

商品运营路线 图3

——赚钱很容易，管理更轻松！



低库存 高盈利

目录



第三讲 季末，要策划销售大战

- **第一节** 确定大会战销售任务
- **第二节** 确定下架产品
- **第三节** 多店的商品调拨

第三讲

季末，要策划销售大战



策划一次季末收尾大会战，
具体的工作内容包含以下三项：

第一、绩效指标评估：大会战销售任务确定。

第二、决单款进退：门店撤货目录的制定。

第三，打开陈列缺口：店间库存合并与收仓。

第三讲

季末，要策划销售大战



第一节 确定大会战销售任务

- 一、订单销售进度要做风险评估
- 二、怎么召开“收尾任务分析会”
- 三、如何召开全员“销售启动会”

一、订单销售进度要做风险评估

- (一) 订单目标达成的风险
- (二) 品类任务达成的风险
- (三) 重点商品的积压风险

一、订单销售进度要做风险评估

(一) 订单目标达成的风险

- (1)、检查截至当前时间的期货品牌周KPI反馈表
- (2)、检查截至当前时间的订单收益规划
- (3)、检查当前时间至60天内的订单收益
- (4)、订单目标的达成风险：高风险、无风险
- (5)、检查下一季订单主销阶段指标值差异

一、订单销售进度要做风险评估

(二) 品类任务达成的风险

常见的品类风险分为四种：**品类销售开始时间延后、品类销售高峰月延后、品类动销率低、品类清款率低。**

- ① **检查截至当前时间的品类销存指标分析表**
- ② **检查截至当前时间的品类销售任务规划**
- ③ **检查当前时间至60天内的品类销售任务规划**
- ④ **评价品类任务规划的达成风险：高风险、无风险**
- ⑤ **检查下一季订单主销阶段品类任务指标值差异。**

一、订单销售进度要做风险评估

(三) 重点商品的积压风险

采用款式五维分析法，评估一款商品积压风险的高、中、低。



款式五维分析法

- **时间维度**：在“商品说明书”中，可以查到订单重点商品的过季时间，核对门店周销售回顾工作中，对重点商品过季时间的评价，就可知道门店建议的过季时间，比预想的是提前了还是延后了。
- **颜色维度**：第二年不会再流行的颜色，时尚特性过强，是销售的高风险。
- **材质维度**：市场反应差的面料和材质，是销售的高风险。
- **尺码维度**：畅销款销量低的尺码，是销售的高风险。
- **价格维度**：品类的高价位产品，是销售的高风险。

二、怎么召开“收尾任务分析会”

- (一) 确定大会战的销售目标
- (二) 策划分阶段行动方案
- (三) 要有统一的收尾指导方针

二、怎么召开“收尾任务分析分”

（一）确定大会战的销售目标

（1）订单60天销售目标

季末收尾期的预期销售数量120天的滚动目标：订单从开始销售到当前，120天的销售实绩与计划相比，如果差异不大，要全部滚动到季末收尾期。

60天的计划目标：“订单收益规划”卡中，这60天的销量定额。

（2）品类任务

要把主力品类，120天的滚动目标和收尾期60天目标相加，作为基础数值，如果下一季的品类销售任务与收尾期的主力品类有冲突，就要适当调整目标。

（3）重点商品销售要求

出清款：要求60天内卖完，包括款号、过季时间、可售周期、折扣。

定量款：要求60天内卖够数量，包括款号、过季时间、可售周期、折扣。

二、怎么召开“收尾任务分析分”

(二) 策划分阶段行动方案

收尾期60天的大会战销售，要划分成两个阶段制定行动方案：

第一阶段行动方案：时间30天，使用封单推广战术，销售出清款和定量款。

第二阶段行动方案：时间30天，使用优品隔离战术，将优质库存收仓待售。

二、怎么召开“收尾任务分析分”

（三）要有统一的收尾指导方针

留下的就要卖完，不能卖的就早下架。

“五定”收尾指导方针，可以用来对重点商品进行销售目标分解。

- （1）**定时**：季末收尾时间短：所以每一款要收尾的商品都有过季时间。
- （2）**定店**：每一款要收尾的商品，要仔细地挑选主力销售店和次主力销售店。
- （3）**定量**：订单重点商品，特别是高风险款，每个参与销售的门店要定销量。
- （4）**定价**：季末收尾时间短，只能在总攻前调一次价，60天内不再调价。
- （5）**定人**：高单价、数量少、小众款、挑人，这样的产品要指定店员销售。

三、如何召开全员“销售启动会”

- (一) 怎么做品类任务的款式分解
- (二) 做好员工的销售奖励计划
- (三) 怎么做促销活动的费用预算

三、如何召开全员“销售启动会”

（一）怎么做品类任务的款式分解

1、重排销售推广顺序

根据封单战术要求，门店会分到一定量的封单款，店长要与店员一起按照款式的颜色、服装的薄厚、衣长、袖子的款式设计特征，结合对气温变化的预估，给每个主推款安排推广顺序。

2、设计每周销量目标

把封单款分为三种，单周出清、二周出清、三周出清，其中二周出清的款在第一周的销售量要占七成，三周出清款在第一周销量要占五成，第二周占四成。

3、精确匹配顾客对象

折扣很低的产品，尽量不要卖给核心VIP；

折扣中等的产品，如果价格适中，要给曾经试穿过、体验满意的VIP顾客；

折扣较高的产品，一般是畅销款，要留给核心VIP。

三、如何召开全员“销售启动会”

(二) 做好员工的销售奖励计划

(1) 单款销售奖励 (分为清款奖、包干奖、特提奖)

清款奖：一个SKU最后一件库存卖完的奖金，按单件给钱。

包干奖：一个SKU剩余几件库存卖完的奖金，全卖完才给。

特提奖：公司承诺只要卖出一件就给奖金，按单件给钱。

(2) 订单销售奖励 (分为销量目标达成奖、折扣目标达成奖)

销量目标达成奖：门店60天完成指定的销量目标，给予团队奖金。

折扣目标达成奖：门店60天完成指定的折扣目标，给予店长奖金。

(3) 团队PK奖励 (设计门店间PK、员工间PK)

门店间PK：设PK奖励项目，门店间进行比拼。员工间PK：设PK奖励项目，员工间比拼。

三、如何召开全员“销售启动会”

(三) 怎么做促销活动的费用预算

- 1. 加班费：**品牌经理要根据促销活动，计算法定节日+假日的工作时间。
- 2. 餐费、车费：**大会战期间，工作时间延长引发的餐费和打车费。
- 3. 奖金预算：**品牌经理要根据销售奖励计划，测算总体金额。
- 4. 物料支出：**促销计划中要单独开列物料种类、数量、价格。
- 5. 提成比例：**在促销期间店员的销售提成比例，有可能变化，要提前申请。

第三讲

季末，要策划销售大战



第二节 确定下架产品

- 一、如何正确规划撤货产品
- 二、如何制定撤货的时间表
- 三、商品调拨、如何提高物流运作效率

第三讲

季末，要策划销售大战

撤货方法的缺点有三个：



第一、撤货目标无法控制：不该撤的款，反倒撤下了，应该撤的款，没撤回来。

第二、撤货时间无法控制：门店认为能卖，就不能撤货，不论是否有人试穿。

第三、撤货效率无法控制：门店认为不能卖，就成批地全部撤货，仓库溢出。

一、如何正确规划撤货目标

(一) 撤货的方法

(二) 撤货产品的用途

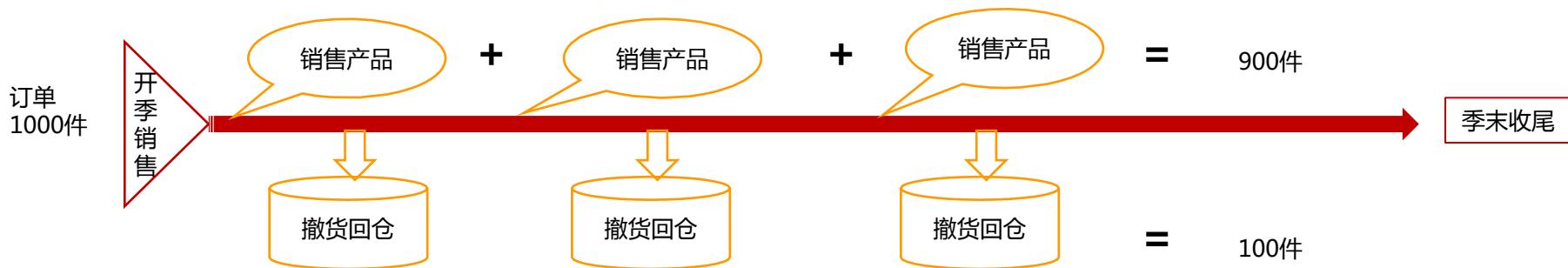
(三) 撤货产品怎么筛选

(四) 撤货数量与质量控制

一、如何正确规划撤货目标

(一) 撤货的方法

为了让撤货产品，能在下一次上市销售时议价能力更高，要用全新的方法进行订单的库存控制。



三大优点：

第一，品类销售管理精细化

第二，单款销售管理精细化

第三，季末库存价值最大化

一、如何正确规划撤货目标

(二) 撤货产品的用途

不同的产品，销售用途就不一样。

撤货产品在下一次上市销售，对门店来说，具有三种用途。

- (1) 开季连接款：换季时气温波动较大，用它实现季节过渡**
- (2) 季中百搭款，具有百搭能力的款**
- (3) 业绩支撑款：具有较好的销售力**

一、如何正确规划撤货目标

（三）撤货产品怎么筛选

（1）确定撤货范围标准

品类范围：不包含机会品类和结构品类

款式范围：只包含基本款、经典款、不包含封单款

价格范围：只包含订单的主打价

材质范围：市场反馈好的材质和面料

颜色范围：只包含订单的主打色、铺助色

尺码范围：只包含消化率高的尺码

（2）选择十种应撤货款

十撤的选择，反过来就是十不撤，也就是门店必须要卖完的产品。

品牌经理要负责每一季订单的“十撤产品筛选图”的制作，这是建立管理标准的过程，所以这张图每一季都会不一样。

（详看：下表）

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/547144155162006143>