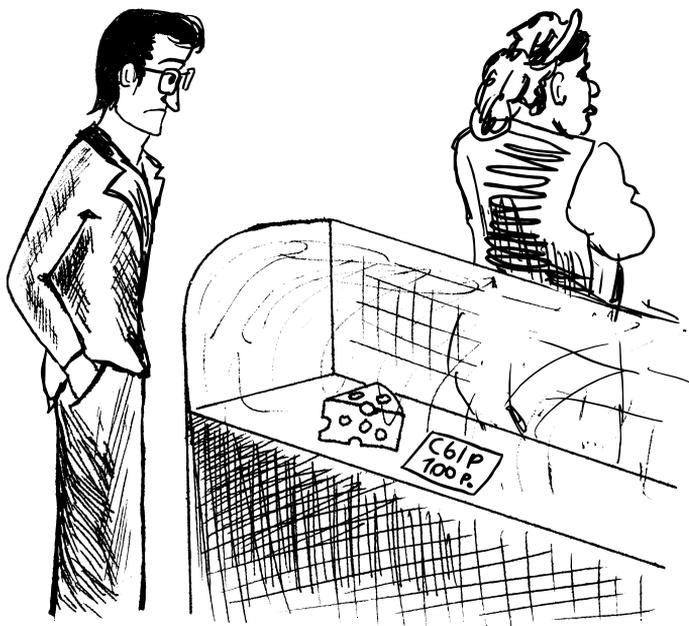


АССОРТИМЕНТ И ЦЕНЫ

Цена — стоимость плюс разумное вознаграждение за угрызения совести при назначении цены.

Амброс Бирс



ТОВАР И ПОКУПАТЕЛЬ. КЛАССИФИКАЦИЯ ТОВАРА

Напомним определение товара. **Товар** — это все, что может удовлетворить потребность и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления. Ранее мы уже говорили о том, как осуществляется выбор товара для планируемого розничного предприятия.

При выборе товаров для магазина можно идти от имеющегося в наличии **товара**:

- ✧ имеется товар, обладающий такими-то характеристиками, который можно продать по таким-то ценам;
- ✧ теперь нужно найти покупателя, который этот товар купит на наших условиях (или не купит, так как такого покупателя можно и не найти).

Можно отталкиваться от **потребностей**:

- ✧ у определенной группы покупателей есть потребность в определенных товарах или услугах;
- ✧ эти товары и услуги пока им никто (почти никто) не предлагает, или у вас есть возможность предложить этот товар на более выгодных условиях;
- ✧ группа покупателей готова приобрести этот товар или услугу на определенных условиях (по определенным ценам).

При системном подходе к управлению ассортиментом и ценами розничного предприятия можно выделить следующие этапы (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Этапы управления ассортиментом и ценами в розничном магазине

Будем считать, что вопрос выбора товара, определяющего специфику магазина, остался позади. Виды и преимущества конкурентных стратегий мы разобрали в предыдущей главе. Возникает новый вопрос: какой именно товар, в каком количестве, в каких пропорциях и по каким ценам представить в магазине? То есть какова должна быть ассортиментная и ценовая политика розничного предприятия. От правильности выбора ассортиментной и ценовой политики будет зависеть эффективность управления ассортиментом и ценообразованием и, соответственно, эффективность магазина в целом.

В этой главе мы не ставили целью привести сложные математические расчеты и формулы. Их можно найти в любом учебнике по управлению ассортиментом и ценообразованию. Напротив, мы попытались рассмотреть эту тему с позиции здравого смысла, на основе примеров реальных магазинов. Сначала рассмотрим основные термины.

В товароведении и учете товародвижения для обозначения товаров и их объединений используют следующие термины.

Класс товаров — большие объединения товаров, которые удовлетворяют обобщенные потребности. Например, все потребительские товары можно разделить на продовольственные, непродовольственные и медицинские.

Группа товаров объединяет товары, сходные либо по своим размерам, либо по особенностям хранения или изготовленные из одного материала/сырья и т. п. Например: молочная продукция, бакалейные товары, верхняя одежда, крупногабаритная бытовая техника, соевые продукты.

Категория (вид) товаров объединяет товары со сходным назначением и потребительскими характеристиками. Например, внутри группы кондитерских изделий можно выделить торты, назначение которых — быть праздничным десертом, и конфеты, которые можно определить как «маленькая сладость из шоколада или карамели с начинкой, обычно употребляется с чаем, может быть подарком».

Товарная позиция объединяет товары, которые имеют сходные потребительские характеристики, но отличаются друг от друга некоторыми деталями (разновидностями). Например, товарная позиция «майка х/б с коротким рукавом» включает в себя майки зеленого, красного и белого цветов, а также размерный ряд от 42 до 52 размера. Товарная позиция «порошок стиральный для машинной стирки цветного белья в коробке 500 г» включает в себя разновидности: по брендам (Тайд, Ариэль, Дося, Миф и т. д.) и по ароматам (лимон, свежесть после грозы, полевые цветы и т. д.).

Наименование товара — конкретное название конкретного товара, включая все его существенные для продажи характеристики. Все важные характеристики товара указываются в спецификации, поступающей от поставщика, а также на самой упаковке товара. Например: наименование товара с характеристиками «универсальный крем Kamill cosmetics с провитамином В5 и аллатоином, без консервантов, жестяная круглая упаковка, объем 75 мл, срок хранения 36 мес., производитель Burnus GmbH, Германия».

SKU (Stock Keeping Unit, англ.) — идентификатор товарной позиции, единица учета запасов, складской номер, используемый в торговле для отслеживания статистики по реализованным товарам/услугам. Каждой продаваемой позиции, будь то товар, вариант товара, комплект товаров (продаваемых вместе), услуга или некий взнос, назначается свой SKU-идентификатор. SKU не всегда ассоциируется с физическим товаром, являясь скорее идентификатором сущности, представляемой к оплате.

Артикул товара — цифровой код товара в системе учета магазина. Присваивается каждому наименованию товара индивидуально.

Чтобы перейти от просто товара к ассортименту магазина, нам необходимо учитывать иные характеристики товаров, по которым можно провести их классификацию:

- ✧ периодичность покупки товара вашей специфики;
- ✧ предназначение и долговечность товара;
- ✧ восприятие вашего товара покупателями.

Классификация **по периодичности процесса совершения покупки** важна, чтобы знать, как часто будут покупать разные товары в вашем магазине. Различают:

- ✧ товары повседневного спроса — регулярно (каждый день) покупаются и используются, срок хранения, как правило, не велик (молоко);
- ✧ товары периодического спроса — покупаются с определенной периодичностью в зависимости от потребности, срока хранения, сезона потребления и других характеристик (консервы, моющие средства, школьные ранцы);
- ✧ товары целевого спроса — приобретаются в основном очень редко при возникновении соответствующей потребности (диван, велосипед, детская кроватка, люстра);
- ✧ товары импульсного спроса — приобретаются на эмоциональной основе без предварительного планирования и поиска (жевательная резинка);
- ✧ товары для экстренных случаев — приобретаются при возникновении острой потребности (крем для загара, кипятильник, лекарства).

Если ваш товар — товар повседневного спроса, приготовьтесь к тому, что за ним будут приходиться часто и он должен быть всегда в наличии. А если это товар периодического спроса, не стоит ожидать от покупателей его покупки раньше, чем у них появится потребность. Для успешной продажи товаров целевого спроса важна известность магазина и его репутация.

Товары импульсного спроса — особая группа, они покупаются по эмоциональному импульсу и должны быть всегда в поле зрения покупателя в торговом зале. А товары для экстренных случаев обычно располагают в определенных, привычных для покупателя местах в торговом зале, чтобы не заставлять его нервничать и искать их.

Классификация **по долговечности** необходима, чтобы понять, как быстро покупатель будет совершать повторную покупку данного товара:

- ✧ товары длительного пользования выдерживают многократное использование (холодильник, одежда);

- ✧ товары кратковременного пользования полностью потребляются за один или несколько циклов (хлеб, мыло).

Для товаров длительного пользования различают спрос, обусловленный первичной покупкой, и спрос, обусловленный заменой имеющегося товара новым. Например, покупка первого телевизора и замена его новым телевизором или телевизором с большим экраном. Для определения первого следует учесть общий интерес к товару, потребность в нем и количество покупателей, имеющих средства на покупку. Для определения второго нужно выяснить срок износа, интерес к новым характеристикам или функциям товаров, появление товаров-заменителей и иные факторы, способствующие повторной покупке. К примеру, замена старых обоев новыми происходит во время ремонта, поэтому нужно знать, с какой периодичностью ваши потенциальные покупатели делают ремонт. Нужно еще учесть, есть ли новостройки в вашем районе, или, наоборот, дома предназначенные под снос, — эти факторы соответственно повысят или понизят спрос на обои.

Для товаров кратковременного пользования хорошо бы выяснить статистику потребления: количество потенциальных покупателей и процент покупателей, уже знакомых с данным видом или торговой маркой товара. Например, количество семей с маленькими детьми и их предпочтения при выборе детского питания. Также не помешает ознакомиться с периодичностью покупки и типом принятия решения о ней (см. далее в этой главе). Для товаров, по предназначению связанных с эксплуатацией товаров длительного пользования (например, средство для мытья посуды в посудомоечной машине), можно выяснить статистику продаж основного товара и периодичность его потребности в сопутствующем.

Классификация **по предназначению** важна для формирования ассортимента таким образом, чтобы товары в магазине полностью удовлетворяли ту или иную потребность:

- ✧ основные товары — товары, характеризующие специфику магазина (обувь в обувном магазине);
- ✧ сопутствующие товары — товары, которые выполняют вспомогательные функции или дополняют основной ассортимент магазина (крем для обуви).

Если ваш основной ассортимент — разного рода светильники, покупатель будет рад видеть в магазине лампочки, выключатели, розетки и удлинители, отдельно продаваемые плафоны и иную мелочь под общим названием «как осветить квартиру». Если вы торгуете обоями, плиткой и краской, не забудьте про расходные материалы: клей, кисти, шпательку и иные инструменты, которые необходимы для ремонта. Причем выложить их желательно так, чтобы основной вид товара (обои) и сопутствующий (обойный клей) были рядом друг с другом.

При составлении основного и сопутствующего ассортимента также можно идти от особенностей покупателя. Например, в магазине дорогой женской одежды пользовались популярностью мелкие товары, которые можно было подарить в подарок мужчине: галстуки, ремни, носовые платки, зажигалки. Покупая новый дорогой костюм себе, покупатель-женщина чувствовала необходимость купить что-то и своему партнеру, чтобы психологически оправдать трату большой суммы денег на себя.

Классификация **по интенсивности спроса** дает информацию о распределении торговых площадей под те или иные товары:

- ✧ товары повышенного (особого) спроса — товары с уникальными характеристиками, популярных торговых марок или необходимые с утилитарной точки зрения («живые» йогурты);
- ✧ товары пассивного спроса покупаются реже, покупатель может о них не знать или не задумываться о необходимости купить, например из-за несформированной потребности (пластиковая посуда).

Часто задают вопрос, зачем ходовые и прибыльные товары располагать на приоритетных местах в торговом зале. Ответ очевиден — чтобы они продавались еще быстрее. Товары повышенного спроса располагают на пути основного покупательского потока, на уровне глаз или вытянутой руки. В случае товаров пассивного спроса требуется дополнительный анализ, почему они продаются не так активно, как хотелось бы. Если проблема заключается в их представлении в торговом зале, стоит пересмотреть выкладку — сделать на них акцент или расположить рядом с товарами, удовлетворяющими схожую потребность (например, расположить заварочные чайники рядом со стеллажом с чаем).

Классификация **по эластичности спроса** — очень важная характеристика, так как она дает понимание зависимости продаж вашего товара от изменения цен на него и, как следствие, покупательской способности:

- ✧ для товаров эластичного спроса объем продаж меняется с изменением цены, почти все они являются товарами предварительного выбора (одежда, бытовая техника);
- ✧ для товаров неэластичного спроса объем продаж стабилен при изменении цены, они относятся к товарам первой необходимости (хлеб, молоко).

Если вы продаете товары первой необходимости (человеку всегда нужно что-то есть и пить, одеваться во что-то незамысловатое), то спрос на ваши товары будет всегда. Для определения товаров первой необходимости важно учесть стереотипы потребления в обществе. Например, при любых обстоятельствах женщины будут покупать косметику, автомобилисты — бензин, курильщики — сигареты.

Для товаров эластичного спроса важно знать уровень цен и условия продажи у конкурентов, а также отслеживать иные факторы чувствительности покупателей к цене (о них речь пойдет чуть позже).

Классификация **по восприятию товаров покупателями** позволяет понять, как покупатели воспринимают, рассматривают, выбирают и оценивают ваш товар независимо от вашего мнения, мнения поставщиков и учебников по маркетингу:

- ✧ идентичные товары воспринимаются как схожие по потребительским характеристикам и качеству, при этом обычно торговая марка не поддерживается рекламой и особо не важна для покупателей (пластмассовые изделия от разных производителей, черный хлеб от разных хлебозаводов);
- ✧ дифференцируемые товары действительно или вымышленно (образ сформирован рекламой) отличаются по потребительским характеристикам или иным

свойствам, зачастую покупатель предпочитает покупать их у одного продавца, несмотря на цены и иные условия (компьютеры или разные торговые марки йогуртов);

- ✧ взаимозаменяемые товары удовлетворяют одну и ту же потребность, схожи по цене и различия в потребительских характеристиках не имеют существенного значения (разные сорта зеленого чая);
- ✧ взаимосвязанные товары:
 - товары, применение одного из которых требует одновременного использования другого (зубная паста и щетка);
 - товары, объединенные одной и той же потребностью (кофе, сливки и сахар, кофеварка, фильтры, кофейный сервис необходимы, чтобы приготовить и подать кофе; полуфабрикаты, замороженные овощи, готовые салаты и выпечка необходимы, чтобы быстро поесть деловому человеку).

Знание того, к какому виду относится товар и как воспринимают его покупатели, дает нам возможность выявить удельный вес разных факторов выбора товара (например, важна ли торговая марка или товар сам по себе), грамотно подобрать ассортимент и эффективно представить его в торговом зале.

ФОРМИРОВАНИЕ АССОРТИМЕНТА МАГАЗИНА

Иногда директора магазинов рассуждают так: зачем нам разбираться в «книжных» товарных классификациях, категориях и т. д.? Магазин уже есть, ассортимент давно определен, ну да, кое-что добавляется, что-то выбывает. Нам нужно оптимизировать ассортимент, а не формировать его. С одной стороны, такие директора правы — в своей основе ассортимент, скорее всего, менять не следует (если магазин в целом эффективен). С другой стороны, ситуация не стоит на месте: рынок товаров развивается, конкуренты тоже развиваются, и за всем этим нужно следить и идти «в ногу со временем». Иначе покупатели быстро почувствуют ваше отставание, и вы начнете терять в продажах. Не разбираясь в правильных подходах к классификации товаров и формированию ассортимента, вы не сможете ответить на многие «простые», но часто возникающие вопросы:

- ✧ Нужны ли нам 378 наименований чая или достаточно 200? Или 150? Если достаточно 200, какие нужно оставить, а какие убрать? А что вместо этого ввести в ассортимент?
- ✧ 28 видов консервированного зеленого горошка — это много или нормально?
- ✧ Какой ассортимент новогодних товаров нам закупить? Нужна ли туалетная бумага с изображением Деда Мороза? А может, закупить новогоднюю посуду?
- ✧ Нужно ли иметь в ассортименте все известные бренды (марки)? Какова может быть доля неизвестных марок? Обязательно ли представлять всю линейку товаров определенного бренда?

Эти вопросы только кажутся простыми, на самом деле ошибочный ответ может вызвать значительные негативные последствия. К примеру, в вашем магазине

формата «у дома» 28 видов зеленого горошка, а у вашего конкурента — всего 6. В этом случае вы не получите ничего, кроме увеличения периода оборачиваемости товарного запаса, т. е. снижения эффективности по данной группе, потому что, во-первых, зеленый горошек — не приоритетная категория товаров для покупателей; во-вторых, количество проданного горошка в штуках мало зависит от ассортимента этого горошка. Однако если у вас супермаркет, то однозначно потребуется гораздо больше, чем 6 вариантов выбора, иначе покупатели не поймут, почему супермаркет не дает им наибольшего разнообразия? И это должны быть другие виды горошка.

Вывод: прежде чем принимать решения по вводу товаров в ассортимент, нужно разобраться с возможными последствиями. Рассмотрим, как следует подходить к формированию ассортимента, на что нужно обращать внимание.

Ассортимент — это перечень продаваемых в магазине товаров, составляемый по видам, типам, сортам, размерам и торговым маркам.

Ассортимент характеризуется по трем основным показателям:

- ✧ широта ассортимента (сколько товарных групп предлагает магазин);
- ✧ глубина ассортимента (сколько наименований товаров предлагается в каждой товарной группе);
- ✧ сбалансированность ассортимента (насколько удачным является сочетание разных товарных групп с точки зрения формата магазина, потребностей покупателей и диапазона цен).

Формирование ассортимента магазина и управление им зависят от:

- ✧ стратегических целей компании;
- ✧ формата магазина;
- ✧ особенностей целевой и второстепенных групп покупателей;
- ✧ имеющихся в наличии ресурсов (финансы, поставщики и т. п.);
- ✧ ассортимента магазинов-конкурентов.

Важность формирования эффективного ассортимента в настоящее время необычайно высока — конкуренция в розничной торговле, практически во всех ее отраслях, близка к максимальному уровню. Крупные отечественные и иностранные розничные сети представляют для небольших сетей и отдельных магазинов значительную угрозу — и не только более низкими ценами, но и более качественным выбором товаров, наилучшим образом удовлетворяющим потребности покупателей.

Раньше, в условиях недостаточной конкуренции, многие розничные компании к формированию ассортимента подходили по принципу «закупим и посмотрим, как пойдет». Результат такого подхода хорошо известен многим: магазин превращается в музей, а товары — в музейные экспонаты, которые можно рассматривать, не заходя за ограждение. Другая крайность — доверять словам торговых представителей, которые искренне считают, что их товар самый лучший и самый ходовой. Не факт, что товар, являющийся лидером по продажам у поставщика или быстро

распродающийся в магазине в соседнем районе, будет пользоваться такой же популярностью и у ваших покупателей.

Если в прошлые годы эти две крайности просто снижали эффективность розничных компаний, то сейчас они могут означать скорое разорение. Сейчас магазины для эффективной работы не могут себе позволить ни излишних экспериментов, ни ориентации на поставщиков — только ориентация на своих покупателей, основанная на формате магазина, является единственно верной в вопросах формирования ассортимента магазина.

Начнем рассмотрение данного вопроса с ассортиментной политики. Идеальным будет составление документа, в котором сформированы все самые важные принципы формирования ассортимента. Данный документ станет основанием для принятия решений категорийными менеджерами при выборе товаров, поставщиков и определении количества наименований в ассортименте. Не всегда компании имеют соответствующий документ, но даже при его отсутствии компания должна четко ответить на ряд вопросов:

- ✧ Какими товарами торгуем? Какими не торгуем (с объяснением почему)?
- ✧ Чем и как будем отличаться от конкурентов в ассортименте? Или не будем отличаться (почему)?
- ✧ Что будет «изюминкой» нашего ассортимента?
- ✧ Какими по цене товарами будем торговать (ценовые сегменты в ассортименте)?

Вся совокупность идей, на основании которых компания строит ассортимент, — это и есть ассортиментная политика. Главная цель ассортиментной политики — способствовать реализации выбранного формата магазина, чтобы наилучшим образом способствовать удовлетворению потребностей целевых покупателей и достижению конкурентного преимущества.

Когда ответы на главные вопросы получены, можно приступать к структурированию ассортимента, т. е. построению ассортиментной матрицы. Матрица, говоря по-простому, — это всегда таблица, в которой список упорядочен (сбалансирован) по крайней мере, двумя показателями.

Ассортиментная матрица предполагает баланс по нескольким основаниям — в первую очередь по тем ключевым характеристикам и свойствам товара, которые попали в дерево покупательских решений.

Дерево покупательских решений

Дерево покупательских решений — это модель принятия решения о покупке товара покупателем, которая выражается рейтинговым списком факторов выбора товара. В реальной жизни процесс выбора товара обычно «свернут» и для повседневных товаров занимает у покупателя от нуля до нескольких секунд. Например, покупатель не задумывается, какую сметану ему купить, — он уже знает, что возьмет «Благодару», 15 % жирности, в стаканчике 200 г, с 10-дневным сроком годности, без растительных жиров в составе. Дерево покупательских решений будет выглядеть так, как показано на рис. 2.2.

Нужно купить сметану

Какой жирности: 10 %, 15 %, 20 %?

Натуральная сметана или сметанный продукт?

Состав сметаны: короткий срок годности или длительный?

Вид упаковки: стакан или пакет?

(

 Производитель: определенный бренд, или место производства,

 или тип производителя (фермерская)?

 + Цена: низкий, средний или высокий ценовой сегмент?

 Размер упаковки: 200 г, 400 г?
)

Рис. 2.2. Пример дерева покупательских решений

Данное дерево покупательских решений относится, скорее всего, к покупателю со средним уровнем дохода. Если рассмотреть покупателя с низким уровнем дохода, то первым пунктом (вопросом) был бы вопрос цены, далее — жирности, возможно, вопроса о составе и натуральности не было бы.

Дерево покупательских решений определяет перечень характеристик товара, которые нужно учесть и сбалансировать по долям при формировании ассортимента товарной категории. В данном примере для сметаны это следующий перечень характеристик: жирность, срок годности, содержание растительных жиров, вид упаковки, размер упаковки, бренд, ценовой сегмент.

Другой пример: вы сидите на работе, составляете отчет и вам срочно захотелось «чего-то погрызть». По соседству с вашим офисом есть палатка, куда можно бежать, чтобы купить это «чего-то». Как вы будете принимать решение о том, что именно купить?

Вероятно, сначала вы определитесь, хочется ли вам чего-то сладкого, нейтрального по вкусу или соленого. Если соленого, то у вас есть выбор между чипсами, орешками и крекерами, которые, в свою очередь, могут различаться по торговой марке, вкусовым оттенкам и упаковке.

А может быть и так — вам захотелось «чего-то», вы пошли в палатку и купили то, что смотрело прямо на вас с витрины. Поскольку упаковка этого «чего-то» была красочной и располагалась на уровне глаз, вы совершили импульсную покупку.

Как же составлять ассортимент, исходя из дерева покупательских решений? Рассмотрим это на примере выбора чая, который является товаром периодического спроса и кратковременного пользования (рис. 2.3).

Безусловно, приведенное дерево покупательских решений не охватывает все возможные варианты принятия решения при покупке чая. В каждом отдельном случае особенности принятия решений о покупке товара в вашем магазине вашими покупателями важно знать для составления или ротации ассортимента, а также для выкладки товара на полках.

Очевидно, что дерево покупательских решений будет различаться в зависимости от покупательского сегмента. Например, покупатель дорогого супермаркета захочет иметь выбор между чаем в упаковке и чаем весовым. При выборе чая он обратит внимание на страну-производителя, наличие добавок, вкусовые особенности

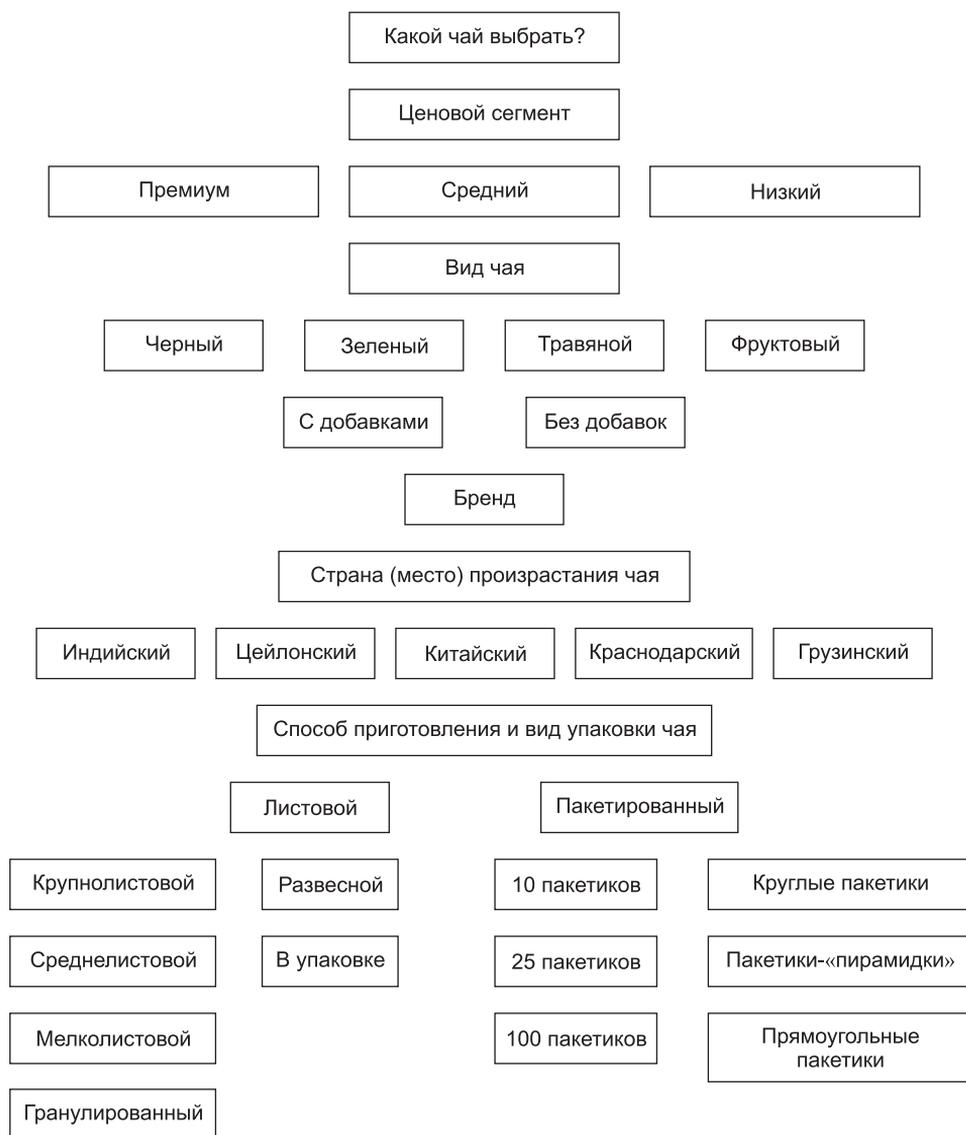


Рис. 2.3. Пример дерева принятия решений о выборе чая

и полезные свойства. Значение будет иметь не только вид листового чая, но и тип листа — чем выше расположение листа, тем качественнее чай, а два самых верхних листочка попадают только в элитные чаи. Для элитных весовых чаев важен также год сбора урожая, что совершенно не имеет значения для обычного чая в картонной упаковке. В дорогом супермаркете для покупателя цена будет стоять в самом конце списка. При выборе пакетированного чая для такого покупателя важен материал, из которого изготовлен пакетик, наличие индивидуальной упаковки для каждого

пакетика. А покупатель чая в небольшом магазине дешевых продуктов питания, скорее всего, сначала определится с ценовым уровнем, потом выберет вид чая, бренд и тип упаковки. Он не будет интересоваться страной произрастания чая, типом листа, материалом пакетика, так как для него важно получить приемлемое качество в рамках той суммы, которую он может потратить на чай.

Таким образом, можно сделать вывод: ассортимент товаров в вашем магазине в рамках товарных групп (категорий) по своей структуре должен соответствовать дереву принятия решений вашего целевого покупателя. То есть количество разновидностей чая по виду, упаковке и другим параметрам должно быть таким, чтобы все целевые покупатели могли удовлетворить свои потребности и выбрать подходящий для себя чай.

Последовательность шагов в принятии решения о выборе товара должна найти свое отражение и в выкладке: наиболее часто выбираемые позиции (к примеру, черный листовый индийский чай) должны находиться на более удачных местах и в большем количестве, чем менее выбираемые (например, мятный или ромашковый чай). Выкладка должна как бы повторять логику покупателя при выборе товара.

Товарный классификатор

Начинаем формирование ассортиментной матрицы с построения (или оптимизации) товарного классификатора.

Товарный классификатор — это структура ассортимента, перечень классов, групп, подгрупп, категорий, составляющих ассортимент магазина¹.

Назначение товарного классификатора — отражение структуры ассортимента в информационной системе компании для целей управления:

- ✧ планирования показателей финансовой эффективности в разрезе категорий и подкатегорий;
- ✧ организации мерчандайзинга (выкладки) товаров в торговом зале: товары, относящиеся к одной группе, должны иметь единоместное размещение. Товарные подкатегории или отдельные товары не могут иметь разные места расположения, так как это будет затруднять поиск аналогичных или комплементарных товаров для удовлетворения одной потребности.

Исходя из сложившейся практики розничных компаний, товарный классификатор имеет до 5 уровней в иерархии. Оптимальным является количество уровней от 3 до 5.

Выделяют **три основных уровня деления** товарного классификатора.

1-й, или высший, уровень классификации можно определить как **класс товаров**. Выделение класса товаров скорее свойственно магазинам крупного формата. Например, *продовольственные товары и непродовольственные товары* или *одежда*

¹ Посмотреть различные образцы товарных классификаторов, а также прочитать подробнее про структурирование ассортимента можно в книге: *Сысоева С. В., Бузукова Е. А.* Категорийный менеджмент. — Питер, 2015.