

The background is a collage of four quadrants. The top-left quadrant shows a stack of papers with a purple tint. The top-right quadrant shows a clock face with a blue tint. The bottom-left quadrant shows a stack of papers with a green tint. The bottom-right quadrant shows a clock face with a yellow tint.

Деловая игра

Формирование ассортимента
розничной организации



Федеральное агентство по образованию Р.
Ф.

РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ.

Кафедра менеджмента торговой
организации.

«Формирование ассортимента розничной
организации»

к.э.н. проф. Кафедры МТО
Феоктистова Е.М.

Москва, 2008 г.

Введение

- Деловая игра «Формирование ассортимента розничной организации по курсу «Менеджмент торговой организации» и «Управление организацией» разработана на основе отечественных и зарубежных источников по теории и практике управления организациями.

Данная деловая игра преследует цель привить студентам изначально необходимые руководителю качества и некоторые практические навыки





Управления бизнес-процессами, в т.ч. Управлением ассортиментом, помочь им осознать себя как будущего профессионального менеджера.

Деловая игра подготовлена в соответствии с программой указанных курсов



Подготовка игры

(преподаватель)

1. Заблаговременно не менее, чем за неделю до начала игры, ставит задачи перед студентами (участниками игры) подготовить данные для разработки рационального ассортимента (например, для магазинов при АЗС, супермаркета и других типов торговых розничных организаций)

2. перед началом игры представляет формы для разработки стандарта формирования ассортимента

Участники игры: (студенты)

1. До начала игры подбирают и изучают необходимый материал, рекомендованный преподавателем для оценки существующего ассортимента и его оптимизации
2. Разрабатывают товарный классификатор организации в рамках категорийного менеджмента
3. Подготавливают ассортиментную матрицу, которая может быть использована при формировании ассортимента организации





Цель игры

Получить некоторые практические навыки работы менеджеров (категорийных), направленных на оперативное управление ассортиментом розничных торговых организаций различных форматов

Сценарий игры

1. В начале игры ведущий делает краткое сообщение о целях, условиях и порядке игры. Распределяет роли участников и определяет норму времени на проведение каждого этапа игры
2. Ведущий проводит «разминку» участников по проблеме управления ассортиментом в рыночных условиях, обсуждая теоретические вопросы и выполняя элементные вводные упражнения. Каждый этап подлежит разбору и оценке работы группы участников



продолжение сценария

3. Участники приступают к основной деловой игре по формированию ассортимента с учетом особенностей для выполняемого объекта (классификатора, ассортиментной матрицы).
4. В конце игры участникам представляется время для кратких сообщений о выбранном оптимальном варианте формирования ассортимента по выполняемому объекту
5. Ведущий игры подводит итоги работы участников



Регламент игры

Минимальное время на деловую игру – 4 часа.

Из них:

вступительное слово руководителя – 10 мин

Обсуждение предложение по стратегии формирования ассортимента и постановке задач и поэтапных разминок – 50мин.

Анализ материалов по объекту – 30 мин.

Разработка вариантов классификатора и ассортиментной матрицы – 70 мин.

Подведение итогов игры – 20 мин



Выход (итоги) игры

1. Оформленный ассортиментный перечень (матрица).
2. Предложения по оптимизации ассортимента (вводу и выводу ассортиментных позиций).





Уточненный вариант

Описание деловая игра «Формирование ассортимента розничной организации»

- Целью игры является отработка участниками навыков формирования ассортимента розничной организации в зависимости от её формата
- Деловая игра рассчитана на 12, 18, 24 человек(а)
- Длительность проведения – не менее 4 часов.
- Необходимым условием является знание участниками основ управления организацией

Основные начальные терминологические понятия

- Существует **производственная номенклатура** – ассортимент, выпускаемый конкретным предприятием
- Формирование **торгового ассортимента** заключается в сочетании ряда преобразованных производственных номенклатур
- **Ассортиментная политика** – это искусство принятия решений по отдельной товарной единице, товарной группе и по всему торговому ассортименту в целом для достижения организацией поставленных целей





Разминка участников *формирование целей ассортиментной политики?*

- Увеличение объема продаж за счет оптимизации структуры ассортимента
- Увеличение оборачиваемости товарных запасов
- Достижение конкурентного преимущества за счет более привлекательного ассортимента
- Выход на новые рынки
- Снижение издержек, связанных с содержанием ассортимента
- Формирование имиджа компании путем позиционирование товарных единиц



Подготовка участников к деловой игре
Элементная деловая игра
«Свободный рынок»

- Каждый из участников должен придумать товар (услугу), который он готов продать, единственное ограничение – это пределы комнаты, где проходит игра, т.е. этот товар (услуга) должен находиться «здесь и сейчас»
- Участникам предлагается некоторое время, чтобы придумать определенный товар (услугу) и ограниченное время, чтобы продать как можно большему количеству других участников (подтверждения сделки – подпись на заготовленном листке)

Обсуждение этапа № 1

- По завершении игры обсуждается какой товар или услуга пользовались наибольшим и наименьшим спросом
- Делаются следующие выводы, что продавались товары или услуги:

нужные

выгодные

яркие

(приятные)

- Таким образом, весь ассортимент любой ТО делится на три части:

основной

привлекающий

дополняющий



Элементное упражнение

- Участники делятся на команды, капитанам которых раздаются 5 карточек с составляющими ассортиментной политики
- Задание на время:
Расположить карточки по порядку формирования ассортиментной политики



Правильное расположение:

1. сегментация рынка и выбор целевых рыночных сегментов
2. изучение требований покупателей к товарам, упаковке, методам продаж, услугам
3. определение набора товарных групп, наиболее предпочтительных для покупателя и обеспечивающего эффективность предприятий
4. выбор наиболее эффективного метода формирования ассортимента
5. определение оптимального соотношения товаров, находящихся на стадиях жизненного цикла товаров



Обсуждение в группе

■ Ведущий игры выясняет:

- все ли правильно расположили карточки с аспектами формирования ассортимента
- чья команда справилась первой
- какие возникли затруднения при расположении карточек
- все ли участники согласны, что ассортиментный перечень формируется именно таким образом
- какой аспект занимает центральное место в шкале формирования ассортиментного перечня и почему



Обсуждение этапа № 2

- Определение набора товарных групп, наиболее предпочитаемых покупателями и обеспечивающих экономическую эффективность торговой организации – стратегически важно для успешной деятельности в бизнесе, поскольку достигается ситуация «выигрыш-выигрыш», при которой никто не страдает, а лишь приобретает выгоды, каждый в своем роде!



Разминка участников:

какие есть выгоды от организации торговли в разных форматах?

Почему нет идеального магазина для всех покупателей?

- Идеального магазина для всех покупателей нет, т.к. все покупатели разные, а значит обладают разными потребностями
- Задача продавца (в широком смысле слова) удовлетворить эти потребности
- Потребности можно сгруппировать и выделить наиболее актуальные для определенных слоев населения
- Выгоднее организовать торговлю в разных форматах, нацеленных на те или иные слои населения



Комплексная деловая игра по формированию ассортимента

- Основана на методе шести шляп, разработанном Эдвардом де Боно.
- Каждое мнение обозначается шляпой своего цвета. В каком-то смысле этот метод перекликается с известным тестом Люшера, но если тест Люшера – это инструмент, использующийся в психологии, то метод шести шляп Э.де Боно – это инструмент менеджера, который хорошо использовать не только во время «мозговых штурмов», но и в повседневной работе.
- Примером эффективности может служить программа обучения компании IBM в 40 000 своих менеджеров по всему миру





Метод шести шляп

* представляет алгоритм, согласно которому высказываются мнения о сложившейся ситуации на рынке (ситуацию задает ведущий), и принимаются решения относительно формирования того или иного ассортимента в зависимости от выбранного формата магазина.



* участники делятся на команды по 6 человек и каждый выбирает шляпу своего цвета



Расшифровка цветов шляп

- *Белая шляпа: информация*

Задается вопрос о том, какая информация должна быть получена

- *Красная шляпа: чувства и интуиция*

Высказываются гипотезы относительно рассматриваемого вопроса, без объяснений, почему это так, что делать

- *Черная шляпа: критика*

Указываются риски и «подводные камни», критическая оценка ситуации и предполагаемого решения

- *Желтая шляпа: логический позитив*

Переключение внимания на поиск достоинств, преимуществ и позитивных сторон рассматриваемой идеи

- *Зеленая шляпа: креативность*

Придумываются новые идеи, модифицируются уже существующие, ищутся альтернативы и возможности

- *Синяя шляпа: управление процессом*

Предназначение этой шляпы не для работы с содержанием задачи, а с управлением процесса работы. Используют для определения того, что предстоит сделать и того, что уже сделано



Ситуация 1

- Новый район. Продолжение района Новокуркино. Площадь застройки 6 кв.м
На территории района имеется 2 магазина «шаговой доступности» и несколько супермаркетов в уже построенном Новокуркино.

? Сколько магазинов и какого формата следует открыть



Ситуация 2

- В связи с переоборудованием одного магазина в «обжитом» районе Марьино Роща возник неудовлетворенный спрос на ряд товаров повседневного спроса

? Какой магазин и какого формата был закрыт на реконструкцию



Ситуация 3

- Покупатели одного из стабильных сетевых супермаркетов стали предпочитать другой магазин той же сети, находящийся на несколько километров дальше от их дома

? Какому показателю(ям) ассортимента руководству первого супермаркета следует уделить внимание



Ситуация 4

- Торговая организация, занимающаяся продажей средств по уходу за красотой закупила большую партию популярных недорогих препаратов, провела рекламную кампанию, выручила за счет выросших оборотов прибыль, и столкнулась с ранее неизвестной для своей организации проблемой снижения покупательского спроса на свою продукцию

? Какую ошибку допустила торговая организация при введении в свой ассортимент новой позиции



Резюме по применению метода Эдварда де Боно

- Ведущий подводит итоги:
 - Какая команда была наиболее активной
 - Какая команда испытывала трудности и почему
 - Какая команда была наиболее успешной и как ей это удавалось
- Ведущий подводит участников к этапу № 3 важно знать, как правильно управлять ассортиментом



Пример построения товарного классификатора

1-й уровень – класс товаров

*продовольственные
товары*

2-й уровень - товарная группа

молочные продукты

*хлебобулочные
изделия*

алкоголь

3-й уровень - товарная категория

молоко

кефир

йогурт

хлеб свежий

сухари

пиво

водка





- **АССОРТИМЕНТНАЯ МАТРИЦА –**
Ассортиментная матрица - это полный перечень всех товарных позиций, утвержденных для продажи в конкретном магазине на определенный период времени с учетом требований ассортиментной политики вашей компании и особенностей формата и расположения магазина.
- Ассортиментная матрица - документ. Он появляется ПОСЛЕ того, как будет проведена работа по выделению в ассортименте классов, групп, категорий, подкатегорий и других уровней классификатора. И после того, как ассортимент будет сбалансирован по ширине и глубине. Ассортиментная матрица - не самоцель, а результат работы по формированию ассортимента. Это похоже на то, как сначала человек рождается и ему дают имя, и только затем ему выдается свидетельство о рождении.
- Построение матрицы нужно любой компании вне зависимости от того, какая у компании организационная структура.
- Что бы построить грамотную ассортиментную матрицу, нужно проделать следующие шаги:



- **Определить формат магазина и его основную концепцию и позиционирование (что и как мы будем продавать). Требования к формату (площадь магазина, магазин самообслуживания или торговля через прилавок, минимаркет, супермаркет, дискаунтер или бутик, и т.п.). Какова специфика региона или города (город с развитой инфраструктурой, промышленный, город-порт или областной центр, столица региона или окраина). Каковы особенности местоположения (спальный район, в центре города, возле оживленной трассы, рядом рынок и т.п.).**
- **Изучить покупательский спрос, провести сегментирование покупателей (кому мы будем это продавать, кто наш основной потребитель - возраст, уровень доходов, семейное положение, образование, как отдыхает, что покупает чаще всего, зачем совершает покупки в нашем магазине, что хочет получить, какие услуги ожидает от нас или конкурентов).**
- **Сегментирование отвечает на вопрос "Кто наш покупатель?" и делит всех потребителей на четкие группы (сегменты), в зависимости от их характеристик, потребностей, ожиданий и особенностей поведения.**
- **Сегмент – группа покупателей, которые будут одинаково реагировать на выгоды от посещения магазина, на предлагаемый товар и на побудительные стимулы маркетинга (цена, реклама, упаковка).**
- **Например, в магазине товаров для дома и сада могут быть разные покупатели, но всех можно поделить на какие-то группы, которые показывают сходное покупательское поведение:**



- молодые семьи с маленькими детьми (приходят в основном по выходным дням и покупают немного предметов быта, обязательно подарок малышу);
- молодые самостоятельные женщины (приходят днем в будни, покупают украшения для дома, посуду и ткани);
- семейные пары среднего и старшего возраста (приходят чаще вечером и в выходные, если делают покупку, то основательную - мебель, ковры);
- мужчины 35-50 лет - умельцы или частные мастера (приходят в основном днем, покупают электроинструменты и материалы для ремонта или садовые принадлежности);
- и так далее.
- Целевой сегмент – тот, на котором стоит сосредоточить маркетинговые усилия. Это группа покупателей, покупающих чаще или больше всего и приносящих магазину наибольшую прибыль. Суть сегментирования как раз в том, что бы выделить самые интересные и прибыльные для нас группы клиентов и создать для них предложение, максимально отвечающее потребностям этих групп.
- *В вышеприведенном примере вероятно целевой группой будут являться состоятельные семейные пары среднего и старшего возраста (они делают наибольшие по объему и стоимости покупки) и мужчины-умельцы 35-50 лет - они тоже наиболее привлекательны для данного магазина.*



- Изучить ассортимент конкурентов (кто из конкурентов присутствует, какие преимущества имеет, какой уровень цен у конкурентов, какие услуги предлагают, кто из других сетей еще собирается "прийти").
- Если перед вами конкурент с широким ассортиментом, то скорее всего у него не будет возможность сделать какое-то особое предложение по одной группе товаров, а будет всего понемногу. А вы можете выбрать специализацию - например, торговать только тортами и конфетами, или только чаем, или только джинсами. Учитывая действия конкурентов, необходимо так же помнить и о том, что не только наши прямые конкуренты могут нанести нам удар. Мы иногда склонны винить в падении объема продаж прямых соперников по рынку, а реальная опасность грозит нам вовсе не от них.
"...Мебельщики не конкурируют друг с другом, они конкурируют с автомобильными компаниями, туристическими бюро, продуктовыми сетями. Главная задача производителя мебели - убедить человека обустроить свой дом, а не тратить деньги на развлечения..." (руководитель Ikea в России Питер Парма).
- Принять решение о товарах, которые будут продаваться в магазине и об уровне цен на эти товары. На данном этапе уместно начать подбор поставщиков, которые могут удовлетворять нашим ожиданиям в отношении цен, качества товара и регулярности поставок.



- На основании покупательского спроса выделить категории, группы и классы товаров. Составить товарный классификатор, выделив эти три уровня. Это сделать несложно, так как мы используем достаточно общие признаки, объединяющие множество товаров (из чего сделано, кому предназначено, как и где будем использовать).
- И главное здесь - правильно выделить основные категории, прежде всего поняв, что покупатель ожидает от магазина вашего формата. Покупатель думает именно категориями. Поэтому мы можем выделять их согласно представлениям покупателя - правильное выделение категорий поможет нам оптимизировать выкладку и ценообразование, выработать маркетинговую политику и сбалансировать ассортимент по ширине и глубине.
- Матрица строится на основе классификатора и является результатом структурирования ассортимента

Результаты внедрения категорийного менеджмента

- Уточняется конкурентная стратегия розничного предприятия и планируются мероприятия по управлению ассортиментом исходя из нее.
- Оптимизируется оргструктура компании и улучшается взаимодействие всех отделов.
- Прописываются бизнес-процессы и оформляются документы, регламентирующие управление ассортиментом.
- Повышается ответственность каждого сотрудника за порученный ему товар и результативность его работы и квалификация сотрудников.
- Покупателям становится удобнее делать покупки в магазине, повышается процент «импульсных» покупок и лояльность покупателей.
- Повышается прибыльность продаж. Снижается количество неликвидных и малооборачиваемых позиций.
- Поставщик рассматривается как партнер, совместно с которым осуществляется управление товарами и брендами категории.
- Исчезают классические противоречия между отделами закупок и продаж.

Обсуждение этапа № 3

- Отработка методологии категорийного менеджмента.
- Структурирование ассортимента.
- Составление товарного классификатора.
- Построение ассортиментной матрицы.



Элементарное упражнение:

- Участники продолжают работу в командах, используя собранные на начальном этапе данные по существующему текущему ассортименту выбранных торговых объектов описанным в этапе №2. (магазины ум АЗС, супермаркеты)



Задание на время:

- Построить товарный классификатор с учётом особенностей формата магазинов.
- Оптимизировать ассортиментную матрицу.



Обсуждение в группе:

- Ведущий игры выясняет:
 1. Все ли правильно построили товарный классификатор и ассортиментную матрицу.
 2. Чья команда справилась первой.
 3. Какие возникли затруднения при построении (формировании ассортимента выбранного объекта).
 4. Проводит окончательные итоги по деловой игре и освоению методологии категорийного менеджмента, и значения его внедрения в практику розничных торговых организациях.





В заключении руководитель подводит итоги по деловой игре по практическому применению методики формирования ассортимента.