

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна

Должность: проректор по учебной работе

Дата подписания: 02.02.2022 10:40:01

Уникальный программный ключ:

0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e043d61e49c191e61d93

МИНОБРАЗУКИ РОССИИ

УДК 620.2

Составитель Э.А. Пьяникова

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра товароведения, технологии и экспертизы товаров



Проректор по учебной работе
О.Г. Локтионова
17.01.2022 г.

Рецензент

Кандидат химических наук, доцент *А.Е. Ковалева*

**Управление проектами в области производства
продуктов питания
(Часть 1)**

Методические указания по выполнению лабораторных работ

**Управление проектами в области производства продуктов
питания (Часть 1) :** методические указания по выполнению
лабораторных работ / Юго-Зап. гос. ун-т; сост. Э.А. Пьяникова.
Курск, 2022. 55 с.; Библиогр.: с.54.

Приводится перечень лабораторных работ, цель их выполнения, краткие
теоретические сведения, задания, рекомендуемая литература.

Предназначены для студентов направления подготовки 19.03.02
«Продукты питания из растительного сырья» и 19.03.03 «Продукты питания
животного происхождения».

Текст печатается в авторской редакции

Курск 2022

1

Подписано в печать 17.01.2022 Формат 60x84 1/16.
Усл.печ.л. 3,2. Уч.- изд. л. 2,9. Тираж 50 экз. Заказ 559. Бесплатно.
Юго-Западный государственный университет.
305040 Курск, ул.50 лет Октября, 94.

2

ОГЛАВЛЕНИЕ

Работа №1 Диагностика проекта. Анализ факторов успеха проекта. Формирование идеи	4
Работа №2 Структуризация проекта. Формирование команды	6
Работа №3 Проработка предпринимательской идеи нового продукта	11
Работа №4Выявление факторов успешности нового пищевого продукта специального назначения	15
Работа №5 Разработка дизайна этикетки для нового пищевого продукта специального назначения	19
Работа №6 Разработка и составление схемы постановки на производство нового пищевого продукта	33
Работа №7 Рыночная среда и управление продажами разработанными продуктами	36
Работа №8 Сущность и содержание продаж разработанной продукции	44
Работа №9 Управление продажами разработанных продуктов: сущность и организация	50
Список рекомендательной литературы	54

РАБОТА №1

ДИАГНОСТИКА ПРОЕКТА. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ УСПЕХА ПРОЕКТА. ФОРМИРОВАНИЕ ИДЕИ

Цель работы: научиться формировать идеи проекта, прорабатывать цели и задачи проекта

Краткие теоретические сведения

Основные причины появления (источники идей) проектов:

- неудовлетворенный спрос;
- избыточные ресурсы;
- инициатива предпринимателей;
- реакция на политическое давление;
- интересы кредиторов.

После формирования определенного числа альтернативных идей проекта специалист-аналитик проекта должен выполнить предварительную экспертизу и исключить из дальнейшего рассмотрения заведомо неприемлемые идеи. Причины, по которым идея может быть отклонена, имеют весьма общий характер.

Например:

- недостаточный спрос на продукцию проекта или отсутствие его реальных преимуществ перед аналогичными видами продукции;
- чрезмерно высокая стоимость проекта (имеется в виду не только экономическая, но и социальная или, например, экологическая);
- отсутствие необходимых гарантий со стороны заказчика проекта (или правительства);
- чрезмерный риск;
- высокая стоимость сырья.

В процессе формирования инвестиционного замысла проекта должны быть получены ответы на следующие вопросы:

- цель и объект инвестирования, место (район) размещения;
- продукция проекта - характеристика и объем выпуска;
- срок окупаемости;
- доходность проекта;
- назначение, мощность и основные характеристики объекта инвестирования;
- предполагаемые источники и схема финансирования.

Инвестиционный замысел существенно зависит от специфики результата проекта.

Предварительная проработка целей и задач проекта.

Цели и задачи проекта должны быть четко сформулированы, т.к. только при этом условии может быть проработан следующий шаг — формирование основных характеристик проекта.

К числу таковых можно отнести:

- наличие альтернативных технических решений;
- спрос на продукцию проекта;
- продолжительность проекта — в том числе его инвестиционной фазы;
- оценка уровня базовых, текущих и прогнозных цен на продукцию (услуги) проекта;
- перспективы экспорта продукции проекта;
- сложность проекта;
- исходно-разрешительная документация;
- инвестиционный климат в районе реализации проекта;
- соотношение затрат и результатов проекта.

Задания

На основе исходных данных необходимо:

Задание 1. Обосновать инициацию проекта (указать потребности, из-за которых проект образовался).

Задание 2. Определить основную цель и продукт проекта, привести основные характеристики продукта. Сформировать инвестиционный замысел (идею) проекта. Что понимается под «концепцией проекта»?

Задание 3. Предварительно проработать задачи проекта. Указать результаты проекта.

Задание 4. Привести критерии успеха проекта (качественные и количественные критерии, которые позволяют судить о степени успешности проекта).

Задание 5. Назвать основные фазы разработки проекта

Задание 6. Перечислить основные этапы разработки концепции проекта. Перечислить основные составляющие Декларации о намерениях.

Задание 7. Что составляет суть предварительного анализа осуществимости проекта?

РАБОТА №2

СТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРОЕКТА. ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ.

Цель работы: направлена на отработку навыков самостоятельного планирования проектов, с целью более полного усвоения основных понятий и определений и развития практических навыков по важнейшим и доступным в ходе учебного процесса аспектам управления проектами.

Краткие теоретические сведения

Структуризация проекта - разбивка (декомпозиция) проекта на отдельные компоненты для нужд управления проектом. Структура проекта призвана определить продукцию, которую необходимо разработать или произвести, и связывает элементы работы, которые предстоит выполнить, как между собой, так и с конечной целью проекта. Кроме того, процесс структуризации проекта - неотъемлемая часть общего процесса планирования проекта и определение его целей, а также подготовки сводного плана проекта и матрицы распределения ответственности и обязанностей.

Структуризацию проекта осуществляют одним из двух методов:

1. «сверху - вниз», когда сначала определяют общие задачи, а потом их детализируют;
2. «снизу - вверх», когда сначала определяют частные задачи, а затем их обобщают.

Основные задачи структуризации:

- разбивка проекта на поддающиеся управлению блоки;
- распределение ответственности за различные элементы проекта и увязка работ со структурой организации;
- оценка необходимых затрат;
- создание единой базы для планирования;
- переход от общих целей к определенным задачам;
- определение комплексов работ.

Для структуризации проекта используют ряд специальных моделей:

- дерево целей;
- дерево решений;
- дерево работ;

- организационная структура исполнителей;
- матрица ответственности;
- сетевые модели.

Структура разбиения работ.

Иерархическая структура работ (ИСР) или структура разбиения (декомпозиции - СДР) работ (WBS — Work Breakdown Structure) — иерархическая структура последовательной декомпозиции проекта на подпроекты, пакеты работ различного уровня, пакеты детальных работ.

ИСР является базовым средством для создания системы управления проектом, так как позволяет решать проблемы организации работ, распределения ответственности, оценки стоимости, создания системы отчетности, эффективно поддерживать процедуры сбора информации о выполнении работ и отображать результаты в информационной управленческой системе для обобщения графиков работ, стоимости, ресурсов и дат завершения. ИСР позволяет согласовать план проекта с потребностями заказчика, представленными в виде описания работ.

С другой стороны, ИСР является удобным средством управления для проектного менеджера, так как позволяет:

- определить работы, пакеты работ, обеспечивающие достижение подцелей (частных целей) проекта;
- проверить, все ли цели будут достигнуты в результате реализации проекта;
- создать удобную, соответствующую целям проекта структуру отчетности;
- определить на соответствующем уровне детализации плана вехи (ключевые результаты), которые должны стать контрольными точками по проекту;
- распределить ответственность за достижение целей проекта между его исполнителями и тем самым гарантировать, что все работы по проекту имеют ответственных и не выпадут из поля зрения;
- обеспечить членам команды понимание общих целей и задач по проекту.

Возможные ошибки структуризации проекта:

- пропуск стадии структуризации проекта и переход непосредственно к поиску и решению текущих, оперативных проблем проекта;

- использование при структуризации только функций, фаз или организационных подразделений вместо конечных продуктов или используемых ресурсов;

- непонимание того, что СРР должна охватывать весь проект (обычно — недостаточное внимание начальной и конечной фаз проекта, работ функциональных, обеспечивающих подразделений);

- повторение элементов структуры;

- отсутствие интеграции структуры проекта с системой ведения бухгалтерских счетов в компании и с системой подготовки проектно-сметной документации;

- излишняя или недостаточная детализация;

- невозможность компьютерной обработки результатов структуризации — планов проекта из-за ошибок формального характера (каждый уровень или элемент плана должен быть определенным образом закодирован);

- неучет «неосязаемых» конечных продуктов, таких как услуги;

- информационное или программное обеспечение

Структурная схема организации (ССО).

Построение структурной схемы организации проекта (ССО) предполагает формирование структуры команды проекта и ее графическое отображение. При формировании команды помимо менеджеров, в нее входят администратор, руководитель и другие члены. В больших и сложных проектах роль администратора может выполнять один и более человек, при этом целесообразно введение и других ролей. После формирования команды строят схему организационной структуры, на которой показывают подчиненность участников команды проекта. В большинстве случаев выбирается плоская оргструктура проекта, в которой все участники, включая администратора, подчиняются менеджеру – руководителю проекта. В больших и сложных проектах, когда в состав рабочей группы входит количество участников большее, чем стандартная норма управляемости - 7, в оргструктуру проекта вводят промежуточные уровни. Сотрудники, занимающие промежуточные уровни становятся менеджерами своих подпроектов.

Следующим шагом, является формирование команды проекта и закрепление ответственности за работы, входящие в состав иерархической структуры работ (ИСР). Структурная схема организации (ССО) и матрица ответственности являются двумя

инструментами, призванными помогать проект-менеджеру в создании команды, отвечающей целям и задачам проекта. ССО является описанием организационной структуры, необходимой для выполнения работ, определенных в СРР. Целью ССО является определение состава и распределение обязанностей исполнителей для работ, входящих в СРР. Состав и порядок реализации работ во многом определяют форму организационной структуры, создаваемой для достижения целей проекта.

Матрица ответственности обеспечивает описание и согласование структуры ответственности за выполнение пакетов работ. Она представляет собой форму описания распределения ответственности за реализацию работ по проекту, с указанием роли каждого из подразделений в их выполнении. Матрица содержит список пакетов работ СРР по одной оси, список подразделений и исполнителей, принимающих участие в выполнении работ, — по другой. Элементами матрицы являются коды видов деятельности (из заранее определенного списка) и(или) стоимость работ. Количество видов ответственности может быть различным в зависимости от специфики проекта и его организации, но в любом случае рекомендуется ограничиться небольшим набором легких для описания и понимания видов участия в выполнении работ. Матрицы ответственности: роли указывают вид участия подразделения в работе: О — ответственный исполнитель, И — исполнитель, П — приемка работ, К — консультации.

Матрица может также отображать виды ответственности конкретных руководителей за те или иные работы. Кроме того, в матрице могут быть отображены роли людей, не задействованных непосредственно в проекте, но которые могут оказывать поддержку в работе команды. Тщательно подготовленная и продуманная матрица является тем инструментом, который обеспечивает успешную поддержку проекта как в рамках команды проекта, так и внешними организациями.

Назначение ответственных происходит на этапе планирования, так как необходимо иметь точное представление не только о затратах, но и об имеющихся доступных ресурсах до того, когда план начнет выполняться. После того как все ресурсы будут определены, необходимо выяснить, каким образом их можно получить, в особенности это касается трудовых ресурсов с требуемой

квалификацией. Сформированная оргструктура проекта и распределение ответственности за работы, и систему отчетности образуют структурную схему организации проекта (ССО).

Задания

Осуществить сетевое планирование проекта и с его помощью оценить реальную длительность проекта, включая следующие действия:

Задание 1. Составление плана по вехам, исходя из составленной спецификации проекта.

Задание 2. Составление упрощенного сетевого графа, состоящего из 15-20 событий, исходя из составленной спецификации проекта.

Задание 3. Определение продолжительности выполнения действий (в учебных целях продолжительности работ оцениваются ориентировочно, исходя из здравого смысла и аналогии с похожими объектами);

Задание 4. Определение ранних и поздних сроков выполнения событий.

Задание 5. Составить календарный план-график проекта, указав на нем критический путь, а также указать рядом с каждым действием ответственных лиц и исполнителей.

Задание 6. Описать и проанализировать все способы и возможности сокращения времени выполнения проекта за счет: изменения используемых или привлечения дополнительных ресурсов (лабораторий, оборудования, технологов, денег и пр.); изменения перечня и последовательности выполняемых действий вследствие изменения способа или технологии выполнения проекта.

Демонстрация «Разработка календарного плана проекта» осуществляется на практическом занятии, работа ведется в больших группах, в случае отсутствия студента на практическом занятии, работа выполняется индивидуально в соответствии с методическими рекомендациями.

РАБОТА №3

ПРОРАБОТКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ИДЕИ НОВОГО ПРОДУКТА

Цель работы: приобретение студентами навыков проработки идеи нового вида пищевого продукта.

Рекомендации для проведения анализа и обоснования идеи нового пищевого продукта

Основой для успешной разработки продукта является анализ всей пищевой системы – от производителя к потребителю.

Поиски новых продуктов, нового применения и новых рынков для уже существующей продукции необходимы для того, чтобы обеспечить более надежную основу деятельности предприятия. Ассортимент уже выпускаемой продукции может быть расширен, сокращен или изменен. Концепция товара исходит из того, что новый товар должен отвечать потребностям, которые сформируются к моменту выхода товара на рынок. В таблице 3.1 приведены четыре варианта стратегии конкуренции в их приложении к продуктам и процессам в соответствии с классификацией М. Портера.

После выбора нового вида пищевого продукта необходимо провести маркетинговые исследования свойств товаров, рынка, сбыта, рекламы, экономический и мотивационный анализ.

Оценку технологических и технических возможностей проводят, исходя из конкретных условий деятельности предприятия. Отдельно обосновывают необходимость приобретения нового оборудования для выработки разрабатываемой продукции.

Пищевая продукция, перед тем как попасть на рынки РФ, в обязательном порядке должна пройти процедуру государственной регистрации, сертификации или декларирования. Поэтому необходимо проработать вопросы, связанные с этой стороной деятельности предприятия.

Таблица 3.1 - Технология продукта и процесса и альтернативные групповые стратегии

Технологическая политика	Лидерство по стоимости	Дифференциация	Сосредоточение на стоимости	Сосредоточение на дифференциации
Технологическое изменение продукта	Развитие продукта, направленное на снижение его стоимости путем уменьшения расхода материалов, облегчение процесса производства, упрощение требований материально-технического снабжения и т. д.	Развитие продукта, направленное на повышение его качества, свойств, возможность доставки либо изменения стоимости	Развитие продукта, направленное на разработку только в том исполнении, которое нацелено на потребности сегмента	Разработка продукта, нацеленная больше на потребности конкретного сегмента, чем на конкурентов с широким спектром задач
Технологическое изменение процесса	Изучение графика улучшения процесса в целях уменьшения расхода материалов и трудовых затрат	Развитие процесса, направленное на увеличение преимуществ крупных экономически объектов	Развитие процесса, направленное на поддержание большей выносливости, лучшего контроля качества, более надежного календарного планирования, ускорение оформления заказов и других параметров, которые повышают покупательский интерес	Развитие процесса, направленное на настройку системы оценки в соответствии с потребностями сегмента, чтобы снизить стоимость обслуживания сегмента. Развитие процесса, направленное на настройку системы оценки в соответствии с потребностями сегмента, чтобы повысить покупательский интерес

Исследование потребительских свойств товаров (Product Research):

- анализ сильных и слабых сторон конкурирующих товаров (т. е. товаров не только своей фирмы, но и ее конкурентов);
- поиски новых способов применения выпускаемых изделий.

Анализ замыслов новых изделий. Испытание новых изделий с привлечением потребителей. Исследование в области упаковки. Изучение возможностей упрощения ассортимента.

Исследование рынка (Market Research):

- определение размера и характера рынка (характеристика потребителей по возрасту, полу, доходу, профессии и социальному положению);

- определение географического размещения потенциальных потребителей;

- определение удельного веса товаров основных конкурентов в общем объеме сбыта на данном рынке. Исследование структуры, состава и организации работы сбытовой сети, обслуживающей данный рынок;

- анализ общеэкономических и других внешних тенденций, влияющих на структуру рынка.

Исследование сбыта (Sales Research):

- определение различий в объеме сбыта по отдельным районам;

- установление и пересмотр границ сбытовых районов.

Планирование посещений клиентов. Изменение эффективности работы сбытовиков;

- оценка методов торговли и стимулирования сбыта. Анализ эффективности распределительной сети в размере «расходы – прибыль». Инвентаризация товарных запасов розничной сети.

Исследование рекламы (Advertising Research):

- анализ эффективности рекламных объявлений;

- анализ эффективности средств распространения рекламы;

- анализ эффективности рекламной работы.

Экономический анализ (Business Economics):

- анализ «затраты–выпуск»;

- краткосрочное и долгосрочное прогнозирование, основанное на анализе тенденций;

- анализ «цена–прибыль».

Мотивационный анализ (Motivation Research) – изучение мотивов поведения покупателей.

Задания

Задание 1. Дать обоснование идеи, технологии и условий производства и маркетинга предлагаемого нового продукта на

предприятию. Каждый студент выбирает индивидуальный продукт. Выбор пищевого продукта, а также конкретного предприятия осуществляется по согласованию с ведущими преподавателями или руководителем проекта.

Задание 2. Подготовить реферат на тему «Проект разработки и постановки на производство нового вида продукта специального назначения на предприятии» (указать название конкретного разрабатываемого продукта) и подготовить доклад.

Содержание реферата

Введение.

1. Описание нового продукта

В разделе должны быть представлены следующие вопросы:

- потребительская характеристика нового продукта;
- оригинальность и новизна предлагаемого продукта для предприятия и потребителя;
- рекомендуемая упаковка и ее дизайн.

2. Маркетинговое обоснование проекта.

В разделе должны быть представлены следующие вопросы:

- состояние и тенденции развития рынка аналогичных товаров;
- наличие аналогичных товаров на прилавках и уровень цен;
- оценка потенциального спроса и рынков сбыта для конкретного предприятия.

3. Требования к технической базе.

В разделе должны быть представлены следующие вопросы:

- соответствие сырьевой базы;
- соответствие технологических аспектов производства требуемым для выпуска нового вида продукции;
- наличие на предприятии необходимых помещений и оборудования для производства предлагаемого продукта или необходимость в них;
- необходимость приобретения нового оборудования, упаковочных материалов и т. п.

4. Порядок сертификации (декларирования) продукции.

В разделе должны быть представлены следующие вопросы:

- значение сертификации (декларирования) пищевых продуктов и ее роль при продвижении продукции на продовольственном рынке;
- подготовка документов и оформление результатов

сертификации.

Выводы и предложения.

Приложения.

В приложении приводятся:

- формы документов;
- таблицы бизнес-предложения, характеризующие показатели нового продукта в сравнении с конкурентами; дизайнерское решение упаковки; перечень необходимого оборудования; иллюстрационные материалы.

РАБОТА №4

ВЫЯВЛЕНИЕ ФАКТОРОВ УСПЕШНОСТИ НОВОГО ПИЩЕВОГО ПРОДУКТА СПЕЦИАЛЬНОГО НАЗНАЧЕНИЯ

Цель работы: ознакомление с критериями успешности новых пищевых продуктов и выявление факторов, которые обеспечат успех разрабатываемого продукта и его конкурентноспособность.

Методические рекомендации для выполнения работы

Новый продукт – это продукт, в котором имеют место изменения, причем эти изменения могут быть как незначительными, так и весьма существенными, вплоть до крупных инноваций.

Можно выделить несколько уровней новизны продукта: от полностью нового продукта до продукта с новой маркой или упаковкой. Уровни новизны представлены на рисунке 4.1

Разработка полностью нового продукта обуславливает появление существенных управленческих проблем и связана с высоким риском. Выпуск товаров-новинок важен для сильно конкурентных рынков, на которых добиться конкурентного преимущества иным путем представляет большие трудности. Чтобы добиться ощутимого успеха, товар должен быть не просто новым, он должен выглядеть новым, желательно не похожим на другие.

На первом этапе выполнения работы необходимо *определиться с уровнем новизны своего разрабатываемого продукта* в соответствии с рисунком 4.1

Выделяют критерии успеха конкретного нового продукта специального назначения, проекта по его разработке и программы

разработки продукта в целом.

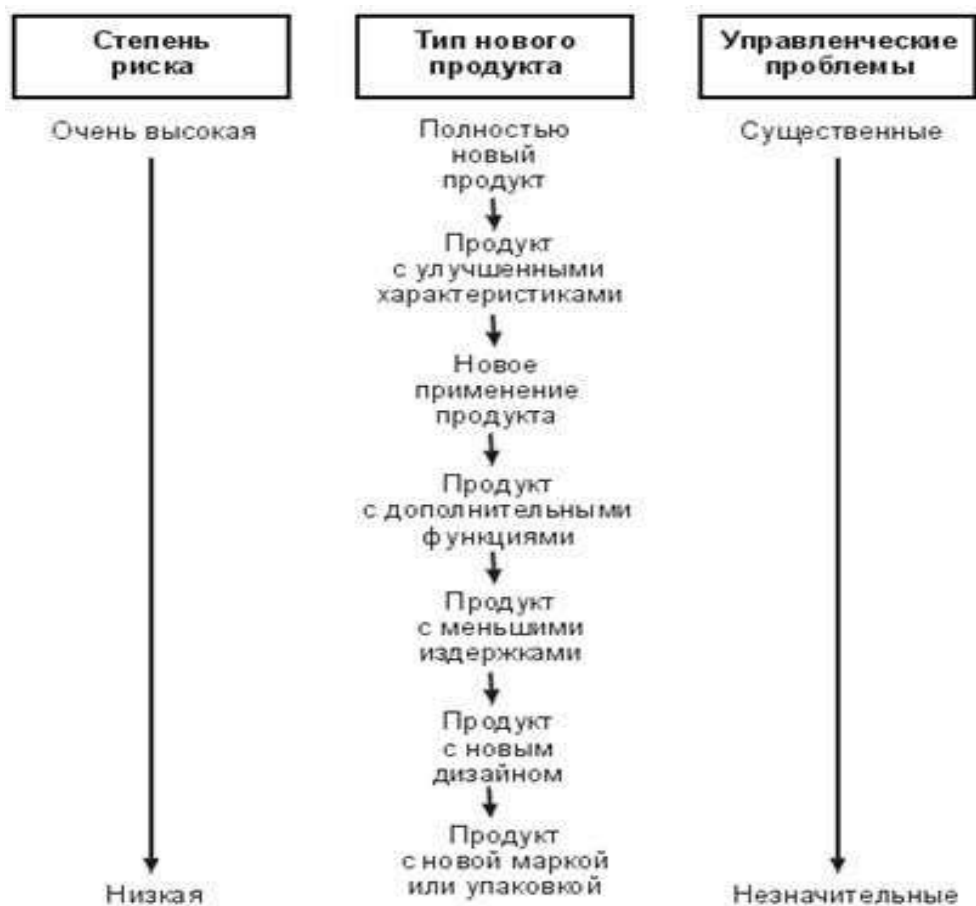


Рисунок 4.1 - Уровни новизны продукта

Успешность конкретного продукта оценивается рядом критериев и факторов, которые можно разделить на качественные и количественные; внутренние и внешние, общие и специальные.

В основном успешность оценивается по финансовым, потребительским, маркетинговым, производственным критериям, а также некоторым дополнительным критериям, которые могут быть неподконтрольны фирме, но играть определенную роль в конкретной ситуации.

Финансовые критерии – это прибыль и возврат инвестиций, т.е. прибыль на вложенный капитал. Сложность оценки по этому показателю связана с разными условиями исполнения, методикой финансового анализа.

Успех продукта у потребителя связан с уровнем его признания и положением нового продукта относительно конкурирующих.

Главный фактор успеха – отклик на потребность, скрытую или явную. Это предполагает как можно более раннее обнаружение неудовлетворенной потребности в ходе разработки товара и подход не с технологических позиций, а с позиций решения проблемы потребителя.

Второй ключевой фактор успеха – большая ценность для потребителя: предоставление продукта с новыми свойствами, функциями либо их предоставление в усовершенствованном виде. Превосходство товара может являться и результатом отсталости конкурентов.

Разработчики новых продуктов в первую очередь должны изучать демографические, психологические, экономические и другие характеристики прежде всего суперноваторов и новаторов, поскольку на новинки именно они откликаются первыми. Сделать это, как правило, чрезвычайно сложно, так как одни и те же люди могут вести себя по-разному относительно различных продуктов.

Рыночная судьба нового продукта зависит от того, готов или нет потребитель принять новинку? Процесс принятия новинки – мысленный процесс, через который проходит человек, начиная с момента получения первой информации о новом продукте до его окончательного принятия, т. е. до решения стать постоянным пользователем данного продукта.

В техническом задании на разработку продукта устанавливают целевые показатели и успех оценивают по тому, насколько они достигнуты. Выгоды, которые получают производители и потребители в результате разработки продукта должны быть определены и измерены. Это не просто показатели потребительского рейтинга, т. е. какие продукт включает преимущества, насколько он уникален, каково его значение для потребителя, а достаточно жесткие требования к количественным показателям и качеству продукта в целом.

Поэтому в своей работе необходимо четко сформулировать факторы, по которым будут оцениваться потребительские свойства нового продукта и их количественные характеристики.

К факторам успеха товара на рынке относятся:

- адаптированность товара к требованиям рынка;
- соответствие товара особым возможностям фирмы;
- технологическое превосходство товара;

- поддержка новых товаров руководством фирмы;
- использование оценочных процедур, соблюдение процессаразработки нового продукта;
- благоприятная конкурентная среда;
- соответствие организационной структуре процессу разработки.

В свою очередь, основными причинами неудач разработки товара являются:

- «проталкивание» своих идей высокопоставленными руководителями;
- переоценка объема рынка для нового товара; неудачная конструкция нового товара;
- неправильное позиционирование и рекламирование.

Производственные включают технологические и организационные факторы.

Фактор, напрямую определяющий успех, – это технологическая синергия. Синергия – совпадение инженерных и конструкторских возможностей фирмы с одной стороны, требований к новому товару – с другой. Производственный успех оценивается в основном как количество, качество и себестоимость продукции. Успешный производственный процесс должен обеспечивать заданное качество продукта в полном соответствии с его спецификацией и в рамках допустимых колебаний, должен обеспечить сохранность продукта и объемы его производства в заданное время. Важными для успеха являются затраты на производство, что характеризуется заданной себестоимостью. Отношение объема выпуска продукции к объему использованного сырья – «коэффициент использования сырья», потери при производстве, сбыте и возвраты от розничной торговли должны также учитываться. Условия производства должны соответствовать заданным требованиям к разрабатываемому продукту. Их необходимо проанализировать и оценить.

Надлежащая организационная структура, содействующая процессу разработки новых товаров: поддержка со стороны высшего руководства, существование лидера (управленца, который занимается вопросами разработки), налаженные коммуникации и межфункциональная координация.

Если фирма пользуется эффектами обучения и масштаба в своей научно-исследовательской, опытно-конструкторской и производственной деятельности, она добивается более высоких

производственных и финансовых результатов.

Важно отметить, что все эти факторы контролируются фирмой. Соответственно, успех нового товара является результатом не везения и удачи, а правильных управленческих действий.

В дополнение к этим факторам, напрямую связанным с успехом, был также установлен ряд косвенных: привлекательность базового рынка с точки зрения потенциала роста и конкурентной ситуации. Обычно эти два фактора неподконтрольны фирме. Очевидно, что на успешность разработки нового продукта большое влияние оказывает внешняя предпринимательская среда.

Факторы успеха также подвержены регулирующему воздействию со стороны некоторых переменных.

В завершение работы необходимо сформулировать свои предложения по реализации критериев успешности при разработке конкретной программы развития нового продукта.

Задания

Задание 1. Ознакомиться с основными критериями успешности нового продукта, проекта по его разработке и программы разработки в целом.

Задание 2. Выявить факторы, которые позволят создать успешный и конкурентноспособный продукт.

Задание 3. Разработать предложения по реализации критериев успешности при разработке конкретной программы развития нового продукта.

Отчет должен содержать: цель работы; краткую характеристику предлагаемого пищевого продукта; факторы, по которым будут оцениваться потребительские свойства нового продукта и их количественные характеристики; предложения по реализации критериев успешности при разработке конкретной программы развития нового продукта; список использованных источников.

РАБОТА №5 РАЗРАБОТКА ДИЗАЙНА ЭТИКЕТКИ ДЛЯ НОВОГО ПИЩЕВОГО ПРОДУКТА СПЕЦИАЛЬНОГО НАЗНАЧЕНИЯ

Цель работы: разработка дизайна этикетки и макета упаковки для нового вида пищевой продукции.

Рекомендации для проведения анализа и создания дизайна этикетки и упаковки нового пищевого продукта

Для создания промышленного дизайна упаковки пищевых продуктов необходимо обладать знаниями во многих областях пищевого производства. Без знаний свойств сырья и продукта, технологии его производства, характеристик упаковочных материалов и предпочтений потребителей трудно рассчитывать на создание привлекательного дизайна упаковки.

Положительное влияние упаковки на восприятие товара осознается большинством производителей. Поэтому руководство фирм сейчас выделяет значительные средства на улучшение упаковки своего продукта. И эти затраты окупаются за короткий срок.

Для того чтобы упаковка для пищевых продуктов помогла сделать продукт наиболее уникальным и узнаваемым, стоит позаботиться о ее дизайнерском оформлении. Доверив дизайн упаковки для пищевых продуктов профессионалам, необходимо самим производителям четко представлять, чего они хотят от дизайнера, в каком конкретном направлении ожидать продвижение нового продукта. Это и создание абсолютно нового бренда, и разработка новой упаковки для пищевых продуктов, и ее творческий дизайн – все, что так необходимо отечественному производителю и продавцу в процессе поддержания своей торговой марки.

Уделяя внимание дизайну упаковки для пищевых продуктов, нельзя забывать о ее форме. Известно, что оригинальная форма упаковки играет важную роль в привлечении покупателя. Знания в области технического производства и тонкостей индустриального дизайна позволяют разработать именно такую упаковку для пищевых продуктов, форма которой будет соответствовать и особенностям продукта, и стилю самой фирмы. Другой существенный момент в оформлении упаковки – фирменный стиль, включающий логотип и фирменный знак. Этот инструмент установления контакта с потребителем помогает эффективному позиционированию продукции и ее производителя.

Значительную роль при создании бренда пищевых продуктов играет логотип. При создании логотипа важно не только учесть желание заказчика выделиться на фоне конкурентов, но и сыграть на

ассоциации с брендом таким образом, чтобы подчеркнуть характер производимого товара.

Бренд сегодня – это не просто юридически зарегистрированная символика какого-либо производителя или продукта, содержащая комплексную информацию о нем, это живой образ продукта или компании. Чем более живым и непосредственным становится данный образ, тем выше вероятность того, что он проникнет в сознание потребителей и будет выделяться наиболее выгодно среди конкурирующих брендов.

Для успешной разработки продукта разработчикам приходится быть специалистами во многих областях. Дизайн продукта – это творческая часть всего процесса разработки, и в этот процесс интегрируются разнообразные факторы, способные оказать влияние на результат.

Для создания дизайна этикетки и продукта в целом можно использовать различные пути и инструменты. Общие принципы дизайна, оригинальные и общепринятые приемы организации формы и цвета, рисование, компьютерное моделирование и анализ. Главное – творческий подход к реализации визуального представления идеи своего продукта.

На упаковку должна быть нанесена необходимая информация для потребителя с учетом ее размещения в соответствии с требованиями ГОСТ 51074–2003 «Продукты пищевые. Информация для потребителя». Хороший дизайн упаковки и этикетки – признак качественного продукта, который может продавать себя сам. Удачно разработанный дизайн за несколько минут может спровоцировать покупку.

При этом разработка должна вестись не только в строгом соответствии с идеологией и фирменным стилем марки. Понимание ценовой ниши, принадлежности создаваемого образа к категории продукта, определенности места продажи для разработчика является необходимым.

Информация для потребителя в соответствии с ГОСТ Р 51074–2003

Определения

Потребитель – гражданин, имеющий намерение заказать или приобрести либо заказывающий, приобретающий или использующий пищевые продукты исключительно для личных, семейных, домашних

и иных нужд, не связанных с предпринимательской деятельностью.

Изготовитель – организация любой формы собственности, а так- же индивидуальный предприниматель, производящие пищевые продукты для реализации потребителям.

Продавец – организация, независимо от ее формы собственности, а также индивидуальный предприниматель, реализующие пищевые продукты потребителям по договору купли–продажи.

Пищевой продукт – продукт в натуральном или переработанном виде, употребляемый человеком в пищу (в том числе продукты детского и диетического питания, бутилированная питьевая вода, алкогольная продукция, пиво, безалкогольные напитки, жевательная резинка, а также пищевые добавки и биологически активные добавки, реализуемые в розничной торговле.

Продукт детского питания – пищевой продукт, предназначенный для питания детей в возрасте до 14 лет и отвечающий физиологическим потребностям детского организма.

Пищевая добавка – природное или искусственное вещество либо их соединение, специально вводимое в пищевые продукты в процессе их изготовления в целях придания пищевым продуктам определенных свойств и (или) сохранения качества пищевых продуктов.

Биологически активная добавка – природное (идентичное природному) биологически активное вещество, предназначенное для употребления одновременно с пищей или введения в состав пищевых продуктов.

Ингредиент (компонент) – вещество или продукт животного, растительного, микробиологического либо минерального происхождения, а также природные или синтезированные пищевые добавки, используемые при подготовке или производстве пищевого продукта и присутствующие в готовом продукте в исходном либо измененном виде.

Фантазийное (придуманное) наименование – слово или группа слов, которые могут не характеризовать потребительские свойства продукта, но позволяют отличить конкретные, близкие по составу и органолептическим показателям продукты друг от друга.

Дата изготовления – дата, проставляемая изготовителем и (или) упаковщиком и информирующая о моменте окончания

технологического процесса изготовления пищевого продукта.

Дата упаковывания (дата розлива для жидких продуктов) – дата размещения пищевого продукта в потребительскую тару.

Срок хранения – период, в течение которого пищевой продукт при соблюдении установленных условий хранения сохраняет свойства, указанные в нормативном или техническом документе.

Истечение срока хранения не означает, что продукт не пригоден для использования по назначению.

Срок годности – период, по истечении которого пищевой продукт считается непригодным для использования по назначению.

Срок реализации – период, в течение которого пищевой продукт может предлагаться потребителю.

Общие требования к содержанию информации

Изготовитель (продавец) обязан предоставлять потребителю необходимую и достоверную информацию о пищевых продуктах, обеспечивающую возможность их правильного выбора.

Информацию для потребителя представляют непосредственно с пищевым продуктом в виде текста, условных обозначений и рисунков на потребительской таре, этикетке, контрэтикетке, кольеретке, ярлыке, пробке, листе-вкладыше способом, принятым для отдельных видов пищевых продуктов.

Текст информации для потребителя наносят на русском языке. Текст и надписи могут быть продублированы на государственных языках субъектов Российской Федерации, родных языках народов Российской Федерации и на иностранных языках. Текст и надписи должны соответствовать нормам русского или иного языка, на котором дается информация о продукте,

Информация для потребителя должна быть однозначно понимаемой, полной и достоверной, чтобы потребитель не мог быть обманут или введен в заблуждение относительно состава, свойств, пищевой ценности, природы, происхождения, способа изготовления и употребления, а также других сведений, характеризующих прямо или косвенно качество и безопасность пищевого продукта, и не мог ошибочно принять данный продукт за другой, близкий к нему по внешнему виду или другим органолептическим показателям.

Информация о пищевых продуктах должна содержать следующие сведения:

Наименование продукта.

Наименование должно быть понятным потребителю, конкретно и достоверно характеризовать продукт, раскрывать его природу, место происхождения, позволять отличать данный продукт от других. Наименование пищевого продукта наносят четко различаемым шрифтом, выделяющимся на любом фоне.

Информацию об отличительных состояниях и специальной обработке продукта (например, «концентрированный», «восстановленный», «сухой», «молотый», «копченый», «сублимированный», «пастеризованный», «стерилизованный», «термизированный», «УВТ-обработанный», «охлажденный», «замороженный», «генетически модифицированный», «облученный ионизирующим излучением» или других включают в наименование продукта или располагают в непосредственной близости от него. Наименования пищевых продуктов должны соответствовать наименованиям, установленным в национальных стандартах Российской Федерации.

Пищевые продукты, поступающие по импорту, могут иметь наименования, соответствующие международным, зарубежным, региональным и национальным стандартам и регламентам, если это не противоречит национальным стандартам Российской Федерации.

Не допускается:

– давать пищевым продуктам наименования, вводящие потребителей в заблуждение относительно природы, идентичности, состава, количества, срока годности или срока хранения, происхождения, метода изготовления пищевого продукта;

– использовать в наименованиях пищевых продуктов названия продуктов, если они или продукты их переработки не входят в их состав.

При включении в состав продуктов ароматизаторов, имитирующих наличие в них пищевых продуктов (ингредиентов), в их наименовании указывают, что эти продукты являются продуктами с их вкусом и (или) ароматом. Для продуктов с ароматом, не присущим конкретному натуральному продукту, или с комплексным ароматом указывают, что они являются ароматизированными (без указания конкретного аромата);

– давать одно наименование разным пищевым продуктам.

Информация о таких свойствах продукта, как «Выращенный с использованием только органических удобрений», «Выращенный

без применения пестицидов», «Выращенный без применения минеральных удобрений», «Витаминизированный», «Без консервантов» и других, допускается только при наличии у изготовителя подтверждения указанной информации. Нанесение на пищевые продукты надписи «Экологически чистый» не допускается.

Наименование продукта, сформированное в соответствии с изложенными выше требованиями, может быть дополнено фирменным названием, в том числе написанным буквами латинского алфавита, фантазийным наименованием, наименованием по месту изготовления, по названию изготовителя продукта и другими, нанесением фирменной марки (знака).

Наименование и местонахождение изготовителя.

Юридический адрес изготовителя импортных пищевых продуктов указывают на языке страны его местонахождения буквами латинского алфавита, а наименование страны — на *русском языке*.

Когда сырье, полуфабрикаты, пищевые продукты (например чай, кофе, скот и птица для убоя или мясо для переработки, молоко, растительное масло, крупа, мука и т. п.) поставляют на предприятия, осуществляющие технологическую обработку, которая изменяет их свойства и (или) превращает их в пищевые продукты, готовые (в т. ч. фасованные) для реализации потребителям, изготовителем и упаковщиком таких пищевых продуктов считают указанные предприятия.

Допускается наносить надпись «Изготовлено под контролем (далее наименование компании, фирмы-изготовителя)». После такой надписи наносят юридический адрес, включая страну, указанной компании, фирмы-изготовителя.

Товарный знак изготовителя (при наличии), утвержденный или принятый изготовителем в порядке, установленном в странах местонахождения изготовителя или фирмы, являющейся владельцем данного товарного знака.

Масса нетто, или объем, или количество продукта.

Для жидких фасованных продуктов указывают объем, для других продуктов – массу нетто. Массу нетто продукта указывают в граммах или килограммах; объем – в литрах, миллилитрах, сантиметрах и дециметрах кубических. Для продуктов, в которых основной компонент находится в жидкой среде (сиропе, тузлуке, маринаде, рассоле, во фруктовом или овощном соке, бульоне и др.), помимо

общей номинальной массы нетто, должна быть указана номинальная масса нетто основного компонента.

Для фасованных пищевых продуктов, масса нетто или объем которых при хранении уменьшается, а также для продаваемых поштучно или «на вес» (взвешиваются в присутствии потребителя), массу нетто или объем продукта допускается не указывать.

Состав продукта.

Перечень ингредиентов приводят для всех пищевых продуктов, за исключением продуктов, состоящих из одного ингредиента. Перед списком ингредиентов должен быть заголовок «Состав». Ингредиенты перечисляют в порядке уменьшения массовой доли в момент изготовления пищевого продукта.

Если ингредиент представляет собой пищевой продукт, состоящий из двух или более ингредиентов, то такой составной ингредиент допускается включать в перечень ингредиентов под собственным наименованием. При этом непосредственно после наименования такого составного ингредиента в скобках приводят список составляющих его компонентов в порядке уменьшения их массовой доли.

В случае, когда массовая доля составного ингредиента в готовом пищевом продукте составляет менее 2 %, допускается не перечислять составляющие его ингредиенты в указанном списке.

Вода, входящая в рецептуру продукта, должна указываться в списке ингредиентов, за исключением тех случаев, когда она является составной частью восстановленных продуктов, а также таких ингредиентов, как рассол, маринад, сироп, бульон, тузлук и других, упоминаемых в списке ингредиентов под собственными наименованиями.

В списке ингредиентов не указывают:

- двуокись углерода (если в описании продукта указано, что он газированный);
- летучие компоненты, которые в процессе изготовления конкретного пищевого продукта временно выделяются, а затем вновь возвращаются в этот продукт, в количественном отношении не превышая первоначальный уровень содержания;
- вещества и вспомогательные материалы, функционально необходимые для производственного процесса, не входящие в состав готового продукта;
- пищевые добавки, которые содержались в одном или

нескольких ингредиентах этого продукта питания, если в конечном продукте они уже не оказывают технологического эффекта;

– вещества, используемые как растворители или носители.

Для используемых в качестве ингредиентов известных продуктов, на которые имеются национальные стандарты РФ могут использоваться такие наименования, как «масло подсолнечное», «масло коровье», «крахмал», «рыба», «мясо птицы», «сыр», «пряности», «сахар», «глюкоза», «эластичная основа для жевательной резинки» и другие.

Обязательна информация о применении при изготовлении пищевого продукта и о содержании в использованном сырье пищевых добавок, биологически активных добавок к пище, ароматизаторов, пищевых продуктов нетрадиционного состава с включением не свойственных им компонентов белковой природы, облученных ионизирующим излучением.

Обязательна информация о генетически модифицированных пищевых продуктах или пищевых продуктах, содержащих компоненты из генетически модифицированных источников. Для пищевых продуктов, содержащих компоненты из генетически модифицированных источников, информацию указывают в тех случаях, когда содержание в их составе указанных компонентов превышает норму, установленную техническим регламентом.

Информацию для потребителя о пищевых продуктах, полученных из генетически модифицированных источников или содержащих генетически модифицированные источники, наносят на этикетку в виде надписей «генетически модифицированный ... (наименование продукта) ...», или «... (наименование продукта) ... получен на основе генетически модифицированных источников», или «... (наименование продукта) ... содержит компоненты, полученные из генетически модифицированных источников».

При указании пищевых добавок используют следующие групповые наименования пищевых добавок: антиокислители; вещества для обработки муки; вещества, препятствующие слеживанию и комкованию; вещества, способствующие сохранению окраски; влагоудерживающие агенты; глазирователи; желеобразователи; загустители; кислоты; консерванты; красители; наполнители; отвердители; пеногасители; пенообразователи; пропелленты; подсластители; разрыхлители; регуляторы;

стабилизаторы; уплотнители; усилители вкуса и запаха; эмульгаторы; эмульгирующие соли.

После группового наименования указывают индекс согласно Международной цифровой системе (INS) или Европейской цифровой системе (E) либо название пищевой добавки. Для ароматизаторов должно быть указано: «натуральный», «идентичный натуральному» или «искусственный» в зависимости от того, какими они являются.

Информация о биологически активных добавках к пище, обладающих тонизирующим, гормоноподобным и влияющим на рост тканей организма человека действием, пищевых добавках и пищевых продуктах, содержащих эти добавки, а также о пищевых продуктах нетрадиционного состава с включением не свойственных им компонентов белковой природы должна содержать сведения о противопоказаниях для применения при отдельных видах заболеваний, которые наносят на этикетку.

Виды заболеваний, при которых противопоказано применение отдельных видов пищевых продуктов и добавок, определяет Министерство здравоохранения Российской Федерации.

Любая информация о специальных питательных свойствах, лечебном, диетическом или профилактическом назначении продукта, наличии в нем биологически активных веществ, отсутствии вредных веществ или других аналогичных характеристиках может быть нанесена на этикетку только при наличии у изготовителя подтверждения указанной информации. Содержание биологически активных веществ, витаминов и минеральных веществ указывают в случаях, если они вносились при изготовлении продуктов.

По усмотрению изготовителя допускается перечислять основные естественно содержащиеся в продукте минеральные вещества и витамины без указания их количества. Обязательна рекомендация о суточной норме потребления такого продукта в соответствии с установленным порядком.

Пищевая ценность (энергетическая ценность, содержание белков, жиров, углеводов, витаминов, макро- и микроэлементов).

Информационные (расчетные) показатели содержания питательных веществ указывают как массу углеводов, белков, жиров, макро- и микроэлементов в 100 г, 100 мл или 100 см³ съедобной части продукта, а калорийность (энергетическую ценность)

– в килокалориях и (или) килоджоулях в расчете на 100 г, 100 мл или 100 см³ продукта. Сведения о содержании белков, жиров, углеводов и калорийности (энергетической ценности) приводятся в случае, если их значение в 100 г (мл, см³) пищевого продукта составляет не менее 2 %, а для минеральных веществ и витаминов – не менее 5 % от рекомендуемого суточного потребления.

Назначение и условия применения для продуктов детского питания, продуктов диетического питания и биологически активных добавок.

Рекомендации по приготовлению готовых блюд для концентратов и полуфабрикатов пищевых продуктов. Указанные рекомендации для других пищевых продуктов необходимы только в случае, если правильное их использование без такой информации затруднено, а неправильное приготовление и/или использование может нанести вред здоровью потребителя, привести к порче или неэффективному использованию продукта.

Условия хранения пищевых продуктов.

Условия хранения указывают для продуктов, требующих специальных условий хранения (пониженной температуры, определенных влажности окружающего воздуха и светового режима и других), если в документах, в соответствии с которыми изготовлены продукты, установлены требования к условиям хранения. Для консервированных продуктов могут быть указаны условия хранения после вскрытия упаковки.

Срок годности.

Срок годности исчисляют с даты изготовления. Срок годности устанавливает изготовитель пищевых продуктов с указанием установленных условий хранения.

Срок годности может быть указан следующим образом: «годен ... (часов, суток, месяцев или лет)», «годен до ... (дата)», «использовать ... (употребить) до ... (дата)».

Если срок годности пищевого продукта указывают после слов «годен до» или «использовать до», то его окончание обозначают датой: день, месяц и год – если срок годности не превышает трех месяцев; месяц и год – если срок годности превышает три месяца. Если срок годности исчисляется часами, то указывают: «годен в течение ... часов». При сроке годности, превышающем три месяца,

срок годности продолжается до первого числа указанного месяца. Допускается при сроке годности, превышающем три месяца, проставлять день, месяц и год. При этом срок годности продолжается до дня, указанного на потребительской таре.

Срок хранения.

Изготовитель может указать срок хранения для пищевых продуктов. Срок хранения пищевого продукта исчисляют с даты изготовления и указывают следующим образом: «срок хранения до ... (дата)»;

«срок хранения ...(суток, месяцев или лет)».

Срок реализации пищевого продукта устанавливает изготовитель с учетом периода его хранения и использования по назначению в домашних условиях. Срок реализации пищевого продукта исчисляют с даты изготовления и указывают следующим образом:

«реализовать до ...(час, дата)» или «реализовать в течение ... (часов, суток)».

Дата изготовления и дата упаковывания.

Дату изготовления указывают словами: «изготовлено) ... (дата)», а дату упаковывания – «упакован (о) ... (дата)». Если упаковщиком является изготовитель, который одновременно изготавливает и упаковывает пищевой продукт, или изготовителем в соответствии с 3.5.2 считается упаковщик, то дату изготовления и упаковывания указывают словами:

«изготовлен (о) и упакован (о) ... (дата)». Для вина, алкогольных и безалкогольных напитков, минеральных вод, пива, уксуса указывают дату розлива, которая является одновременно датой изготовления и датой упаковывания; для яиц – дату сортировки, которая одновременно является датой изготовления. Если технологический процесс изготовления пищевого продукта продолжается после фасования (например, стерилизация, охлаждение, созревание и т. д.), наносят только дату изготовления.

Дату изготовления и дату упаковывания наносят в виде двузначных чисел, обозначающих число, месяц и год (например, 22.06.02), или отметок против чисел на краях этикетки, или дают ссылку, где она указана.

Для продуктов, срок годности которых исчисляется часами, в дате изготовления и дате упаковывания (дате изготовления) дополнительно

указывают время изготовления – час (например, 13 час. 22.06.02).

Дополнительная информация о нанесении даты изготовления и даты упаковывания для отдельных продуктов предусмотрена в разд. 4 настоящего стандарта.

В информации о пищевых продуктах указывают **срок годности и (или) срок хранения и (или) срок реализации**. Срок годности, срок хранения и (или) срок реализации на потребительскую тару нарезанных и (или) фасованных пищевых продуктов наносит упаковщик с учетом сроков, установленных изготовителем.

Обозначение документа, в соответствии с которым изготовлен и может быть идентифицирован продукт (допускается наносить без указания года утверждения). Для импортных продуктов допускается не указывать.

Информация о подтверждении соответствия пищевых продуктов.

Продукты, соответствие которых требованиям технических регламентов подтверждено, маркируются знаком обращения на рынке.

До принятия технических регламентов информацию о подтверждении соответствия серийно изготавливаемых пищевых продуктов, соответствие которой подтверждено сертификатом соответствия, наносит изготовитель в виде знака соответствия в установленном порядке для пищевых продуктов, продуктов, подлежащих обязательной сертификации; для добровольно сертифицируемых пищевых продуктов – в виде знака соответствия, применяемого в данной системе добровольной сертификации, если применение знака соответствия предусмотрено.

Информацию о подтверждении соответствия пищевых продуктов, сертифицированных в форме декларации о соответствии, наносят в виде знака соответствия, применяемого на основании декларации о соответствии.

Информацию о подтверждении соответствия неупакованных пищевых продуктов проставляют в сопроводительных документах и вывешивают в торговом зале.

Продукт может сопровождаться и другой, не противоречащей 1–5 информацией, характеризующей продукт (кроме продуктов детского питания для детей первого года жизни и алкогольных продуктов), изготовителя и потребителя, в том числе рекламной, а также может наноситься штриховой код.

Расположение информации.

Информацию располагают непосредственно на каждой единице потребительской тары в удобном для прочтения месте. Дата розлива прозрачных бесцветных жидких продуктов, разливаемых в бесцветную потребительскую тару, может быть нанесена на обратную сторону этикетки.

Если на потребительской таре невозможно нанести необходимый текст информации о продукте полностью, допускается информация, характеризующую пищевой продукт, или часть ее размещать по усмотрению изготовителя на листе-вкладыше, прилагаемом к каждой единице индивидуальной или групповой потребительской тары, или на групповой потребительской таре; также сопровождают информацией для потребителя каждую единицу групповой потребительской тары, в которой пищевые продукты продаются наборами.

Недостающую информацию о продуктах для детского питания, фасованных в потребительскую тару небольших размеров, размещают на листах-вкладышах, прилагаемых к каждой единице индивидуальной потребительской тары.

При реализации потребителям пищевых продуктов в предварительно нефасованном виде, когда пищевые продукты фасуют в торговых помещениях в присутствии покупателя, допускается информация о них, предусмотренную требованиями настоящего стандарта, размещать по усмотрению продавца на листе-вкладыше, прилагаемом к каждой единице потребительской тары, или на ценнике, или в торговом зале в непосредственной близости от продукта.

Способ представления информации

Информация может быть нанесена любым способом и должна быть четкой и легко читаемой. Если групповая потребительская тара, в которую помещен продукт, покрыта дополнительной оберткой, то либо этикетка внутренней упаковки должна быть легко читаемой сквозь наружную обертку, либо на наружной упаковке должна быть аналогичная этикетка.

Средства нанесения информации, контактирующие с продуктом, не должны влиять на качество продукта, должны обеспечивать стойкость маркировки при хранении, транспортировании и реализации продуктов.

Задания

Все задания выполняются индивидуально и представляются у защите работы.

Задание 1. Провести аналитический обзор литературы по вопросам достижений в области промышленного дизайна этикетки упаковки для пищевых продуктов;

Задание 2. На основании литературного обзора, основных характеристик нового продукта и своих эстетических представлений разработать творческий дизайн этикетки для своего продукта.

Задание 3. Разработать макет упаковки нового продукта с учетом размещения необходимой информации для потребителя в соответствии с требованиями ГОСТ 51074 «Продукты пищевые. Информация для потребителя».

РАБОТА № 6

РАЗРАБОТКА И СОСТАВЛЕНИЕ СХЕМЫ ПОСТАНОВКИ НА ПРОИЗВОДСТВО НОВОГО ПИЩЕВОГО ПРОДУКТА

Цель работы: ознакомление с программой разработки и постановки на производство новых видов пищевой продукции.

Методические рекомендации для выполнения работы Порядок разработки и постановки на производство нового вида продукта

Перед проведением технологической и организационной подготовки производства нового вида продукта предприятие должно располагать основными исходными данными и принять целый ряд принципиальных решений. К ним относятся:

- объект производства (полный комплект технологической документации на новый вид продукта);
- объем производства (максимальный годовой объем выпуска);
- планируемые поставки предприятию сырья, поставщики и цены;
- планируемый режим работы (количество смен, продолжительность рабочей недели и смены);
- планируемый коэффициент загрузки оборудования;
- ремонтная политика предприятия, политика запасов сырья,

материалов;

- основные маркетинговые решения.

Оценка предстоящих затрат и результатов при определении эффективности инвестиционного проекта осуществляется в пределах расчетного периода, продолжительность которого (горизонт расчета) должна охватывать весь жизненный цикл разработки и реализации проекта.

Количество этапов и работы, выполняемые на каждом этапе в процессе реализации проекта, зависят от особенностей конкретного проекта. Однако практически все инвестиционные проекты выполняются в три этапа: предпроизводственный период; освоение производства и рынка; работа на полную (проектную) мощность. В приложении представлена примерная схема разработки и постановки на производство нового вида продукции. Руководствуясь приведенным примером, составить для своего разрабатываемого продукта схему и график постановки на производство нового вида продукции.

Задания

Задание 1. Ознакомиться с порядком разработки и постановки на производство нового вида продукта.

Задание 2. Разработать и составить схему и график постановки на производство разрабатываемого вида продукта.

Отчет должен содержать: схему постановки на производство разрабатываемого нового вида продукции специального назначения; график и распределение ответственности за выполнение этапов разработки и требования к документации.

Пример составления графика и ответственности за выполнение этапов разработки и требования к документации

№ пп.	Деятельность	Ответственный исполнитель	Требование к документации	Источник получения информации	Срок исполнения
1	Анализ идеи и проведение маркетинговых исследований	Ведущий специалист по маркетингу	–	–	–
2	Бизнес-предложение	Коммерческий директор, ведущий	Приложения 1, 2, 3, 4	Маркетинговые исследования	–

		специалист по маркетингу		рынка	
3	Анализ и принятие решения	Генеральный директор, директор по направлениям, члены технической комиссии	Приложение 5	Бизнес-предложение	3 дня
4	График разработки	Ведущий специалист по маркетингу	Приложение 6	–	3 дня
5	Производство опытного образцов лабораторных условиях	Инженер-технолог	Протокол (приложение 7)	Бизнес-предложение	5 дней
6	Дегустация опытного образца, принятие решения	Дегустационная комиссия	Дегустационная анкета (приложение 8), журнал № 001-4014, акт оценки результатов пр-ва опыт. образца в лаб. условиях	Опытный образец	1 день
	Корректировка опытного образца	Инженер-технолог	Рецептура	Дегустационная анкета, акт оценки	5 дней
	Корректировка затрат на производство	Финансовый директор, плановый отдел	–	Откорректированная рецептура	2 дня
7.1	Разработка нормативной документации (ТУ, ТИ, рецептурыи норм расхода, МК)	Инженер-технолог	ГОСТ Р 51074–2001. Приложения 10, 11, 12	СанПиН,ГОСТ	10 дней
7.2	Разработка дизайна упаковки	Ведущий специалист по маркетингу	–	–	30 дней
7.3	Заказ сырья, материалов, комплектующихи упаковки	Начальникотдела по закупкам молока, начальник ОМТС	ПСК. В 7.4–01–2002,ПСК. В 7.4-02–2002	–	30–40 дней
8	Выработка опытной партии	Зам. техн. директора по производству	П. 7.7.1, 7.7.2, 7.7.3 данной процедуры	Инженер-технолог	3–4 дня
9	Анализ результатов, принятие решения	Начальник КПЛ, зам. техн. директора по производству, коммерческий	Приложение 13	–	1 день

		директор, начальник отдела качества			
	Корректировка образца из опытной партии	Инженер-технолог	–	–	5 дней
	Корректировка затрат на произ- водство опытной партии	Финансовый директор, плановый отдел	–	–	2 дня
10	Сертификация. Реализация опытной партии	Начальник КПЛ, коммерческий директор	–	Зам. техн. директора по производству	10 дней
	Анализ результатов реализации опытной партии	Коммерческий, финансовый директор, зам. техн. директора по производству, технический директор	–	–	В про- цессе реали- зации
	Доработка документации	Инженер- технолог	–	–	5 дней
	Производство серийное	Зам. техн. директора по производству	–	–	–
	Анализ	Генеральный директор, техн. директор, зам. техн. директора по производству, финансовый, коммерческий директор, инженер- технолог	–	–	–

РАБОТА №7 РЫНОЧНАЯ СРЕДА И УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ РАЗРАБОТАННЫМИ ПРОДУКТАМИ

Цель работы: изучить факторы, особенности и значение рыночной среды в управлении продажами, провести исследование рыночной среды в системе управления продажами.

Вопросы для подготовки

1. Роль и значение рыночной среды в управлении продажами.

2. Понятие и факторы рыночной среды.
3. Особенности рыночной среды и их оценка.
4. Исследование рыночной среды в системе управления продажами.

Краткие теоретические сведения

С позиций современного менеджмента рыночная среда рассматривается как совокупность сил и факторов, которые оказывают влияние на результаты деятельности компании.

По степени управляемости со стороны продавца рыночные факторы можно подразделить на управляемые и неуправляемые, а по уровню воздействия на покупателя — релевантные и нерелевантные.

К управляемым факторам относят следующие инструментари: цену, свойства и дизайн товара, упаковку, торговую марку, методы сбыта и коммуникации, сервис, позиционирование, выбор целевого сегмента.

Неуправляемые факторы — это характеристики внешней среды и рынка сбыта, а именно: поставщики, потребители, конкуренты, властные структуры, технологии и т.д.

Релевантные факторы — группа управляемых и неуправляемых характеристик, которые влияют на поведение покупателя как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде, применительно к конкретному товару и рынку сбыта. Например, это цена и дизайн товара, торговая марка, конкуренты. Нерелевантные факторы — это те факторы, которые не оказывают заметного влияния на поведение покупателя в данной ситуации. К таким факторам, например, относят поставщиков, властные структуры и т.д.

Описывая рыночную среду управления продажами, специалисты выделяют ряд ее основных черт, к которым относят: сложность, подвижность, взаимосвязанность факторов рыночной среды, турбулентность.

Сложность рыночной среды характеризуется числом и разнообразием факторов, на которые необходимо реагировать при осуществлении продаж товарной продукции. Например, при подготовке к продажам следует учитывать цели продаж, сущность покупательского поведения, выгоды, которые товар принесет покупателю, характеристики товара компаний конкурентов и т.п.

Подвижность рыночной среды — все объекты и процессы среды продаж находятся в постоянном движении (претерпевают

изменения). Например, постоянно изменяются финансовые условия продаж, вводятся новые законодательные и нормативные акты, изменяются предпочтения и привычки потребителей и т.п.

Взаимосвязанность факторов рыночной среды — изменение одного фактора приводит (в той или иной степени) к изменению множества других. Например, изменение предпочтений клиентов может привести к сокращению клиентской базы компании, потере рыночной доли рынка или предопределяет направления совершенствования продукта.

Турбулентность рыночной среды — изменения во внешней среде происходят с высокой степенью неопределенности и непредсказуемости. Фактически турбулентность может быть обусловлена неспособностью менеджеров по продажам разработать сценарий изменения рыночной среды.

Исследование рыночной среды управления продажами — это процесс, направленный на изучение факторов рыночной среды и их динамики, которые оказывают или могут оказать существенное влияние на продажи компании, с целью формирования эффективной системы управления продажами. Исследование рыночной среды направлено на решение нескольких специфических задач: определение факторов, влияющих на продажи и установление направления их влияния; выявление динамики развития рыночной среды; оценка степени соответствия системы управления продажами требованиям рыночной среды; принятие решений по достижению согласованности системы управления продажами и рыночной среды.

Реальная ситуация на рынке оценивается с помощью ряда показателей, основными из которых являются:

- емкость товарного рынка (рост показателя — положительное влияние), исходя из уровня среднедушевого потребления используется формула:

$$W = W_i \cdot Q, \quad (1)$$

где W — емкость товарного рынка, руб.;

W_i — уровень среднедушевого потребления товара, руб.;

Q — ориентировочная численность потенциальных потребителей, чел.;

- темп прироста товарного рынка (рост показателя — положительное влияние):

$$T_p = \frac{W_i}{W_0} \cdot 100\%, \quad (2)$$

где T_p — темп прироста товарного рынка, %;

W_i — емкость рынка прогнозируемая, руб.;

W_0 — емкость рынка достигнутая, руб.;

- степень насыщения рынка (рост показателя — отрицательное влияние):

$$N = \frac{P}{W} \cdot 100\% \quad (3)$$

где N — степень насыщения рынка, %;

P — рыночное предложение, руб.;

- цикличность спроса (рост показателя — положительное влияние):

$$Ц_c = \frac{C}{n}, \quad (4)$$

где $Ц_c$ — цикличность спроса;

C — количество покупок за календарный месяц;

n — количество дней в месяце ($n = 30$);

- сезонность спроса (наличие — отрицательное влияние):

$$S = \frac{V_n}{V_{cp}}, \quad (5)$$

где S — сезонность спроса;

V_n — объем реализации продукции за месяц, руб.;

V_{cp} — среднегодовой объем реализации, руб.;

- эластичность спроса (наличие — отрицательное влияние):

$$E = \frac{V_1}{V_2}, \quad (6)$$

где E — эластичность спроса;

V_1, V_2 — объемы реализации до и после повышения цен (если $E > 1$ — спрос эластичный, если $E \leq 1$ — спрос неэластичный);

- наличие каналов распределения (наличие каналов — положительное влияние):

$$R = UV + UN, \quad (7)$$

где R — общее количество каналов распределения, ед.;

UV — количество универсальных каналов, ед.;

UN — количество уникальных каналов, ед.;

- доступ к каналам влияния распределения (наличие — положительное влияние), балльная оценка: 1 — затрудненный, 2 — свободный;

существование равных конкурентов (наличие — отрицательное влияние), балльная оценка: 1 — наличие; 2 — отсутствие;

- лояльность покупателей (рост — положительное влияние):

$$L = \frac{O_i}{O} \cdot 100\% \quad (8)$$

где O_i — объем целевой аудитории, приверженной данной компании, чел.;

O — ориентировочная численность потенциальных потребителей, чел.

В качестве одного из основных показателей, характеризующих привлекательность рынка, можно предложить показатель рыночной доли компании, который имеет два значения: абсолютная и относительная доля рынка:

- абсолютная доля рынка, рассчитываемая по формуле:

$$D_A = \frac{Q_A}{Q_X} \cdot 100\%, \quad (9)$$

где Q_A — объем продаж компании, руб.;

Q_X — общий объем продаж всех компаний на целевом рынке X ;

- относительная доля рынка, которая рассчитывается по формуле:

$$\overline{D}_A = \frac{D_A}{\sum_{i=1}^n D_i}, \quad (10)$$

где D_A — абсолютная рыночная доля компании, %;

D_i — абсолютная доля рынка i -го главного конкурента компании, $n = 1 \div 3$;

- рыночная доля компании с учетом показателей динамики, которая рассчитывается по формуле:

$$D_A = Y_{\Pi} \cdot Y_{\text{Э}} \cdot Y_{\text{И}}, \quad (11)$$

где Y_{Π} — уровень проникновения;

$Y_{\text{Э}}$ — уровень эксклюзивности;

$Y_{\text{И}}$ — уровень интенсивности.

Уровень проникновения рассчитывается по формуле:

$$Y_{\Pi} = \frac{N_A}{N_X}, \quad (12)$$

где N_A — количество покупателей компании «А»;

N_X — общее количество покупателей на целевом рынке «Х».

Уровень эксклюзивности или повторных покупок рассчитывается как

$$Y_{\text{Э}} = \frac{Q_{AA}/N_A}{Q_{XA}/N_A}, \quad (13)$$

где Q_{AA} — объем покупок покупателей компании «А» у компании «А»;

Q_{XA} — общий объем покупок покупателей компании «А» у всех компаний на целевом рынке «Х».

Уровень интенсивности рассчитывается по формуле:

$$Y_{и} = \frac{Q_{XA}/N_A}{Q_{XX}/N_X}, \quad (14)$$

где Q_{XX} — общий объем покупок всех покупателей на целевом рынке «X».

Рост рыночной доли компании следует рассматривать как:

- растет $Y_{п}$ — компания приобретает покупателей;
- растет $Y_{э}$ — покупатели компании «А» больше покупают по сравнению с общими закупками у других компаний на целевом рынке «X»;

- растет $Y_{и}$ — покупатели компании «А» закупают у нее в больших количествах, чем в среднем покупатели на всем целевом рынке «X».

Анализ и оценка влияния рыночной среды на продажи. Основной целью оценки является выяснение положительных и отрицательных воздействий рыночной среды на продажи, т.е. отслеживание и анализ событий (тенденций), которые могут повлиять на реализацию стратегии продаж.

Метод STEP (PEST)-анализа (аббревиатура четырех английских слов P — Policy — политика, E — Economy — экономика, S — Society — общество (социум), T — Technology — технология). Этот метод ориентирован на исследование факторов дальнего окружения компании: политических (власть создает ключевые условия развития бизнеса компании); экономических (содержание экономических решений, принимаемых органами власти); социальных (формирующих потребительские предпочтения потребителей); технологических (определяющих тенденции технологических изменений). При этом следует иметь в виду, что в условиях развитой макросреды используется STEP-анализ, развивающейся — PEST-анализ. При проведении формализованного STEP (PEST)-анализа разрабатывается таблица, в которую вносятся факторы макроокружения, затем осуществляется их качественная оценка и разрабатывается программа соответствующих действий (табл. 1).

Таблица 1 - Формализованный STEP-анализ макросреды

Факторы макросреды	Влияние фактора (+, -)	Балльная оценка фактора	Вес фактора	Важность фактора	Программа действий
1. Социальные					
2. Технологические					

3. Экономические					
4. Политические					

Обозначения: «+» — позитивное влияние, «—» — негативное влияние.

Факторы, включенные в таблицу, получают качественную оценку по шкале: 1 — если влияние фактора очень слабое; 3 — если влияние фактора слабое; 5 — если влияние фактора существенное; 7 — если влияние фактора значительное; 9 — если влияние фактора высокое.

Далее, путем перемножения балльной оценки и веса, получают важность фактора для компании.

Результатом оценки рыночной среды является определение зон позитивных и опасных влияний рыночных факторов, что выступает основой для разработки направлений стратегического преобразования системы управления продажами.

Задания

Задача 1. На региональном рынке продуктов питания реализующих функциональные продукты функционирует 38 специализированных компаний розничной торговли. В ходе панельного исследования была изучена деятельность 12 компаний за первый квартал 2016 г. и получены следующие результаты:

- запасы продукции на складах компаний на начало периода исследования составили 18452,370 тыс.руб., а на конец периода - 26871,150 тыс. руб.;

- продажи за каждый месяц периода исследования соответственно составили – 52050,390 тыс. руб., 122275,400 тыс. руб., 181932,760 тыс. руб.

Определить емкость регионального рынка.

Задача 2. Эксперты компании провели исследование влияния факторов макроокружения на продажи, используя метод PEST-анализа. По результатам анализа (таблица 1) необходимо:

- а) разработать профиль макроокружения компании и выделить зоны позитивного и опасного влияния;

- б) разработать план действий по оптимизации продаж.

Таблица 1 - Результаты PEST-анализа

Факторы макросреды	Знак влияния (+, -)	Степень влияния	Вес фактора	Важность фактора
1. Политические:				
1.1. Ужесточение требований законодательства к качеству выпускаемой продукции	-	5	0,05	-0,25
1.2. Увеличение минимального уровня оплаты труда	+	3	0,05	0,15
2. Экономические:				
2.1. Замедление темпов роста инфляции	+	5	0,15	0,75
2.2. Снижение налоговой нагрузки на компанию	+	3	0,1	0,3
3. Социальные:				
3.1. Повышение платежеспособности покупателей целевого рынка	+	7	0,25	1,75
3.2. Изменение потребительских предпочтений потребителей	-	9	0,25	-2,25
4. Технологические:				
4.1. Применение конкурентами новых технологий производства продукции	-	7	0,1	-0,7
4.2. Использование конкурентами прогрессивных технологий продвижения товара на рынок	-	5	0,05	-0,25

Задача 3. Компания «А» осуществляет продажи на целевом сегменте рынка и имеет одного основного конкурента «В». Общий объем продаж на рынке составляет 112,0 млн. руб. и в течение двух лет остается неизменным. Оценить рыночную долю компании «А». Объемы продаж компаний представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Объемы продаж компаний на целевом сегменте рынка

Компании	Объемы продаж, тыс. руб.	
	20_++_ г.	20_+++_ г.
Компания "А"	22800,0	30940,0
Компания "В"	21500,0	26700,0

Задача 4. Проведенные маркетинговые исследования показывают, что число покупателей компании в 20++ г. было 12800 человек, а в 20+++ г, составит 14250 чел. Рост цены прогнозируется на 5,6% и составит 1135 руб. В среднем данная марка товара приобретается дважды в год. Рассчитать величину изменения рыночного спроса на товар.

РАБОТА № 8 СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ПРОДАЖ РАЗРАБОТАННОЙ ПРОДУКЦИИ

Цель работы: изучить содержание и классификацию продаж, процесс продаж товарной продукции и фактора активации продаж.

Вопросы для подготовки

1. Продажи как маркетинговая задача
2. Содержание и классификация продаж
3. Процесс продаж товарной продукции
4. Факторы активизации продаж товарной продукции

Краткие теоретические сведения

Продажа — целостный комплекс мероприятий по подготовке, заключению сделки и последующему обслуживанию клиента с целью решения его значимых проблем и формирования долгосрочного спроса на продукцию компании.

Основных классификационные признаки:

1. В зависимости от выполняемых функций:
 - креативные продажи, которые направлены на то, чтобы показать покупателю, каким образом приобретенный им товар поможет

повысить прибыльность его деятельности;

- миссионерские продажи, обеспечивающие привлечение и удержание потребителей посредством оказания помощи в адаптации потребителя к новым товарам, а также информировании потребителя о товарах, которые способны удовлетворить его потребности;

- операторные продажи, означающие принятие заказа от покупателей и доставку им заказанного товара.

2. С позиций ориентации продавца на клиента или на продукт продажи сводят к четырем основным типам:

- обслуживание, как правило, используется в розничной сети, когда покупатели сами выбирают товар и оплачивают покупку на выходе.

- Агрессивный тип продаж — по сути, это реклама, персонифицированная на уровне продаж, и продавцы в такой ситуации четко ориентированы на свой продукт, при низкой ориентации на клиента. Агрессивный тип продаж неэффективен с точки зрения соотношения затрат и полученного результата.

- спекулятивный тип продаж внешне мало отличается от агрессивного, но по существу противоположный ему. Торговый агент проходит все обычные этапы продаж, но, столкнувшись с возражениями, он делает покупателю предложение, от которого тот не может отказаться, например предлагает бонус. Компания удовлетворяет потребность, только это никак не связано с товаром.

- консультативный тип продаж, который направлен на решение проблем (потребность - это отражение проблемы) покупателя посредством оказания ему консультационной помощи. При консультативной продаже продавец ориентирован как на продукт, так и на клиента.

3. По длительности устанавливаемых контактов с потребителями выделяется два типа продаж:

- транзакционные продажи - это отдельные продажи товарной продукции и они не предполагают установления длительных контактов с потребителем, как правило, это разовые продажи.

- продажи через развитие отношений имеют своей целью установление и развитие долгосрочных отношений между продавцом и потребителем.

4. По уровню создаваемой ценности выделяется три модели продаж:

- транзакционная продажа, которая не добавляет ценности к продукту, так как покупатель знает, что ему нужно, и не желает тратить силы и время на приобретения товара. Ценность продукта в такой ситуации создается через уменьшение стоимости и легкость приобретения;

- консультационная продажа создает ценность через консультации, определение проблем покупателя, их анализ и предложение вариантов решения проблем. Такая модель продаж используется в тех случаях, когда покупатель не знает, что ему нужно, и рассчитывает на помощь;

- предпринимательская модель продаж, при которой ценность создается через балансирование потенциальных возможностей компании и предлагаемого товара. Эта модель продаж используется тогда, когда потребителю необходим партнер, чтобы изменить свою компанию.

Процесс товарных продаж — это совокупность взаимосвязанных этапов, осуществляемых продавцом для совершения продажи. Этапы цикла продаж варьируются в зависимости от вида торговли и типа продаж. Реальный процесс продаж меняется также и в зависимости от конкретной ситуации.

Таблица 2 - Этапы процесса продаж

Оптовая торговля	Розничная торговля
1. Определение «кандидатов» в клиенты	1. Реклама и мерчандайзинг
2. Квалификация «кандидатов»	2. Контакт с покупателем
3. Подготовка к контакту (звонку, встрече)	3. Определение потребностей
4. Контакт, попытка выстроить отношения	4. Презентация продукта
5. Определение потребностей	5. Преодоление возражений
6. Презентация продукта или решения	6. Завершение продажи
7. Преодоление возражений	7. Гарантийное обслуживание
8. Закрытие, заключение договора	8. Работа с возвращенными товарами
9. Прием и обработка заказов клиентов	
10. Поддержка и обслуживание клиентов	

На результативность продаж оказывает влияние множество разнообразных факторов. Условно их можно подразделить на две группы: ситуационно-управленческие факторы и факторы стимулирующего характера. К ситуационно-управленческим факторам относятся:

- поведенческие факторы. По мере развития функции продаж адаптируется к возрастающим ожиданиям потребителей; стремлению

потребителей избежать участия в переговорах между покупателем и продавцом; увеличивающейся мощи основных покупателей; глобализации рынка; фрагментации рынков.

- возрастающие ожидания потребителей. Возрастание ожиданий потребителей приводит к необходимости постоянного реагирования на их требования. Одним из направлений такого реагирования является повышение ценности (полезности) продукта.

- стремление потребителей избежать участия в переговорах между покупателем и продавцом. В практике продаж имеют место такие ситуации, которые считаются беспокоящими (например, покупка автомобиля). Для снижения степени дискомфорта таких продаж торговый персонал должен владеть специальными приемами воздействия на покупателя.

Увеличивающаяся мощь основных покупателей. Покупательская мощь крупных компаний означает, что они могут требовать и получают специальные услуги, например, контроль над товарно-материальными запасами в режиме «точно в срок», совместное финансирование кампании продвижения товара.

Глобализация рынка. По мере насыщения национальных рынков компании, для того чтобы обеспечить рост продаж и получение прибыли, расширяют свою деятельность в других странах. Это требует учета особенностей каждого рынка.

Фрагментация рынков. Современные рынки имеют тенденцию к сужению с одновременным увеличением числа брендов. Менеджерам по управлению продажами и маркетологам необходимо оперативно действовать при идентифицировании изменений во вкусах потребителей и разрабатывать стратегии, позволяющие как можно полнее удовлетворять их запросы.

Технологические факторы характеризуют автоматизацию деятельности торговых представителей; создание виртуальных офисов для продаж и каналы электронных продаж.

Автоматизация деятельности торговых представителей включает использование портативных компьютеров, мобильных телефонов, факс-аппаратов, электронной почты и современного программного обеспечения, что помогает им решать такие задачи, как планирование поездок или посещений клиентов, а также заниматься наймом и отбором торгового персонала и оценением его работы.

Электронные каналы продаж, обеспечиваемые компьютерными информационными системами, способствуют оперативному взаимодействию участников каналов распределения и совершенствованию технологии продаж.

Виртуальные офисы позволяют торговому персоналу быть в контакте с головным офисом, заказчиками и коллегами по работе, что способствует оперативному принятию решения в процессе продаж товарной продукции.

Управленческие факторы. В целях эффективного реагирования на изменения внешней среды компании разрабатывают необходимые стратегии, которые позволяют повысить эффективность продаж.

Разработка эффективных взаимоотношений между сотрудниками, занимающимися продажами и маркетингом, признается всеми, но на практике слияние двух функций в единое целое осложняется плохой коммуникацией, поэтому установка интранетов позволит улучшить информационный обмен в процессе подготовки и проведения продаж.

Возникновение новых проблем в области продаж привело к необходимости профессиональной подготовки торгового персонала по таким направлениям, как уточнение профиля функции продаж; расширение эффективных приемов продаж и т.д.

Факторы стимулирующего характера. Коммерческий успех того или иного продукта во многом определяется технологиями его продвижения и техникой продаж. Стимулирование продаж — совокупность приемов, применяемых на протяжении всего жизненного цикла товара в отношении трех субъектов: потребителя, оптового (розничного) торговца, торгового персонала компании с целью повышения объема продаж, а также увеличения числа новых покупателей. Стимулировать — означает «привести в движение».

Задания

Задача 1. Продажи компании за отчетный период составили 12500,0 тыс. руб. Планом предусмотрено увеличение продаж до 19500,0 тыс. руб. за счет принятия и реализации решений в сфере оптимизации технологии продаж. Рассчитать эффективность решений, если известно, что издержки, связанные с реализацией принятых решений, составят 5500,0 тыс. руб.

Задача 2. Компания, занимающаяся продажей продовольственных товаров, работает в шести регионах. Объемы

продаж в регионах составили: первый — 20%, второй — 7%, третий — 18%, четвертый — 11%, пятый — 19%, шестой — 25%. Население регионов характеризуется следующими цифрами — 1 млн. чел., 1 млн. 400 тыс. чел., 700 тыс. чел., 140 тыс. чел., 420 тыс. чел., 112 тыс. чел. Население России принимается 140 млн. чел.

Провести классификацию рынков компании и определить наиболее оптимальные рынки.

Пояснения к решению задачи. Общеизвестно, что работать во всех сегментах рынка неэффективно, нужно выбирать наиболее эффективные из них. В литературе предлагается сделать это с помощью двух индексов: *CDI* и *BDI*.

CDI — это индекс развития отрасли. Он помогает определить рынки с большим потреблением на душу населения и узнать, где сконцентрированы продажи по товарам. Рассчитывается этот индекс так:

$$CDI = \frac{P_p}{N_p}, \quad (1)$$

где P_p — продажи товаров в данном регионе, %;

N_p — население данного региона в процентном отношении от населения России, %.

BDI обозначает индекс развития марки. Он показывает, как распределены продажи компании. На основе этого показателя определяется стратегия расходов на географических рынках компании. Для расчета этого индекса используется формула:

$$BDI = \frac{P_p}{N_i}, \quad (2)$$

где P_p — продажи товаров в данном регионе, %;

N_i — население данного региона от населения в регионах, обслуживаемых компанией, %.

В зависимости от значения этих показателей рынки можно классифицировать следующим образом:

- *CDI* высокий, *BDI* высокий, значит, рынок с хорошим потенциалом и может потребоваться работа для ограничения доступа конкурентов;

- *CDI* низкий, *BDI* высокий, это успешный рынок для данной компании и не стоит тратить деньги на развитие продаж в этом регионе;

- *CDI* высокий, *BDI* низкий, это потенциально хороший рынок для дальнейшего развития, возможно преодоление сильных позиций конкурентов;

- *CDI* низкий, *BDI* низкий, на этом рынке у компании нет никаких перспектив, лучше избегать таких рынков.

РАБОТА №9

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ РАЗРАБОТАННЫХ ПРОДУКТОВ: СУЩНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ

Цель работы: изучить сущность изучения продаж, субъекты, объекты и организацию службы продаж в компании

Вопросы для подготовки

1. Сущность управления продажами
2. Субъекты и объекты продаж товарной продукции
3. Организация службы продаж в компании

Краткие теоретические сведения

Управление продажами — это деятельность по планированию, организации, мотивации и контролю продаж.

В основе управления продажами лежат общие и частные принципы. Специфику продаж отражают частные принципы, к которым относят: принцип ориентации на рынок; принцип неразрывной связи продаж с маркетингом; принцип организационной гибкости; принцип профессионализации продаж; принцип выделения приоритетов; принцип ориентации на риски; принцип личной инициативы; принцип ответственности за принятые полномочия по заключению торговых сделок; принцип организационной оптимизации.

В качестве субъекта продаж обычно рассматривается торговый персонал компании — менеджеры по продажам и торговые представители.

В практике управления продажами рассматривается трехуровневая иерархия менеджеров: руководители высшего звена, или менеджеры стратегии; менеджеры тактики, или менеджеры

среднего звена; операционные менеджеры, или руководители первого (низового) звена.

Для эффективного выполнения функций по управлению продажами менеджеры должны обладать навыками абстрактного мышления и принятия решений; навыками работы с людьми; техническими навыками.

Менеджеры по продажам могут быть ориентированы на «задачи», или на «взаимоотношения». В зависимости от сочетания ориентации выделяют четыре стиля поведения руководителей: указания, убеждение, участие, делегирование.

Для руководителей характерны два вида руководства: транзакционное и трансформационное.

Торговым представителям свойственны следующие функции: генерирование продаж, обслуживание потребителей, территориальное управление продажами, профессиональное развитие.

В качестве объекта управления в продажах выступает товар и клиенты.

Основными формами специализации управления продажами выступают: географическая (территориальная), товарная, рыночная (по типу покупателя).

Проектирование структуры отдела продаж проходит ряд этапов: обоснование организационной специализации службы продаж; выявление и обоснование функций отдела продаж; построение структуры отдела продаж; оценка эффективности структуры; документационное оформление отдела.

Организационное развитие продаж осуществляется в направлениях: управление стратегическими клиентами; командные продажи; использование независимых агентов; телемаркетинг и электронные продажи.

Количество торговых представителей можно рассчитать по следующей формуле:

$$N = \frac{\sum_{i=1}^n q_i \cdot v_i \cdot t_i \cdot 12}{F \cdot K},$$

где N — количество торговых представителей, чел.;

q_i — количество клиентов i -й категории, чел.;

v_i — количество посещений i -го клиента в месяц, раз;

t_i — длительность посещений i -го клиента, час;

F — бюджет времени торгового представителя в год, час;

K — время на дорогу к клиенту, %;
 n — количество категорий клиентов, ед.;
 12 — число месяцев в году.

Бюджет времени торгового представителя рассчитывается по формуле:

$$F = J \cdot S \cdot W,$$

где J — число недель в году;
 S — число рабочих дней в неделю;
 W — количество рабочих часов в день.

Задания

Задача 1. Компания планирует организовать персональные продаж своей продукции. В результате проведения подготовительной работы были получены данные, представленные в таблице.

Категории клиентов	Количество клиентов	Посещения клиентов	
		Количество посещений в месяц	Длительность посещений, час.
А	350	2	0,5
В	900	3	0,7
С	800	2	0,6

Кроме этого известно, что торговые представители будут работать 50 недель в году, 5 дней в неделю, по 8 часов в день, а время на дорогу к клиенту составляет 25% бюджета времени торгового представителя. Рассчитать минимальную численность торговых представителей, которые будут работать в отделе персональных продаж.

Задание 2.

Ситуационная задача. Компания сферы розничной торговли продовольственными товарами зарегистрирована как частное предприятие и имеет штат работников 15 человек (5 человек — работники аппарата управления, из них 2 собственника компании, остальные — продавцы). Территориально она работает в пределах своего населенного пункта (например, областного центра) и владеет магазином-складом, торговыми павильонами на рынках города.

Управляют продажами непосредственно владельцы, исходя из накопленного рыночного опыта и «руководствуясь здравым

смыслом». Какая-либо проработанная концепция ведения бизнеса, средне- и долгосрочная стратегия развития компании отсутствует. Используемые информационные технологии не позволяют проводить глубокие анализы, оптимизировать закупки и продажи. Реклама в местной прессе практически отсутствует. Успех бизнеса во многом определяется работоспособностью собственников-руководителей.

Вопросы и задания

1. Оцените систему управления продажами данной компании.
2. Что произойдет с компанией по мере развития крупной сетевой розничной торговли, роста покупательной способности населения, открытия супермаркетов, сворачивания и перепрофилирования рынков местными властями?
3. Какие варианты «выживания» и развития компании вы предлагаете? Обоснуйте их.

СПИСОК РЕКОМЕНДАТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1 Введение в проектную деятельность. Синергетический подход [Электронный ресурс] : учебное пособие / И. В. Кузнецова, С. В. Напалков, Е. И. Смирнов, С. А. Тихомиров ; под редакцией Е. И. Смирнова. — Саратов : Вузовское образование, 2020. — 166 с. - Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=92644>

2 Звягинцева, О. С. Командная работа и коммуникации [Электронный ресурс] : учебное пособие / О. С. Звягинцева. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2019. — 184 с. - Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=109383>

3 Матюшка, В. М. Управление проектами [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. М. Матюшка. — Москва : Российский университет дружбы народов, 2010. — 556 с. - Режим доступа : <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=11440>

4 Организация проектной деятельности [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л. М. Тухбатуллина, Л. А. Сафина, В. В. Хамматова и др. ; Министерство образования и науки России, Казанский национальный исследовательский технологический университет. – Казань : Казанский научно-исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2018. – 100 с. - Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=561106>

5 Михалкина, Е. В. Организация проектной деятельности [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. В. Михалкина, А. Ю. Никитаева, Н. А. Косолапова ; Южный федеральный университет, Экономический факультет. – Ростов-на-Дону : Южный федеральный университет, 2016. – 146 с. - Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=461973>

6 Пиркин, А. Г. Бизнес-планирование и оценка энергоэффективности инновационных проектов на предприятиях АПК [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. Г. Пиркин ; Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, Санкт-Петербургский государственный аграрный университет. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный аграрный университет (СПбГАУ), 2018. – 61 с. - Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491721>

7 Михалкина, Е. В. Организация проектной деятельности [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. В. Михалкина, А. Ю. Никитаева, Н. А. Косолапова. — Ростов-на-Дону : Издательство Южного федерального университета, 2016. — 146 с. - Режим доступа : <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=78685>

8 Горбовцов, Г. Я. Системы управления проектом [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г. Я. Горбовцов. — Москва : Евразийский открытый институт, 2011. — 344 с. - Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=78685>