличаются от десяти товаров, для которых нужно восстановить характеристики и организовать съёмку. Сначала оцените часы и внешние расходы. Затем определите цену, которая покрывает работу и оставляет время на обязательные проверки. Процент от оборота без чётких условий может побуждать наращивать продажи с отрицательной прибылью.

Задание на постановку работы

Создайте документ «Паспорт проекта». Укажите продавца как условную компанию, три рассматриваемые площадки и один товар. Опишите, что менеджер получает на входе: образец, закупочную цену, документы, фотографии, данные склада. Отметьте отсутствующие сведения. Не заменяйте пропуски догадками.

Затем определите результат первого этапа: исследование ниши, расчёт экономики и проект карточки. Запишите, что публикация, закупка и расход рекламного бюджета требуют отдельного решения владельца. В учебном проекте это полезно даже без реального клиента: вы научитесь различать подготовленное предложение и выполненное действие.

Добавьте критерии приёмки. Расчёт должен содержать источник каждого входного значения, карточка — соответствовать образцу, а исследование — объяснять состав выборки. Если критерием является только «красиво» или «много продаж», работа остаётся неопределённой. Закончите паспорт списком вопросов владельцу и расположите их по влиянию на решение.

Проверка результата

Прочитайте паспорт как человек, который впервые видит магазин. Должно быть понятно, что продаётся, кто принимает решения, какие данные отсутствуют и что будет готово после этапа. Если что-то осталось непонятным, уточните соответствующий раздел. Этот документ станет началом портфолио и основанием для дальнейших заданий.

Глава 2 Инструменты и порядок в данных

Минимальный набор

Для старта нужны электронная таблица, текстовый редактор, средство работы с изображениями и доступ к официальной документации. Платная внешняя аналитика может дополнить исследование, но не заменяет первичные отчёты собственного магазина. Покупать несколько сервисов до понимания задачи не нужно. Сначала сформулируйте вопрос: вы ищете сезонность, сопоставляете цены или проверяете реальные удержания? Под каждый вопрос выбирается свой источник.

Таблица помогает связать входные числа и результат. Текстовый редактор нужен для задания дизайнеру, отчёта и договорённостей. Редактор изображений позволяет подготовить прототип карточки и проверить читаемость. Даже если финальную съёмку выполняет подрядчик, менеджер должен уметь объяснить, какие кадры нужны и какие свойства нельзя искажать.

Создайте отдельную папку проекта. В ней разместите исходные данные, рабочие расчёты, карточки, отчёты и архив. Исходный экспорт сохраняйте без изменений. Для обработки делайте копию. В названии файла указывайте содержание и дату, например «Продажи_2026-10-01_2026-10-14». Даты в таком порядке удобно сортируются и не требуют расшифровки.

Идентификаторы товара

SKU — обозначение конкретной товарной позиции в учёте. Разные цвета и комплектации обычно требуют различения как самостоятельных продаваемых вариантов. Внутренний артикул продавца, идентификатор карточки площадки и штрихкод выполняют разные функции. Один и тот же товар на трёх площадках получает разные внешние идентификаторы. Чтобы соединять отчёты, нужна таблица соответствия.

Для учебного набора заведите внутренний артикул RD2-WH. Не пытайтесь закодировать в нём все свойства товара: длинный артикул сложнее читать и поддерживать. В таблице отдельно храните бренд, модель, цвет, количество в наборе и размеры. Артикул должен оставаться устойчивым, пока речь идёт о той же позиции. Если поставщик изменил материал или комплектацию, выясните, можно ли продолжать продавать её в прежнем предложении и не введёт ли это покупателя в заблуждение.

Таблица соответствия содержит внутренний артикул, площадку, идентификатор предложения, идентификатор карточки, штрихкод и статус. До создания карточки внешние поля остаются пустыми. В учебном проекте не придумывайте настоящие штрихкоды и не выдавайте тестовые номера за коммерческие. Можно использовать пометку «будет получен при заведении» и описать процедуру.

Что означают основные показатели

Показ означает, что предложение было отображено в рамках определения отчёта. Клик — зарегистрированный переход или другое действие, которое площадка считает кликом. Заказ — оформленная покупка, ещё не обязательно завершённая. Выкуп или доставленная продажа — более поздний этап, определение которого нужно уточнять для конкретного отчёта. Возврат после получения может уменьшить итоговую выручку.

CTR — отношение кликов к показам, обычно в процентах. Конверсия — отношение выбранного следующего события к предыдущему. Если вы считаете заказы от кликов, так и подписывайте: «конверсия клик → заказ». Другой сотрудник может считать доставки от посещений карточки, и одинаковое слово без уточнения создаст ложное сравнение.

ДРР — доля рекламных расходов в выбранной выручке. Числитель и знаменатель должны быть явными. Реклама, делённая на выручку всего магазина, показывает одно; реклама, делённая на атрибутированную рекламную выручку, показывает другое. Ни один из этих показателей сам по себе не равен прибыли. Если из рекламного отчёта получен доход по заказам, а из финансового — по завершённым продажам, показатели нельзя бездумно сопоставлять.

Маржинальный доход в книге означает сумму, остающуюся после переменных расходов, которые определены в расчёте. Постоянные расходы и налоговая нагрузка должны быть учтены на следующем уровне или явно включены в модель. Слово «маржа» в переписке используют по-разному, поэтому в рабочих файлах лучше указывать конкретную формулу. Наценка и рентабельность продаж тоже различаются: у них разные знаменатели.

Как принимать экспорт

Перед расчётом проверьте период, часовой пояс, валюту, НДС, единицы и статус заказов. Сохраните описание отчёта или ссылку на него. Посмотрите, одна строка означает товар, заказ, начисление или отдельную услугу. Если за один заказ есть несколько строк расходов, простое число строк не даст количество заказов.

Артикулы и штрихкоды храните как текст. Табличный редактор может убрать ведущие нули или превратить длинный номер в сокращённую запись. Даты проверьте на нескольких строках. Числа с запятой и пробелами иногда импортируются как текст; сумма такого столбца может оказаться меньше ожидаемой без очевидного сообщения об ошибке.

Сначала посчитайте количество строк и общую сумму исходного файла. После преобразования повторите проверку. Если вы удалили дубли, объясните основание: две одинаковые суммы не обязательно означают дубль. Одинаковыми могут быть услуги по разным направлениям. Для удаления нужна комбинация идентификаторов и понимание устройства отчёта.

Простая структура книги учёта

Создайте в таблице листы «Товары», «Допущения», «Продажи», «Расходы», «Остатки» и «Результат». На первом храните свойства и идентификаторы. На втором — тарифы, закупочные цены, дату проверки и основания. Листы с продажами и расходами заполняйте из копий экспортов. Остатки храните по датам и местам, чтобы видеть движение. Итоговый лист собирает показатели и не должен быть местом ручного переписывания всех чисел.

Для учебного проекта достаточно начать с десяти строк данных. Проверьте формулы вручную на одной позиции, прежде чем размножить их на весь каталог. Если формула возвращает пустое значение при ошибке, убедитесь, что это не скрывает пропущенную закупочную цену. В финансовом расчёте заметная ошибка часто безопаснее красивого нуля.

Разделяйте ввод и расчёт понятным оформлением. Даже при чёрном шрифте можно использовать заголовки, подписи и отдельные столбцы. Не полагайтесь только на цвет ячейки: при печати или копировании он может исчезнуть. Подпись «ввод» и подпись «формула» помогают следующему пользователю быстрее понять файл.

Доступы и безопасность

Используйте предусмотренные площадкой роли сотрудников. Общий пароль владельца мешает определить, кто сделал изменение, и увеличивает последствия утечки. Доступ выдаётся под конкретную задачу; необходимость платёжных или административных прав оценивается отдельно. При завершении работы права и интеграции нужно пересмотреть, а не просто удалить человека из рабочего чата.

Не отправляйте токены API в переписку, публичную таблицу или запрос нейросети. API — способ обмена данными между программами. Токен может давать программе доступ к операциям в кабинете. Для обычного исследования ниши он не нужен. Перед подключением внешнего сервиса выясните объём прав, порядок отзыва и какие данные сервис сохраняет.

В отчётах могут быть сведения о покупателях, сотрудниках и финансовых операциях. Для учебного кейса удаляйте персональные данные и реквизиты, не относящиеся к задаче. Публичное портфолио должно содержать материалы, на размещение которых у вас есть разрешение. Анонимизация названия магазина не всегда скрывает его: по артикулам и изображениям его могут узнать.

Как использовать ИИ

ИИ полезен для чернового группирования отзывов, вариантов текста и объяснения формулы. Он может придумать отсутствующую характеристику, сослаться на несуществующее правило или неправильно посчитать. Поэтому запрос должен ограничивать источники: «Используй только перечисленные характеристики; неизвестное пометь как неизвестное». После ответа сравните каждое товарное утверждение с образцом и документом.

Для экономической модели сначала определите формулу самостоятельно. Попросите ИИ проверить размерности и возможный двойной учёт, затем пересчитайте контрольную строку в таблице. Не считайте объяснение нейросети доказательством действующего тарифа. За этим тарифом нужно идти в кабинет и официальную справку.

Практическое задание этой главы — подготовить структуру папки, словарь показателей и таблицу соответствия. В словаре у каждого показателя должны быть формула, единица, период и источник. Проверьте, сможет ли другой человек воспроизвести расчёт по вашим подписям. Если для этого требуется устное пояснение, добавьте его в файл.

Глава 3 Выбор ниши под возможности продавца

Начните с ограничений

Поиск товара легко превратить в просмотр чужих успехов. Сервис показывает высокий оборот категории, знакомый советует популярную вещь, продавец хочет успеть к празднику. Но интересный рынок может не подходить конкретному магазину. У продавца могут отсутствовать документы, деньги на пополнение, подходящее помещение или возможность ежедневно отгружать заказы. Эти ограничения нужно выяснить до оценки спроса.

Запишите доступный бюджет и разделите его на закупку, подготовку, доставку, продвижение и денежный резерв. Отдельно укажите сумму, которую владелец не готов потерять при неудачном тесте. Это разные значения. Если на счёте есть триста тысяч рублей, нельзя автоматически считать все триста бюджетом первой партии. Часть денег понадобится до первых выплат, а часть уже может быть обещана другим получателям.

Опишите складские возможности. Где будет храниться товар, кто принимает поставку, есть ли место для проверки и упаковки, как быстро можно довести отправления до точки передачи? Для небольшого продавца тяжёлый хрупкий товар может потребовать организацию, которая съест всю предполагаемую прибыль. Лёгкий товар тоже не становится автоматически хорошим: в низком ценовом сегменте фиксированные расходы часто занимают большую долю выручки.

Выясните, какая компетенция уже есть у команды. Производитель текстиля лучше понимает ткань и размеры, чем случайный новичок. Продавец автотоваров может проверять совместимость моделей. Это преимущество помогает оценить качество и ответить покупателю. Товар, в котором никто не разбирается, требует времени на изучение и увеличивает риск ошибочной карточки.

Ниша уже категории

Категория «товары для дома» слишком широка для расчёта. Покупатель выбирает конкретное решение в определённом ценовом и функциональном диапазоне. Разделитель для кухонного ящика, органайзер для косметики и короб для одежды могут находиться рядом в каталоге, но решают разные задачи. Их не следует объединять в одну конкурентную выборку только из-за общего раздела.

Сформулируйте нишу через задачу, товар и ограничения использования. Для сквозного проекта это организация вещей внутри ящика с помощью двух регулируемых разделителей. Длина 28–44 сантиметра задаёт область совместимости. Высота 10 сантиметров означает, что товар не подходит низкому ящику. Покупатель, ищущий короб с крышкой, не является целевой аудиторией только потому, что тоже хочет порядок.

Составьте несколько сегментов внутри выбранной задачи. Одним покупателям важен аккуратный внешний вид, другим — возможность быстро менять расположение, третьим — точное соответствие конкретному ящику. Это гипотезы, которые предстоит проверить по вопросам, отзывам и предложениям конкурентов. Не называйте гипотезу портретом реального покупателя до получения основания.

Сравнение кандидатов

Отберите три товара и сопоставьте их по одинаковым критериям. Для учебного проекта можно рассмотреть разделители для ящика, вакуумные пакеты для одежды и набор контейнеров. Сравнивайте назначение, закупочный риск, размер упаковки, возможность проверить образец, сложность документов, вероятность несоответствия ожиданиям и доступность поставщика. Не нужно приписывать каждому товару точный спрос, если данных пока нет.

Оценочная матрица помогает сделать допущения видимыми. Например, шкала от одного до пяти может отражать удобство логистики, но подпишите смысл крайних значений. Один балл — требуется специальная упаковка и дорогая перевозка; пять — товар укладывается в стандартный процесс продавца. Без пояснений числа создают видимость объективности и позволяют подогнать результат под понравившийся товар.

Некоторые критерии нельзя компенсировать суммой баллов. Отсутствие обязательного разрешительного документа не становится допустимым из-за хорошей маржи. Невозможность выполнить доставку тоже не устраняется высоким спросом. Такие условия проверяют отдельно: товар либо допущен к дальнейшему исследованию, либо пока исключён.

После сравнения запишите, почему выбран один кандидат и какие неизвестные способны изменить решение. В нашем проекте разделители могут быть удобнее контейнеров для небольшого склада, но без проверки механизма фиксации вывод преждевременен. Вакуумные пакеты могут иметь привлекательную цену, однако требуется исследовать утечки клапанов и качество материала. Решение должно содержать следующий шаг проверки.

Что считать спросом

Высокая частотность запроса показывает интерес к формулировке, но не гарантирует покупки по вашей цене. Большое число отзывов подтверждает историю взаимодействия покупателей с карточкой, однако не равно количеству продаж за текущий месяц. Высокая позиция одного продавца не доказывает, что новичок получит такой же трафик. Менеджер собирает несколько сигналов и сохраняет их смысл.

Просмотрите поисковую выдачу по разным запросам, запишите цену, срок доставки и ассортимент. Изучите вопросы покупателей: они показывают, какой информации не хватает для выбора. Посмотрите изменение предложений в разные дни. Если есть внешний сервис аналитики, прочитайте описание методики: какие данные он получает напрямую, какие оценивает и как учитывает отсутствие товара.

Оценки чужих продаж представляют особый риск. Иногда сервис выводит их из изменения остатков. Но остаток может измениться из-за перемещения или новой поставки. Число отзывов зависит от многих причин, и нельзя использовать универсальный коэффициент «один отзыв равен десяти продажам». В исследовании пишите «оценка сервиса», а рядом указывайте ограничение. Внутренние отчёты собственного магазина имеют иной статус.

Сезонность и срок входа

Сезонность означает повторяющееся изменение спроса, связанное с календарём или условиями использования. Тренд может быть кратковременным и не повториться в следующем году. Одного графика за последний месяц недостаточно, чтобы различить эти явления. Если исторических данных нет, не делайте уверенного прогноза и уменьшайте объём риска.

Посчитайте путь от решения до доступности товара. Поставщик готовит партию, затем идёт перевозка, проверка, упаковка, приёмка и публикация. Если до сезонного пика осталось три недели, а весь путь занимает месяц, закупка уже не соответствует плану. Скидка поставщика не исправит календарь. Возможным решением станет меньшая локальная партия или отказ от запуска в этом сезоне.

Планируйте и выход из сезона. Как продать остаток, сколько будет стоить хранение и можно ли использовать товар без сезонного повода? Для ежедневных разделителей риск может быть связан скорее с модой на конкретный интерьер, чем с праздником. Для новогоднего набора календарь жёстче. В каждом случае ограничения описываются отдельно.

Практикум по выбору

Подготовьте одностороннее заключение по трём кандидатам. Начните с ограничений продавца, затем изложите сравнение и выбор. Добавьте перечень данных, без которых нельзя покупать партию. В конце укажите рекомендуемый тест и максимальный объём возможной потери. Эти значения пока будут предварительными: точная экономика появится в следующих главах.

Проверьте заключение вопросом: «Что заставит меня отказаться от любимого кандидата?» Если ответ отсутствует, исследование стало оправданием заранее принятого решения. Для разделителей такими основаниями могут стать плохая фиксация образца, невозможность подтвердить свойства материала или цена закупки, при которой прибыль исчезает после логистики. Установите эти условия до переговоров с поставщиком.

Глава 4 Исследование конкурентов и покупательской задачи

Как собрать выборку

Откройте выдачу по нескольким формулировкам одной задачи. Для разделителей начните с прямого запроса и его бытовых вариантов. Зафиксируйте площадку, дату, регион доставки и запрос. Эти условия влияют на то, что вы увидите. Персональная выдача не является общероссийским рейтингом товаров. Для проверки можно повторить наблюдение в одинаковых условиях в другой день.

Разделите предложения на прямые конкуренты, заменители и нерелевантные товары. Прямой конкурент предлагает похожий тип и комплектацию. Заменитель решает ту же задачу иначе: например, набор отдельных коробочек для ящика. Нерелевантный товар попал в выдачу, но не подходит под задачу. Не удаляйте заменители полностью: они помогают понять, с чем покупатель сравнивает ваш набор.

Для учебного исследования удобно изучить пятнадцать-двадцать сопоставимых предложений. Это рабочая рекомендация для получения разнообразия, а не статистически представительная выборка рынка. Если выдача узкая, изучите все доступные релевантные предложения и опишите ограничение. Если она огромная, включите несколько ценовых сегментов и разные сроки доставки, а не только верхние позиции.

Не смешивайте органическое место и рекламное размещение, если площадка позволяет их отличить. Поисковая видимость отражает текущие условия, а не постоянное преимущество. Снимок выдачи годится для описания среды на дату проверки. Для вывода о динамике нужны повторные наблюдения или исторические данные.

Какие поля собирать

Сохраните ссылку, название, модель, количество в наборе, размеры, материал, цену на дату наблюдения, условия скидки, срок доставки, рейтинг, число отзывов и основные аргументы карточки. Отдельно отметьте, насколько понятна комплектация на главном изображении. Если цена относится к одному разделителю, её нельзя напрямую сравнивать с ценой за два.

Цена, которую видит покупатель, может зависеть от скидки площадки, способа оплаты или персональных условий. Записывайте именно наблюдаемую цену и её контекст. Для экономики конкурента этих данных недостаточно: вы не знаете закупочную цену и все расходы. Не делайте заключение «они точно продают в убыток» только потому, что их витринная цена ниже вашей расчётной.

Поля должны помогать решению. Сотня характеристик, которые никто не использует, создаёт лишнюю работу. Начните с факторов совместимости, цены и доверия. При обнаружении повторяющейся проблемы добавьте отдельное поле. Например, если покупатели жалуются на слабую фиксацию, в таблице появляется способ крепления и наличие демонстрации механизма.

Читать отзывы как данные

Собирайте отзывы разных оценок и периодов. Отрицательные сообщения показывают проблемы, положительные — удачные сценарии использования. Однако автор отзыва может неправильно установить товар, описать другую комплектацию или столкнуться с повреждением при доставке. Перед выводом ищите повторяемость и отделяйте качество товара от логистики и ожиданий.

Пример условной записи: «Разделитель сползает после нескольких открываний». Это наблюдение покупателя. Возможные причины — слабый механизм, слишком гладкая стенка или неподходящая длина. Пока образец не проверен, нельзя выбрать одну причину как факт. Следующий шаг — испытать фиксацию в нескольких подходящих ящиках и уточнить требования к установке.

Другая запись: «Думала, что в наборе четыре штуки». Если похожая путаница повторяется, проверьте фотографии и описание комплектации. Решением может быть изображение всего набора и понятное указание количества в разрешённом месте карточки. Увеличение рекламной ставки не исправит это несоответствие ожиданий.

Создайте таблицу с полями «цитируемый смысл», «тип проблемы», «возможная причина», «проверка», «изменение». В публичном кейсе не публикуйте персональные сведения покупателей. Для книги и учебной работы можно использовать собственный пересказ. Если цитата нужна в отчёте, сохраняйте её источник и не приписывайте реальному человеку вымышленное сообщение.

Из потребности в предложение

Выбранная потребность должна соответствовать фактическим свойствам товара. Если механизм легко регулируется, можно показать установку. Если длина ограничена, укажите диапазон и способ замера ящика. Если материал неизвестен, не обещайте безопасность для контакта с пищей. Хорошее предложение начинается с проверяемого свойства, которое помогает покупателю решить свою задачу.

Для нашего набора основная идея может звучать так: «Два регулируемых разделителя для ящика подходящей длины». Дополнительные аргументы — установка без инструментов и изменение расположения, если образец это подтверждает. Слово «универсальный» опасно: оно легко создаёт ожидание совместимости с любым ящиком. Уточнение диапазона полезнее общего обещания.

Составьте список вопросов, которые покупатель задаёт до заказа. Подойдёт ли длина? Достаточно ли высоты? Сколько разделителей приедет? Как они фиксируются? Что находится в упаковке? Ответы распределите между характеристиками, изображениями и описанием. Не заставляйте человека искать критически важный размер в длинном рекламном абзаце.

Как оформить исследовательское заключение

Первый абзац сообщает, какое решение предлагается. Далее идут основания: изученные предложения, выявленная потребность и ограничения. После этого объясните, что требует проверки образцом и расчётом. Не начинайте заключение с огромного массива таблиц: владелец должен сначала понять, к чему они относятся.

Пример учебного вывода: «Предлагаю проверить набор из двух разделителей в средней ценовой группе. В изученной выборке часто неясно количество в наборе и способ измерения ящика. Мы можем сделать эти условия понятнее. Цена запуска будет определена после подтверждения расходов; данных для прогноза объёма продаж пока недостаточно». Здесь нет обещания захватить рынок, зато есть понятный план.

Добавьте альтернативу. Если образец не удерживает положение, предложение теряет основное преимущество. Тогда следует искать другую конструкцию или отказаться от товара. Альтернативный план экономит время: команда понимает, что делать после отрицательного результата проверки.

Ошибки исследования

Первая ошибка — сравнить разные комплектации и назвать разницу цен возможностью заработка. Вторая — считать отзывы текущими продажами. Третья — выбрать одну красивую карточку и скопировать её стиль без понимания товара. Четвёртая — собрать информацию и не сформулировать решение. Во всех случаях менеджер занят, но результат работы ещё не помогает продавцу.

Исправление начинается с таблицы сопоставимости. Укажите, какие предложения сравниваются напрямую, какие требуют пересчёта на количество, а какие служат только примером подачи. Отдельно сохраните наблюдения и интерпретации. Формулировка «пять из двадцати карточек не показывают механизм крупно» проверяема. Формулировка «все конкуренты слабые» не сообщает, какое свойство предложения можно улучшить.

Практический результат

В папке проекта должны появиться выборка, таблица покупательских вопросов и заключение о тесте. Для каждого вывода укажите основание. Если данных не хватает, напишите, как вы их получите. Затем передайте материалы воображаемому закупщику: из них должно быть понятно, какие свойства проверить у поставщика и какие вопросы нельзя оставлять без ответа.

Глава 5 Расчёт экономики одного товара

Выберите единицу расчёта

Юнит-экономика показывает доходы и расходы, связанные с выбранной единицей бизнеса. В нашем проекте единица — один проданный набор из двух разделителей. Закупка одного разделителя и продажа набора относятся к разным единицам. Перед формулами напишите, что именно вы считаете. Если перепутать деталь и набор, закупочная стоимость и количество могут оказаться ошибочными в два раза.

Для планирования удобно считать результат с одной завершённой продажи. Для контроля периода нужно дополнительно учитывать расходы невыкупленных и возвращённых отправок. Если их забыть, экономическая модель будет описывать только удачные заказы. Чтобы избежать этого, расходы неуспешных попыток распределяют на завершённые продажи или моделируют отдельными событиями. Выберите один подход и не смешивайте их в одной строке.

Условная базовая модель начинается с выручки продавца за единицу. Затем вычитаются закупка, упаковка, доставка партии в расчёте на единицу, услуги площадки, резерв расходов на неуспешные заказы и продвижение. Налоговую нагрузку показывают отдельно по согласованному с бухгалтером основанию. Постоянные расходы магазина учитывают на уровне периода. Если часть фиксированных затрат уже распределена на товар, это нужно подписать, чтобы не вычесть её второй раз.

Состав закупочной стоимости

Цена поставщика не всегда равна себестоимости товара на вашем складе. К ней могут добавляться перевозка, проверка, упаковка, комиссия посредника и другие расходы. При импорте состав становится сложнее: нужны подтверждённые условия ввоза, платежей и документов. Менеджер не должен заменять расчёт импортной поставки простым переводом цены в рубли.

В учебном проекте закупочная цена набора составляет 360 рублей. Подготовка индивидуальной упаковки стоит 25 рублей, доставка партии до места подготовки — 15 рублей на набор. Для ясности эти расходы оставляем отдельными строками. Если поставщик уже включил упаковку в цену, строка упаковки должна отражать только дополнительную работу. Подпишите, что входит в каждую сумму.

Образец может стоить дороже серийной единицы и оплачиваться вместе с отдельной доставкой. Для теста это затраты запуска. Не нужно автоматически размазывать их по будущим тысячам продаж, если такая партия не подтверждена. На этапе решения о тесте покажите общую сумму и возможный убыток. После запуска используйте выбранную учётную политику последовательно.

Расходы площадки

Комиссия за продажу — только один элемент. В зависимости от модели могут появляться доставка, складская обработка, хранение, приём платежа, возвраты и другие услуги. Конкретные названия и основания берите из действующих условий своего кабинета. Справка Яндекс Маркета, например, отдельно описывает размещение и платежи, работу с товарами и продвижение [2]. Аналогичную проверку состава затрат нужно проводить для каждой площадки.

Для нашего условного примера плата за продажу равна 18% выручки продавца. Это учебное значение, не тариф Wildberries, Ozon или Маркета. Доставка и обработка завершённой продажи вместе составляют 105 рублей. Расходы на хранение и приёмку, распределённые на проданный набор, — 12 рублей. До реального запуска каждую сумму заменяют действующей ставкой и проверяют её расчётную базу.

Размер упаковки способен менять логистическую стоимость. Измеряйте упакованный товар, включая выступающие элементы, а не сам предмет. Не округляйте в удобную сторону. Если тариф зависит от объёма, переход из одного диапазона в другой может заметно изменить расход. Экономия сантиметра за счёт недостаточной защиты тоже имеет цену: повреждения и возвраты могут оказаться дороже.

Возвраты и невыкупы

Рассмотрим сто отправленных наборов, из которых восемьдесят остались у покупателей после завершения наблюдения. По двадцати unsuccessful отправлениям возникло 2 400 рублей дополнительных расходов, не включённых в стоимость успешных доставок. Тогда на одну завершённую продажу приходится $2\,400 / 80 = 30$ рублей. Эту сумму добавляют к модели как распределение расходов unsuccessful попыток.

Здесь нельзя ещё раз прибавить все те же обратные доставки в строку «логистика», если они уже включены в 2 400 рублей. Нельзя и делить расход на сто, а потом сравнивать с доходом восьмидесяти завершённых продаж без пересчёта базы. В подписи строки укажите, какие события включены, какой период наблюдения использован и сколько завершённых продаж стало знаменателем.

Вернувшийся товар может снова поступить в продажу. Его закупочную стоимость не следует окончательно списывать как утраченную, если он пригоден и остаётся запасом. Но дополнительные перевозка, проверка и переупаковка являются расходами. Если товар повреждён и не может продаваться по прежней цене, появляется потеря стоимости. В рабочем учёте эти состояния разделяются.

Для базовой учебной модели возьмём 30 рублей на завершённую продажу как резерв дополнительных расходов unsuccessful попыток. В эту сумму не включаем закупку исправных возвращённых наборов. Для неблагоприятного сценария позже повысим резерв до 50 рублей. Обе суммы — допущения, которые в настоящем магазине проверяют по когортам заказов и фактическим документам.

Базовый расчёт

Выручка продавца за проданный набор принята равной 1 000 рублей. Комиссия 18% составляет 180 рублей. Закупка 360, упаковка 25, доставка партии 15, логистика завершённой продажи 105, хранение и приёмка 12, резерв неуспешных попыток 30. Общие переменные расходы до продвижения и налогов составляют 727 рублей. Остаток — 273 рубля.

На продвижение одного проданного набора условно приходится 100 рублей. После него остаётся 173 рубля. Для учебного расчёта примем нагрузку 60 рублей на эту выручку, то есть 6%. Это упрощённое допущение, а не утверждение о применимой ставке и режиме конкретного продавца. После такой нагрузки остаётся 113 рублей на покрытие постоянных расходов и прибыль.

Модель не рассчитывает НДС, страховые взносы и особенности конкретного налогового режима. Если эти обязательства применимы, бухгалтер определяет их состав и базу, а менеджер включает согласованные значения. Также нужно проверить, содержат ли тарифы площадки НДС и как его учитывает продавец. Пример показывает механику расчёта; без адаптации его нельзя использовать как полный налоговый или бухгалтерский расчёт.

Если за период завершены двести продаж на этих условиях, вклад составит 22 600 рублей. Постоянные расходы периода приняты равными 18 000 рублей. Результат — 4 600 рублей. Оборот 200 000 рублей сам по себе не сообщает об этой небольшой прибыли. Рост заказов может улучшить результат, но только если условия с единицы не ухудшаются.

Предельная цена и реклама

При одинаковой базе процентных расходов можно вывести нижнюю цену. Фиксированная часть переменных затрат в нашем примере равна 547 рублям: $360 + 25 + 15 + 105 + 12 + 30$. Комиссия и условная налоговая нагрузка вместе составляют 24% цены. Если реклама стоит 100 рублей на завершённую продажу, вклад с единицы равен $0,76 \times P - 647$, где P — выручка продавца за набор.

Нулевой вклад получается при $P = 647 / 0,76$, то есть приблизительно 851,32 рубля. Эта граница ещё не покрывает постоянные расходы. Если при двухстах продажах на единицу приходится 90 рублей постоянных расходов, цена для нулевого результата периода составит $(647 + 90) / 0,76$, примерно 969,74 рубля. Рекомендуемая цена должна учитывать и желаемую прибыль, и риск отклонения расходов.

При цене 1 000 рублей вклад до рекламы и после условной налоговой нагрузки равен 213 рублям. Это теоретический предел расходов на рекламу на завершённую продажу до постоянных расходов. Если нужно сохранить 113 рублей вклада, на рекламу допустимо 100 рублей. Если нужно покрыть ещё 90 рублей постоянных расходов и получить 50 рублей прибыли, допустимая реклама составит 73 рубля: $213 - 90 - 50$.

Нельзя переносить эти пределы на цену, которую покупатель видит со скидкой площадки, без сверки. Выручка продавца и витринная цена могут различаться. Также нельзя использовать формулу $0,76 \times P$, если разные проценты рассчитываются от разных оснований. В сложной модели каждую процентную строку считают отдельно по своему договорному правилу.

Три сценария

Базовый сценарий помогает понять ожидаемый результат. Неблагоприятный показывает запас прочности. Благоприятный нужен для планирования мощности и денег, но не должен оправдывать закупку, которая убыточна в остальных случаях. Для каждого сценария измените конкретные входные значения, а не итоговую прибыль вручную.

В неблагоприятном варианте выручка продавца снижается до 950 рублей, реклама растёт до 140, а резерв неуспешных попыток — до 50. Фиксированная часть без рекламы теперь 567 рублей. Вклад после условных 24% процентных расходов и рекламы составляет $950 \times 0,76 - 567 - 140 = 15$ рублей. При двухстах продажах он равен 3 000 рублей; после постоянных расходов 18 000 результат становится отрицательным: –15 000 рублей.

В благоприятном варианте цена остаётся 1 000 рублей, реклама снижается до 75, а резерв — до 20. Фиксированная часть становится 537 рублями. Вклад равен $760 - 537 - 75 = 148$ рублей. При трёхстах продажах получается 44 400 рублей; после тех же постоянных расходов — 26 400 рублей. Сохранение постоянных расходов при росте объёма здесь тоже допущение: в реальности может понадобиться дополнительный сотрудник.

Практикум и контроль

Перенесите модель в таблицу. Сделайте отдельные ячейки для цены, процентных ставок и каждого фиксированного расхода. Рядом добавьте источник, дату и статус: подтверждено, оценка или учебное допущение. Формулы должны ссылаться на эти ячейки. Смена цены должна автоматически менять процентные расходы, а изменение объёма — распределение постоянных затрат.

Проверьте контрольные результаты: 113 рублей вклада в базе, 15 в неблагоприятном варианте и 148 в благоприятном. Затем увеличьте упаковку на 10 рублей. Вклад каждой продажи должен снизиться на 10, а результата двухсот продаж — на 2 000 рублей. Если этого не произошло, в формуле есть пропущенная строка или неверная ссылка.

Завершите расчёт выводом для владельца: допустима ли закупка, какая цена покрывает расходы, сколько можно потратить на рекламу и какие данные ещё нужно подтвердить.

Глава 6 Цена прибыль и движение денег

Четыре разных суммы

В рабочем кабинете можно увидеть цену до скидки, цену для покупателя, начисление продавцу и сумму выплаты после удержаний. Они отвечают на разные вопросы. Для карточки важна цена, по которой покупатель принимает решение. Для экономики — договорная выручка продавца и расходы. Для платежного календаря — ожидаемая выплата. Для налогового учёта действует отдельный порядок, который определяет бухгалтер.

ФНС в доступном разъяснении по УСН указывает, что выручку нельзя автоматически подменять переводом после удержания комиссии и услуг. Публикация архивная, поэтому в книге этот вывод используется только для различения сумм, без переноса её условий на текущий налоговый расчёт [7]. Ошибка менеджера возникает, когда он считает весь приход на банк прибыльным доходом, а закупку и налог вспоминает позже.

Сначала восстановите начисления и услуги по документам площадки. Затем сопоставьте взаиморасчёты с выплатами. Разница может объясняться периодом, возвратом, задержкой выплаты или иной операцией. Не стремитесь получить совпадение любой ценой, добавляя неопределённую строку «прочее». Для каждого существенного расхождения должно быть основание или открытый вопрос.

Скидка требует расчёта

В базовой модели снижение выручки с 1 000 до 900 рублей при прежних фиксированных расходах и рекламе уменьшает вклад со 113 до 37 рублей: $900 \times 0,76 - 647 = 37$. Скидка 10% снижает вклад более чем в три раза. Чтобы сохранить общий вклад 22 600 рублей, нужно около 611 завершённых продаж вместо двухсот. При этом склад и деньги должны выдержать рост.

Не следует считать этот объём прогнозом. Это математическое условие сохранения вклада. Реальное увеличение спроса неизвестно, а реклама и логистика могут измениться. На этом основании менеджер может объяснить владельцу, почему участие в акции нельзя согласовывать только по размеру скидки.

Зафиксируйте минимальную допустимую выручку продавца и отдельно условия её пересмотра. Перед акцией проверьте действующую цену, длительность, участвующие варианты, возможное сочетание скидок и порядок выхода. Сохраните настройки и решение. После запуска проверьте витрину и отчёт, чтобы убедиться, что расчётные предпосылки соответствуют факту.

Платёжный календарь

Прибыль появляется в расчёте результата периода, а деньги нужны в конкретный день. Поставщик может просить оплату до поставки, реклама расходует средства до завершения части продаж, а выплаты приходят позже. Даже прибыльный магазин способен столкнуться с кассовым разрывом — нехваткой денег для обязательного платежа в нужный срок.

Создайте таблицу по неделям или дням. Начальный остаток плюс подтверждённые поступления минус платежи даёт конечный остаток. Он переносится в начало следующего периода. Отдельно показывайте ожидаемые, но ещё не подтверждённые выплаты. План, который становится положительным только благодаря оптимистичному прогнозу, требует запаса денег или изменения обязательств.

Условный пример: в начале месяца есть 120 000 рублей. Закупка двухсот наборов стоит 72 000, упаковка — 5 000, доставка партии — 3 000, запуск контента — 8 000. После этих платежей остаётся 32 000. Если впереди 20 000 рублей рекламы и 18 000 постоянных платежей до поступления выплат, возникает нехватка 6 000 рублей. Наличие товара на складе не оплачивает эту разницу.

Можно уменьшить первую партию, отложить часть расходов, договориться о подтверждённой отсрочке или обеспечить дополнительные средства. Каждый вариант влияет на работу магазина. Отсрочка не должна быть выдуманной строкой в таблице: её подтверждают условия поставщика. Уменьшение партии требует проверить, не сделает ли транспортировку на единицу слишком дорогой.

Оборачиваемость и запас

Оборачиваемость показывает, насколько быстро товарный запас превращается в продажи. Для простого планирования используют запас в днях: доступные единицы делят на средний ежедневный спрос. Если доступно сто наборов, а продаётся пять в день, запаса приблизительно на двадцать дней. Это оценка при постоянном спросе, а не точная дата окончания.

Скорость продаж нужно считать по дням, когда товар был доступен. Если половину месяца он отсутствовал, деление продаж на весь месяц занижит спрос при наличии. Одновременно не следует переносить скорость короткой акции на обычный период. Подпишите, какие дни вошли в расчёт и почему они сопоставимы с планом.

Запас приносит расходы на хранение и удерживает деньги. Слишком маленький запас ведёт к остановке продаж и потере результата подготовки. Менеджер ищет баланс через сроки пополнения, колебания спроса и стоимость денег. Эти параметры нельзя заменить универсальным правилом «закупать на три месяца».

Предел закупки

При оценке партии покажите не только предполагаемую прибыль, но и максимальную сумму связанных средств. Учтите закупку, товары в пути, остатки на площадке и незавершённые взаиморасчёты. Для небольшого продавца именно связанный капитал может ограничивать рост раньше, чем рекламный спрос.

Сравните две партии: сто и триста наборов. Большая партия может снизить закупочную цену, но продаваться дольше. Если скидка поставщика даёт экономию 15 рублей на набор, экономия трёхсот единиц составляет 4 500 рублей. Сопоставьте её с дополнительным хранением, риском брака и нехваткой денег на следующую обязательную операцию. Одного меньшего прайс-листа недостаточно для выбора.

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.