

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.06 Торговое дело
(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «Увеличение объема продаж за счёт повышения конкурентоспособности
предприятия (на примере ООО «Цветолобово»)»

Студент

С.В. Орлова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Орлова Софья Витальевна

Тема работы: «Увеличение объема продаж за счёт повышения конкурентоспособности предприятия (на примере ООО «Цветолубово»»

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

Цель исследования - разработка программы мероприятий, направленных на увеличение объема продаж за счёт повышения конкурентоспособности предприятия на примере ООО «Цветолубово».

Объект исследования – влияние системы продаж предприятия на повышение его конкурентоспособности.

Предмет исследования – предприятие ООО «Цветолубово».

Методы исследования – описательный и сравнительный анализ, анализ статистических данных, наблюдение и интерпретация, конкурентный анализ и другие.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в практическом выполнении предложенных мероприятий для увеличения объема продаж и повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолубово».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из источников и приложения.

Содержание

Введение	4
1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия.....	6
1.1 Понятие, методы, факторы и условия повышения конкурентоспособности предприятия	6
1.2 Организация системы управления продаж на предприятии.....	11
1.3 Управление стимулированием продаж на предприятии.....	17
2 Анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолобово»	22
2.1 Краткая характеристика деятельности предприятия ООО «Цветолобово»	22
2.2 Анализ организации системы управления продаж предприятия ООО «Цветолобово».....	29
2.3 Проблемы в организации системы управления продажами и конкурентоспособностью предприятия ООО «Цветолобово»	40
3 Направления совершенствования конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолобово»	46
3.1 Рекомендации по повышению конкурентоспособности для увеличения объема продаж ООО «Цветолобово».....	46
3.2 Основные мероприятия, направленные на стимулирование продаж и предприятия ООО «Цветолобово»	51
3.3 Разработка бюджета предложенных мероприятий, направленных на увеличение объема продаж и повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолобово»	58
Заключение	64
Список используемых источников.....	67
Приложение А Должностная инструкция менеджера по продажам предприятия ООО «Цветолобово»	70

Введение

Каждое предприятие работает в рыночных условиях, характеризующейся высокой конкуренцией и эффективностью его деятельности зависит от конкурентоспособности производимых товаров или оказываемых услуг.

В условиях рыночной экономики предприятие не может долгое время удерживать высокие конкурентные позиции, не учитывая изменения поведения потребителей, деятельности конкурентов, появления новых товаров и технологий производства.

Впервые роль конкуренции в рыночной экономике была описана в работе шотландского экономиста и основоположника науки «экономическая теория» Адама Смита «Исследование о природе и причине народов» в XVIII в. Согласно разработанной экономической теории поведение человека и предприятия в целом регулируется «невидимой рукой рынка».

В повышении конкурентоспособности предприятия актуальным вопросом является его операционная эффективность, основанная на внедрении современных технологий производства и продаж, рациональном использовании материальных, финансовых, трудовых и других необходимых ресурсов для реагирования в быстро изменяющихся условиях.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка программы мероприятий, направленных на увеличение объема продаж за счёт повышения конкурентоспособности предприятия на примере ООО «Цветолобово».

Поставленная цель в выпускной квалификационной работе требует решения следующих задач:

- изучить теоретические основы конкурентоспособности предприятия.
- рассмотреть организацию системы управления продаж на предприятии и методы стимулирования продаж.
- проанализировать конкурентоспособность предприятия ООО «Цветолобово».

- описать организацию системы управления продаж предприятия ООО «Цветолобовово» и выявить ее проблемы.
- разработать основные мероприятия, направленные на увеличение продаж и повышение конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолобовово».
- рассчитать необходимый бюджет предложенных мероприятий, направленных на увеличение объема продаж и повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолобовово».

Теоретическую основу выпускной квалификационной работы составляют научные работы российских и зарубежных авторов в следующих разделах:

- теории конкурентоспособности предприятий: И.Ансофф, Дж. Х. Драйер, П.Друкер, Ж.Ж. Ламбен, Д. Мейнард Кейнс, Д.Рикардо, М.Портер, А.Слоун, С.Фишер, Р.А. Фатхутдинов, Т.Г.Философова и др.
- управление продажами предприятия: Б.А.Аникин, Д. Дж. Бауэркс, В.В.Борисова, А.П.Гарнов, Д.Д.Клосс, Ю.Г.Лебедев, М.Линдерс, Р.М.Нуреев, В.И.Степанов, Д.Уотерс и др.

Поставленная цель и задачи выпускной квалификационной работы определили выбор следующих методов исследования: описательный и сравнительный анализ, анализ статистических данных, наблюдение и интерпретация, конкурентный анализ и другие.

Нормативной базой выпускной квалификационной работы является действующее законодательство РФ, научная и учебная литература, научные исследования и статьи, материалы периодической печати и другие материалы, касающиеся данной темы.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в практическом выполнении предложенных мероприятий для увеличения объема продаж и повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолобовово».

1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия

1.1 Понятие, методы, факторы и условия повышения конкурентоспособности предприятия

Экономический термин «конкуренция» произошел от латинских слов «concurro / concurrencia», которые характеризовали такие явления, как взаимопроникновение или слияние, а также столкновение.

В различных научных работах, посвященных исследованию экономики, различными авторами даются множество определений. Рассмотрим в таблице 1 определения понятия «конкуренция», данные различными авторами в широком и узком смысле.

Таблица 1 – Определения понятия «конкуренция», данные различными авторами

Автор определения	Определение понятия «конкуренция»
Ф. Хайек	Конкуренция является процессом, посредством которого люди получают и передают знания.
М.Потер	Конкуренция является динамичным и развивающимся процессом, в результате которого появляются новые товары, новые маркетинговые стратегии, новые технологии и предприятие выходит на новые сегменты рынка.
Р.А.Фатхутдинов	Конкуренция – это способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию, обеспечивающей его преимущество по отношению к другим предприятиям-производителям конкретной отрасли на национальном и международном рынках.
Федеральный закон от 26 июля 2006 года № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (ст. 4 п.7) [1]	Конкуренция - соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке.

В рыночной экономике конкуренция выполняет следующие функции:

- регулирующая – оказывает влияние на предложение производителями необходимых товаров или услуг в соответствии с потребностями

потребителей.

- аллокационная – направлена на обеспечение концентрации необходимых материальных, трудовых, финансовых ресурсов для максимальной эффективности их использования.
- инновационная – стимулирует предприятия различных форм собственности увеличивать производительность труда с помощью внедрения современных технологий и оборудования для повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия.
- мотивирующая – направлена на получение положительных и негативных стимулов предприятиями. Предприятия, выпускающие высококачественные товары и снижающие его себестоимость, увеличивают собственное вознаграждение в виде чистой прибыли, а предприятия, не удовлетворяющий покупательский спрос или занимающиеся недобросовестной конкуренцией становятся убыточными и сокращают занимаемую рыночную долю.
- распределительная – обеспечивает распределение полученного дохода среди домашних хозяйств и предприятий в соответствии с внесенным вкладом, то есть реализуется принцип получения вознаграждения в соответствии с достигнутыми результатами [11].
- контролирующая – направлена на предотвращение занятия доминирующего положения на рынке различными компаниями.

Составим в таблице 2 классификацию видов конкуренции и кратко ее охарактеризуем.

Таблица 2 – Классификация видов конкуренции

Виды конкуренции	Краткая характеристика видов конкуренции
Внутриотраслевая	характеризуется борьбой между предприятиями-производителями товаров за достижение наиболее эффективных условий производства и продаж, за увеличение занимаемой доли рынка.

Продолжение таблицы 2

Виды конкуренции	Краткая характеристика видов конкуренции
Межотраслевая	характеризуется соперничеством между предприятиями-производителями в различных отраслях экономики за наиболее выгодные проекты и сферы деятельности. В процессе межотраслевой конкуренции предприятия-производители переводят финансы и другие средства из убыточных отраслей экономики переводятся в прибыльные и высокоэффективные отрасли экономики.
С учетом особенностей природы региона	характеризуется наличием на территории российского региона или страны месторождения полезных ископаемых (нефти, золота, железной руды,
С учетом особенностей географии региона или страны	характеризуется низкими издержками предприятий-производителей, работающих в различных регионах или странах, и сокращающих себестоимость производимого товара или услуги.
Функциональная	формируется в процессе удовлетворения потребности различными товарами или услугами могут различными способами, например перевозки партий товаров осуществляются железнодорожным или автомобильным транспортом.
Видовая	формируется в процессе использования товаров, удовлетворяющих одну и ту же покупательскую потребность, но обладающих различными свойствами и влияющие на уровень удовлетворения покупательского спроса.
Предметная	формируется в результате производства и продажи аналогичных товаров различными предприятиями-производителями, например, мебель премиум-класса.
Субъектная	формируется между предприятиями-производителями, имеющими устойчивое положение в выбранном рыночном сегменте.
Ожидаемая	формируется в процессе разработки или внедрения современных технологий производства нового товара, которые будут реализовываться на занимаемом рынке или на новых рыночных сегментах.
Прямая	формируется в процессе конкуренции между предприятиями-производителями без различных посредников.

На конкурентоспособность предприятия влияют следующие факторы:

- операционная эффективность деятельности предприятия – обеспечивает получение необходимой прибавочной стоимости и прибыли за счет производства конкурентоспособных товаров.
- тактическая эффективность деятельности предприятия – обеспечивает текущее управление деятельностью предприятия и создающие цепочку

ценности производимого продукта.

Цепочку ценности производимого товара составляют основные бизнес-процессы, такие как производственный процесс товаров, продажи, маркетинговое продвижение, сервисные услуги и послепродажное обслуживание.

Дополнительные бизнес-процессы, выполняемые на предприятии, такие как организация логистических процессов, материально-технического снабжения, управления персоналом, бухгалтерия и управление финансов, модернизация производства и технологического оборудования.

- стратегическое позиционирование предприятия – определяет направления развития предприятия в краткосрочном или долгосрочном периодах.

Рассмотрим на рисунке 1 уровни обеспечения конкурентоспособности предприятия.



Рисунок 1 – Уровни обеспечения конкурентоспособности предприятия

Ключевыми принципами обеспечения конкурентоспособности предприятий являются:

- производство конкурентоспособных товаров, обеспечивающих необходимые конкурентные преимущества.
- оценка конкурентоспособности предприятия в процессе оперативного управления оценивается на основании расчета интегрального показателя конкурентоспособности производимой продукции.
- оценка конкурентоспособности предприятия в процессе тактического управления осуществляется на основании результатов финансово-хозяйственной деятельности и комплексной оценки экономического состояния.
- оценка конкурентоспособности предприятия на стратегическом уровне осуществляется с учетом инвестиционной привлекательности и ростом стоимости предприятия [3].

Для оценки конкурентоспособности предприятия используются следующие методы:

- соотношение цена / качество. Данный метод характеризуется тем, что конкурентоспособность предприятия-производителя растет, с ростом конкурентоспособности производимых товаров или оказываемых услуг.

Конкурентоспособность предприятия по данному методу рассчитывается по формуле:

$$K_T = \frac{K}{C}, \text{ где} \quad (1)$$

K_T – показатель конкурентоспособности товара;

K – показатель качества товара;

C – показатель цены товара.

- операционный метод позволяет определить эффективность деятельности каждого структурного предприятия, таких как

экономические, маркетинговые, организационные, кадровые и т.д.

Конкурентоспособность структурного подразделения предприятия рассчитывается по формуле:

$$K_i = \frac{I_a}{I_3}, \text{ где} \quad (2)$$

K_i – частный коэффициент эффективности по i -й операции.

I_a – значение i -го показателя исследуемого предприятия;

I_3 – эталонное значение i -го показателя

Показатель конкурентоспособности предприятия рассчитывается как средневзвешенный показатель из частных коэффициентов эффективности по формуле:

$$K = \sum a_i * k_i, \text{ где} \quad (3)$$

K – конкурентоспособность анализируемого предприятия.

a_i – коэффициент весомости i -й операции;

k_i – частный коэффициент эффективности i -й операции.

Таким образом, конкуренция является основным понятием, характеризующим сущность рыночных отношений. В современной экономике понятие «конкурентоспособность» используется для оценки конкурентоспособности товара, предприятия, отрасли, региона или федерального округа, а также страны в целом.

На оценку конкурентоспособности предприятия влияет инвестиционная привлекательность и общее экономическое и финансовое состояние предприятия.

1.2 Организация системы управления продаж на предприятии

Продажи – это коммерческая деятельность по реализации товаров и/или

услуг предприятиям клиентам или конечным потребителям с помощью дистрибьюторов или прямых продаж.

Сущность системы управления продажами предприятия состоит в организации бесперебойной реализации продукции или услуг, обеспечение доступности производимого продукта для возврата вложенных в производство, закупки и маркетинг средств и получения прибыли [11].

Понятие «стратегическое управление продажами» имеет несколько определений. В широком смысле стратегическое управление продажами понимается как общее руководство системой управления продажами, ориентированное на будущие периоды, а в узком – планирование и руководство управлением продажами в долгосрочной перспективе [4].

Стратегическое управление продажами предприятия является элементом комплексного воздействия на производство, каналы распределения и покупателей с помощью стратегического планирования, мотивации, контроля.

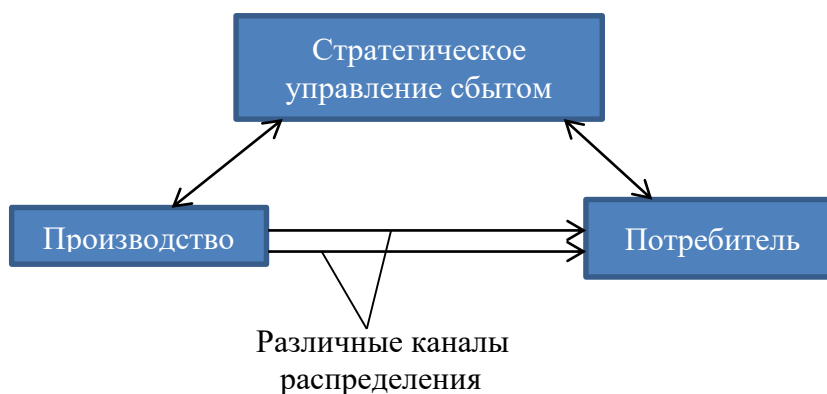


Рисунок 2 – Место стратегического управления сбытом в системе «производство-потребление» [4]

Разработка стратегии продаж направлена на определение оптимальных направлений и средств, необходимых для обеспечения максимальной эффективности процесса продаж товаров. Разработка стратегии продаж основывается на анализе и оценке эффективности действующей системы

продаж предприятия.

Специалисты-практики анализируют:

- количественные показатели объемов продаж по производимому товару и по регионам.
- организация сети продаж.
- правильность выбора рынка,
- точность выбора времени и способа выхода на рынок [4].

Выбор каналов продаж, производимых или импортируемых товаров является важной задачей предприятия.

Каналом продаж называется совокупность предприятий или отдельных лиц, принимающих на себя или передающих другому субъекту право собственности на произведенные товары или оказываемые услуги в процессе передачи от производителя к потребителю [11].

В управлении продажами предприятия применяют два основных типа каналов продаж: прямые, т.е. продажи силами сотрудников предприятия и непрямые. Предприятие-производитель из-за необходимости и целесообразности использует посредников. Большинство маркетинговых исследований показало, что поставщики и потребители используют непрямые каналы продаж в следующих случаях:

- выбирая простой и недорогой продукт;
- покупки делаются в небольших количествах и часто;
- умеренная или низкая покупательская способность.

Выбор структуры канала продаж предприятием-производителем зависит от выбора основных функций, таких как быстрая доставка, создание товарных запасов, индивидуальное обслуживание, т.е. функций, выполняемых дистрибутором.

Предприятию-производителю необходимо определить слабые стороны в разработанной системе управления продажами, например, недостаточно финансовых или трудовых ресурсов, персонал не обладает необходимыми

знаниями и опытом, и сильные стороны предприятия, такие как активы предприятия, которые могут эффективно использованы в развитии продаж предприятия.

Каналы продаж обладают определенной протяженностью и шириной. Протяженность канала продаж характеризуется числом участников системы продаж или посредников во всей цепочке продаж.

Выделяют следующие виды каналов продаж:

- канал нулевого уровня – канал «производитель – потребитель»;
- одноуровневый – канал «производитель – розничный торговец – потребитель»;
- двухуровневый – «производитель – оптовый торговец – розничный торговец – потребитель»;
- трехуровневый канал – «производитель – оптовый торговец – мелкий оптовый торговец – розничный торговец – потребитель».

Рассмотрим на рисунке 3 различные конфигурации системы продаж.

Ширина канала продаж состоит из числа независимых участников сформированной системы продаж на каждом этапе цепочки продаж.

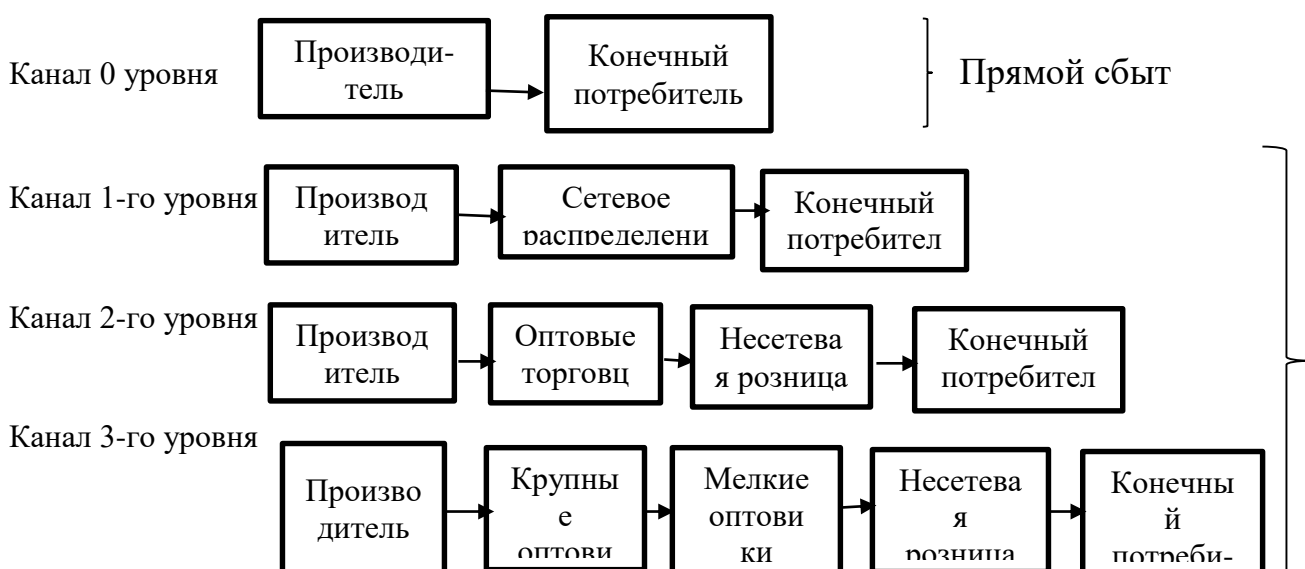


Рисунок 3 – Конфигурация каналов продаж [9]

Продажа товара предприятием непосредственно потребителям, т.е.

использование нулевого канала сбыта применяется при поставке изделий промышленного назначения или реализации своих товаров малыми предприятиями. Нечасто прямой сбыт используют на рынке товаров широкого потребления.

В последнее время часто используется форма непосредственной работы с потребителем или прямой маркетинг. Использование прямого маркетинга получает все большее распространение [11].

Необходимость использования дистрибьюторов и удлинение канала продаж диктуется следующими обстоятельствами:

- горизонтальный рынок, на котором совершают покупки множество потребителей в каждом секторе региональной экономики. Для эффективной деятельности необходима сильная сеть продаж, значительные затраты средств;
- рынок продаж разбросан географически и прямые контакты с потребителями дороги и нерентабельны;
- при отгрузках крупных партий товара небольшому числу оптовых предприятий можно снизить транспортные расходы;
- необходимость частых регулярных поставок небольших партий товара;
- разница между ценой реализации товара и затратами на его производство небольшая и содержание собственной торговой сети убыточно.

Товародвижение – это деятельность по планированию, реализации и контролю перемещения товаров от предприятия к потребителю. Рассмотрим этапы товародвижения заказанных партий товаров предприятия на рисунке 4 более подробно.



Рисунок 4 – Этапы товародвижения заказанных партий товаров клиентам предприятия

Торговые представители предприятия получают заказы от клиентов каждый день на электронную почту, по телефону или самостоятельно посещая клиентов и получая от них заказ. Отдел заказов обрабатывает поступившие заявки, склад – собирает заказы и отгружает товары.

Таким образом, сущность продаж состоит в организации бесперебойной реализации товаров или услуг предприятия, обеспечение доступности производимых товаров для возврата вложенных в производство, закупки и маркетинг средств и получения прибыли.

Стратегии продаж позволяет определить каналы продаж, проанализировать действующую систему продаж в целом и отдельных ее элементов, а также оценить ее эффективность.

1.3 Управление стимулированием продаж на предприятии

В сложных экономических условиях и снижении покупательской способности жителей России конкурентная борьба между предприятиями становится все более острой. Повышение конкурентоспособности предприятия напрямую зависит от роста объемов продаж, производимых или импортируемых товаров. Для увеличения продаж товаров предприятия проводятся мероприятия, направленные на стимулирование продаж.

Стимулирование продаж (англ. sales promotion) является комплексом маркетинговых мероприятий, направленных на увеличение покупательского спроса и узнаваемости бренда, а также привлечения новых клиентов.

Целью стимулирования продаж товаров предприятия является привлечение внимания и удовлетворение желания покупателя купить конкретный товар предприятия непосредственно в месте продаж, а также мотивировать его на совершение повторных покупок в дальнейшем.

Стимулирование продаж товаров предприятия необходимо в следующих случаях:

- увеличение объемов продаж предприятия.
- вывести на потребительский рынок новый товар, услугу или новую торговую марку.
- проведения ребрендинга производимого предприятием длительное время товара.
- привлечение внимания к производимым предприятием товарам одновременно с активной рекламной кампанией товаров, производимых предприятием-конкурентом.

Для стимулирования продаж специалистами разрабатываются следующие стратегии:

- общая – рассчитана на неограниченное количество участников и действует ограниченное количество времени, например, увеличивается вес или объем упаковки товара, но оптовая и розничная цена остается

без изменений. Действие данной стратегии продвижения ограничено сроками выпуска акционной продукции.

- избирательная – направлена на конкретную целевую аудиторию покупателей или клиентов предприятия, например, предприятие предоставляет подарок за покупку покупателям конкретной торговой сети или предоставляет дополнительные скидки для клиентов, сделавших заказ на сумму более 100 000 рублей.
- индивидуальная – рассчитана на стимулирование продаж в конкретном розничном магазине или дистрибьютора в конкретном российском регионе, т.к. предприятие только заключило дистрибьюторский договор с определенной компанией в определенном российском регионе. Для увеличения продаж производимых товаров специалисты предприятия проводят промо-акции только для клиентов новой компании-дистрибьютора.

Для стимулирования продаж маркетологи предприятия-производителя применяют следующие методы стимулирования продаж:

- ценовые – основаны на снижении оптовой и розничной цены товара за счет предоставления дополнительной скидки, купонов на определенную сумму для первой покупки, предоставление накопительной скидки, начисления бонусов за покупку по карте постоянного покупателя и т.д.
- неценовые – основаны на предоставлении покупателям и клиентам материальных подарков за совершение покупки.

Рассмотрим в таблице 3 ключевые мероприятия, направленные на стимулирование продаж товаров предприятия.

Таблица 3 – Ключевые мероприятия, направленные на стимулирование продаж товаров предприятия

Ключевые мероприятия по продвижению товаров	Краткая характеристика мероприятий по продвижению товаров
Ценовые методы	
предоставление скидки в цене товара	скидка является краткосрочной и предоставляется на товары, участвующие в промо-акции, организованной производителем или клиентом самостоятельно. Скидка предоставляется на товары, участвующие в регулярно проводимых промо-акциях в торговых сетях различных форматов.
предоставление бонусов покупателям товаров предприятия	для совершения первой покупки товаров предприятия покупателю может быть дополнительно зачислено на бонусную карту от 500 до 1000 и т.д. дополнительных бонусов
программа лояльности для покупателей	покупателю предоставляется бесплатная бонусная карта, на которую зачисляются различные суммы бонусов
подарок за покупку	продажа акционных товаров в формате «1+1» или «2+1» или «5+1» и т.д.
купоны на получение дополнительной скидки при покупке товаров предприятия	в газетах и журналах бесплатных объявлений покупатель может вырезать купон на предоставление скидки и при покупке рекламируемого товара получить дополнительную скидку
предоставление накопительной скидки	при совершении оптовых покупок предприятие-производитель увеличивает размер предоставляемой скидки при увеличении объемов закупки в течение определенного периода закупок, например месяц, квартал, полугодие, год
проведение распродажи товаров предприятия	предприятие с помощью дистрибьюторов или федеральных, или региональных торговых сетей проводит распродажу товаров с предоставлением значительной скидки от 30 до 90% для привлечения покупателей

Продолжение Таблицы 3

Ключевые мероприятия по продвижению товаров	Краткая характеристика мероприятий по продвижению товаров
выплата кэшбека покупателю при покупке товара предприятия	покупателю перечисляется часть денег от совершенной покупки товаров предприятия на банковскую карту или покупатель может воспользоваться специальным сервисом / мобильным приложением для смартфона
подарочные / скидочные карты	покупатель за покупку товаров конкретного производителя получает в подарок карту, которая предоставляет дополнительную скидку
Неценовые методы	
проведение дегустаций в розничных магазинах федеральных и региональных торговых сетей, ресторанах, демонстрационных залах компаний-дистрибуторов	в процессе проведения дегустации промоутеры предлагают попробовать новые товары, производимые предприятием-производителем и включенным в ассортимент розничного магазина
раздача пробников новых товаров	пробники новых или продвигаемых товаров распространяются с помощью промоутеров в розничных магазинах, вложением в журналы, прикрепляется к упаковке уже известного товара, с помощью рассылки клиентам с помощью «Почты России» и т.д.
конкурсы	проведение конкурса позволяет предприятию-производителю, привлечь внимание к производимым товарам, увеличить целевую аудиторию, увеличить продажи производимых товаров и т.д.
лотереи или розыгрыши призов	проведение данных мероприятий позволяет познакомить потенциальных покупателей с производимыми товарами, привлечь их внимание к новому товару и стимулировать покупателей к совершению покупок продвигаемого товара. Чем весомее приз для победителя проводимой лотереи или розыгрыша, тем больше они привлекают участников.

В процессе разработки стратегии стимулирования продаж товаров предприятия необходимо определить и разработать:

- краткосрочные и долгосрочные цели.
- составление комплексного плана мероприятий и выбора каналов коммуникаций.
- сроки проведения рекламной кампании и стимулирующих мероприятий

для увеличения продаж товаров предприятия.

- рассчитать необходимый бюджет планируемой рекламной кампании и стимулирующих мероприятий для увеличения продаж товаров предприятия.

Разрабатывая и выполняя необходимые мероприятия для стимулирования продаж товаров предприятия, необходимо учитывать возможные отрицательные последствия отдельных мероприятий, направленных на стимулирование продаж и привлечение новых покупателей, такие как:

- возникновение кратковременного интереса покупателей к товарам или услугам, но после знакомства покупатели не готовы их покупать.
- в течение длительного времени стимулирование продаж товаров предприятия без проведения рекламной кампании может быть невозможным или низкоэффективным.
- ошибочный выбор методов стимулирования продаж может сформировать негативный имидж и испортить репутацию предприятия-производителя товаров. Полученный негативный эффект от неудачного стимулирования продаж товаров предприятия может быть долгосрочным.
- маркетологи предприятия, применяющие в стимулировании товара различные методы ценового стимулирования, могут провести ошибочные расчеты, не принимая во внимание запланированной доходности производства товаров, что приведет к убыточности планируемых мероприятий по стимулированию продаж.

Таким образом, стимулирование продаж товаров предприятия направлено на привлечение внимания и удовлетворение желания покупателя купить конкретный товар предприятия непосредственно в месте продаж, а также мотивировать его на совершение повторных покупок в дальнейшем.

Для стимулирования продаж маркетологи предприятия-производителя могут применять ценовые и неценовые методы стимулирования.

2 Анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолобово»

2.1 Краткая характеристика деятельности предприятия ООО «Цветолобово»

ООО «Цветолобово» является коммерческим предприятием, специализирующимся на выращивании, продаже растений и построении ландшафтных композиций.

Предприятие ООО «Цветолобово» имеет собственный питомник многолетних и однолетних цветов, злаков, водных и прибрежных растений в Самарской области. Компания работает в зелёной сфере уже 26 года и выращивает для сада прекрасные растения для солнечных и тенистых мест. Питомник также продаёт плодовые растения и кустарники, овощную рассаду, рулонный газон, одежду, инструменты для работы в саду, материалы для ландшафтного дизайна и, конечно, средства по уходу за садом. Общая площадь питомника – 5га, площадь садового центра – 1,5га [11].

Данное предприятие было создано в августе 1994 года. Директором ООО «Цветолобово» является Орлова Антонина Вячеславовна, действующая на основании Устава. Организационно-правовая форма предприятия – Общество с ограниченной ответственностью. Краткое название – ООО «Цветолобово», полное название – Общество с ограниченной ответственностью «Цветолобово».

Юридический адрес – 445143, Самарская обл, село Подстепки, район Ставропольский, улица Садовое Кольцо, дом 30.

Фактический адрес – 445143, Самарская обл, село Подстепки, район Ставропольский, улица Фермерская, 14а.

Налоговый режим предприятия ООО «Цветолобово» – Упрощенная система налогообложения (УСН).

Основными видами деятельности предприятия ООО «Цветолубово» в соответствии с присвоенными кодами ОКВЭД являются:

- 01.19.2 – цветоводство;
- 01.25.1 – выращивание прочих плодовых и ягодных культур;
- 01.61 – предоставление услуг в области растениеводства;
- 02.10.11 – выращивание посадочного материала лесных растений (саженцев, сеянцев);
- 46.22 – торговля оптовая цветами и растениями;
- 46.75.1 – торговля оптовая удобрениями и агрохимическими продуктами;
- 47.52.6 – торговля розничная садово-огородной техникой и инвентарем в специализированных магазинах;
- 47.59.2 – торговля розничная различной домашней утварью, ножевыми изделиями, посудой, изделиями из стекла и керамики, в том числе фарфора и фаянса в специализированных магазинах;
- 47.62.1 – торговля розничная газетами и журналами в специализированных магазинах;
- 47.76.1 – торговля розничная цветами и другими растениями, семенами и удобрениями в специализированных магазинах.

На предприятии ООО «Цветолубово» трудятся 40 человек, но во время наступления сезона на предприятии штат сотрудников увеличивается за счет сезонных работников.

Проанализируем в таблице 4 результаты финансово-экономической деятельности предприятия ООО «Цветолубово» с 2017 по 2019 гг.

Таблица 4 – Результаты финансово-экономической деятельности предприятия ООО «Цветолубово» с 2017 по 2019 гг, т. р.

Отчет о финансовых результатах	2017 г	2018г	2019г	Относи- тельные измени я (2017- 2018), %	Относи- тельные измени я (2018- 2019), %	Абсолют- ные измени я (2017- 2018)	Абсолют- ные измени я (2018- 2019)
Выручка, тыс.руб.	3585 8	37531	40777	104,67	108,65	1673,00	3246,00
Себестоимость продаж, тыс.руб.	1710 4	14875	19981	86,97	134,33	-2229,00	5106,00
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	1875 4	22656	20796	120,81	91,79	3902,00	-1860,00
Чистая прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	4111	2101	-1195	51,11	-56,88	-2010,00	-3296,00
Прибыль от продаж, тыс.руб.	5034	3376	47	67,06	1,39	-1658,00	-3329,00
Коммерческие и управленческие расходы	- 1372 0	- 19280	- 20749	140,52	107,62	-5560,00	-1469,00
Среднесписочн ая численность работников, чел.	34	37	42	108,82	113,51	3,00	5,00
Фонд заработной платы, тыс.руб.	6354	7983	12107	125,64	151,66	1629,00	4124,00
Среднегодовая выработка 1 ра- ботника, тыс.руб.	503	402	476	79,92	118,41	-101,00	74,00
Заработная плата 1 работника, руб.	2232 0	25800 0	34560 0	115,59	133,95	34800,00	87600,00
Стоимость основных средств, тыс.руб.	-	842	1111	-	131,95	-	269,00
Стоимость оборотных средств, руб.	7704	16831	14601	218,47	86,75	-	-2230,00

Продолжение Таблицы 4

Отчет о финансовых результатах	2017г	2018г	2019г	Относи- тельные изменения (2017- 2018), %	Относи- тельные изменения (2018- 2019), %	Абсолют- ные изменения (2017- 2018)	Абсолют- ные изменения (2018- 2019)
Коэффициент оборачиваемости	9,31	4,69	6,05	50,38	129,00	-	1,36
Фондоотдача	-	89,15	41,76	-	46,84	-	-47,39
Затраты на 1 рубль реализации, руб.	0,48	0,40	0,49	83,33	122,50	-0,08	0,09
Рентабельность продаж	109,65	152,3 1	104,08	138,91	68,33	42,66	-48,23

Согласно данных таблицы, в 2019 году предприятие ООО «Цветолобовово» обеспечило рост выручки от продажи на 3 246 000 руб или на 8,65%. На увеличение выручки предприятия оказали влияние следующие факторы:

- расширение ассортимента многолетних и однолетних цветов;
- увеличение количества промо-акций на растения, выращиваемые в садовом питомнике.

Также в 2019 году себестоимость выращиваемых растений и средств по уходу за садом выросла на 5 106 000 руб или 33,34%, что привело к снижению чистой прибыли предприятия на 1 860 000 руб или 8,21%.

Рассмотрим на рисунке 1 организационную структуру управления предприятием ООО «Цветолобовово».

Организационная структура управления ООО «Цветолубово»

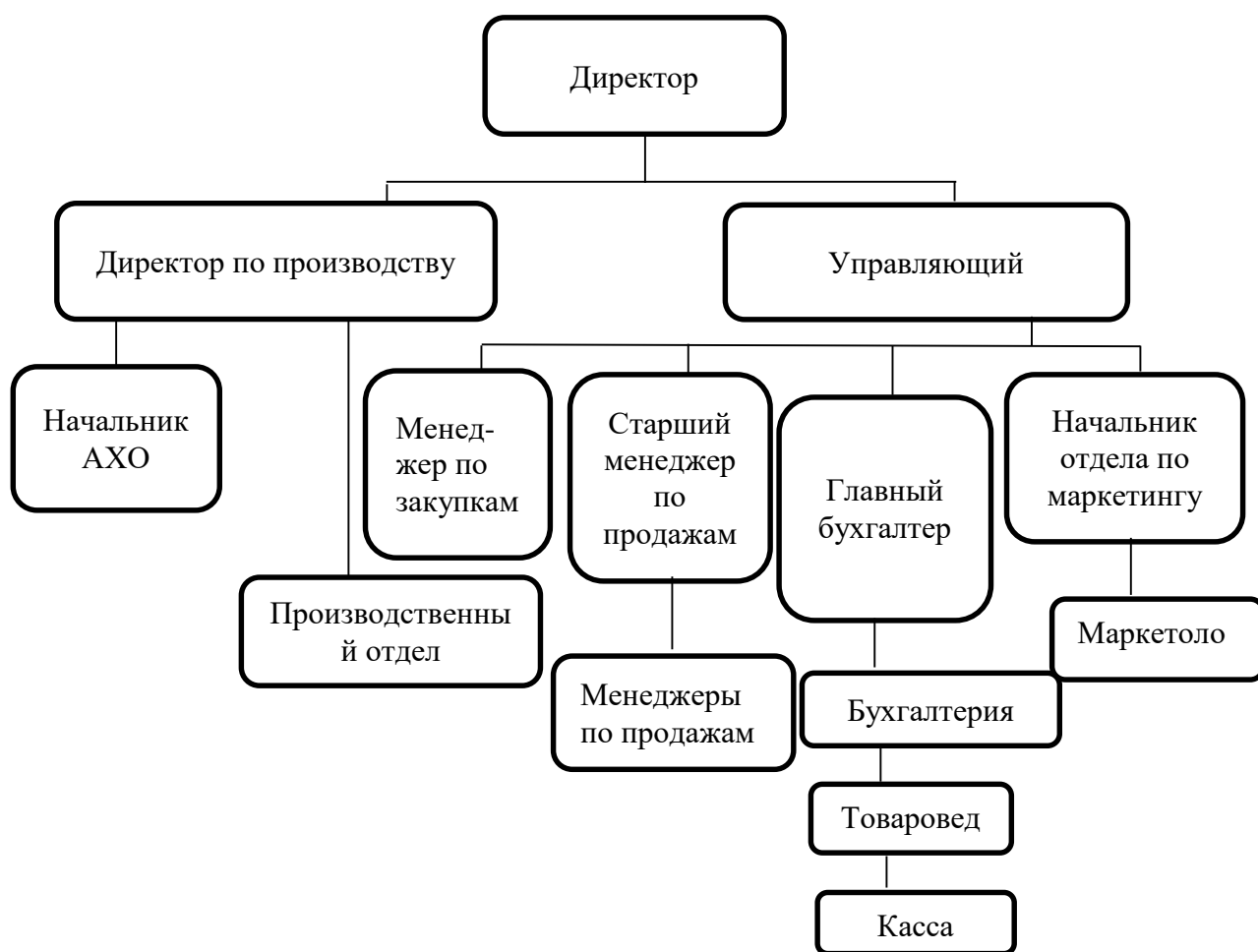


Рисунок 5 – Организационная структура предприятия ООО «Цветолубово»

На предприятии ООО «Цветолубово» разработана организационная структура управления. Разработанная организационная структура управления предприятием ООО «Цветолубово» направлена на достижение поставленных стратегических целей и эффективное использование необходимых финансовых, материальных и трудовых ресурсов.

Действующая организационная структура управления предприятием ООО «Цветолубово» является линейно-функциональной.

Достоинствами действующей организационной структуры предприятия ООО «Цветолубово» являются:

- разграничение выполняемых должностных обязанностей и

функций работниками предприятия, а также невозможность их дублирования другими сотрудниками;

- руководители отделов работают над увеличением объемов продаж растительной продукции питомника;
- внедрение для руководителей отделов системы ключевых показателей эффективности;
- повышение эффективности управления деятельностью предприятия на основании единоначалия.

Недостатками внедренной организационной структуры предприятия ООО «Цветолубово» являются:

- длительность согласований каждого документа и решения с руководителем предприятия;
- частые конфликты интересов между руководителями отделов.
- ответственность руководителей отделов только за показатели конкретного отдела, что снижает успешность деятельности предприятия в целом.

Рассмотрим в таблице 5 выполняемые должностные обязанности сотрудников, осуществляющих оптовые и розничные продажи однолетних и многолетних растений, а также средств по уходу за ними.

Таблица 5 – Должностные обязанности сотрудников, осуществляющих оптовые и розничные продажи однолетних и многолетних растений, а также средств по уходу за ними

Наименование должности	Краткая характеристика выполняемых должностных обязанностей
Директор предприятия	осуществляет общее руководство деятельностью предприятия ООО «Цветолубово», представляет его интересы в государственных органах власти, а также организует работу сотрудников предприятия. Осуществляет разработку стратегии продаж и управление операционной деятельностью предприятия.

Продолжение Таблицы 5

Наименование должности	Краткая характеристика выполняемых должностных обязанностей
Управляющий	осуществляет оптовыми и розничными продажами предприятия ООО «Цветолобово». Участвует в разработке и согласовании рекламных кампаний, необходимых для привлечения новых клиентов и увеличения продаж. Контролирует своевременные поставки семян растений, горшков, садового инструмента и других товаров, необходимых для выращивания растений и продажи клиентам предприятия.
Старший менеджер по продажам	осуществляет управление коллективом менеджеров по оптовым продажам. Заключает договора поставки с оптовыми клиентами, принимает заказы и оформляет необходимые документы на отгрузку заказанной партии растений.
Менеджер по продажам	осуществляет поиск новых клиентов. Проводит переговоры и согласовывает условия сотрудничества с новыми клиентами. Принимает заказы от клиентов и оформляет необходимые документы для отгрузки заказанных партий товаров.
Начальник отдела по маркетингу	осуществляет управление сотрудниками отдела. Организует проведение маркетинговых исследований деятельности конкурентов, анализирует изменение цен на живые растения и цветы, реализуемые на рынке Самарской области, участвует в разработке рекламных акций для оптовых и розничных покупателей.
Маркетолог	Участвует в проведении мониторинга, изучении ассортимента и цен на живые растения и цветы конкурентов, участвует в разработке рекламных кампаний онлайн и оффлайн, проводит утвержденные промо-акции для оптовых и розничных клиентов, занимается оформлением мест продаж в садовом питомнике, а также размещает посты, статьи на официальном сайте предприятия и официальных страницах в социальных сетях..

На предприятии ООО «Цветолобово» осуществляются оптовые и розничные продажи садовых растений, живых цветов. В настоящее время на предприятии развивается новое направление продаж продукции собственного питомника с помощью интернет-магазина. Покупатель, живущий в любом российском регионе или странах Евразийского таможенного союза может заказать понравившийся саженец плодового дерева, декоративного кустарника или многолетних и однолетних цветов.

Таким образом, предприятие ООО «Цветолубово» является финансово устойчивым и его деятельность направлена на увеличение объемов продаж выращиваемых растений и газонов. Для увеличения объемов продаж предприятия ООО «Цветолубово» создан отдел продаж, сотрудники которого осуществляют поиск новых клиентов и выполняют заявки, сделанные постоянными клиентами предприятия.

2.2 Анализ организации системы управления продаж предприятия ООО «Цветолубово»

Самарская область является регионом, в котором активно развивается сельское хозяйство. На территории Самарской области работают крупные свиноводческие комплексы, агрофермы, садовые хозяйства.

Садоводство является одной из главных подотраслей сельского хозяйства Самарской области. Развитие садоводства зависит от состояния питомников, которые служат базой для закладки садов и ягодников чистосортным, сертифицированным посадочным материалом. Рассмотрим на рисунке 6 распределение плодово-ягодных питомников по федеральным округам РФ.

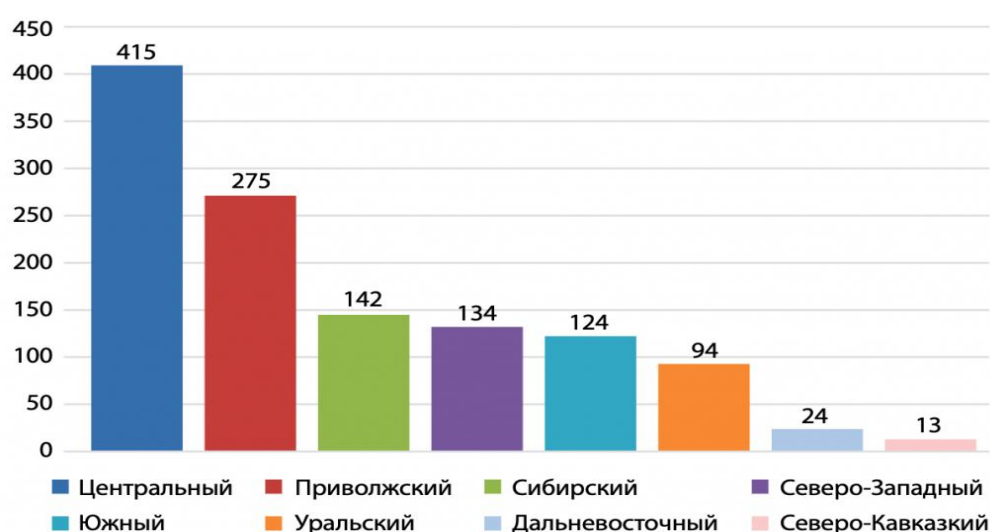


Рисунок 6 – Распределение питомников по федеральным округам РФ в 2020 г

Согласно данных Министерства сельского хозяйства РФ в настоящее время на территории Самарской области работает 25 (двадцать пять) питомников, специализирующихся на выращивании следующих деревьев и растений:

- лиственных деревьев, таких как клены, тополь, липа, рябина, черемуха и т.д.
- лиственные кустарники, такие как спирея, кизильник, гортензия, сирень, боярышник, роза, самшит, калина, смородина и т.д.
- хвойные культуры: туя, сосна, ель, можжевельник, пихта, тис, кедр и т.д.
- плодовые деревья: яблони, слива, персик, груши, вишня, абрикос, фундук, грецкий орех, черешня, нектарин и т.д.
- плодовые кустарники: смородина, малина, крыжовник, облепиха, ежевика, голубика, ежемалина, кизил, мушмула и т.д.
- лианы плодовые: виноград, актинидия, лимонник.
- кустовые цветы многолетние: розы привитые, розы корнесобственные, рододендроны вечнозеленые, рододендроны листопадные.
- многолетние и однолетние цветы.
- земляника и клубника садовая.

Основными конкурентами предприятия ООО «Цветолобово» на рынке плодовых деревьев и кустарников, многолетних и однолетних растений Самарской области являются:

- питомник саженцев роз, плодово-ягодных и декоративных культур Park Rose.
- садовый центр Веры Глуховой.
- питомник «Ёлы-палы».
- питомник растений «Удачная сотка».

Данные питомники-конкуренты предприятия ООО «Цветолобово» работают на территории Самарской области и имеют ярко выраженную сезонность в работе. Предприятия-конкуренты имеют собственные питомники, на территории которых выращиваются саженцы плодовых и

декоративных растений с открытой и закрытой корневой системой.

Составим в таблице 6 краткую характеристику деятельности конкурентов предприятия ООО «Цветолубово».

Таблица 6 – Краткая характеристика деятельности конкурентов предприятия ООО «Цветолубово»

Характеристика	ООО Цветолубово	Питомник Park Rose	Садовый центр Веры Глуховой	Питомник «Ёлы-палы»	Питомник растений «Удачная сотка»
Адрес нахождения предприятия	с.Подстепки, ул. Фермерская, 14а	г.Кинель, пос.Усть-Кинельский, ул. Шоссейная 5	Самарская обл. Волжский р-н. ул. Московская, 1А п. Курумоч	с.Подстепки, ул. Фермерская, 14а	г.Кинель, ул.Новаторная,5
Руководитель	Директор Орлова Антонина Вячеславовна	Директор Светлана Павлова	Индивидуальный предприниматель Вера Владимировна Глухова	Индивидуальный предприниматель Владимир Владимирович Ковальчук	Директор Вероника Тарасова
Направления деятельности	садовый центр; питомник; интернет-магазин	питомник; интернет-магазин	четыре садовых центра; питомник; интернет-магазин	питомник; интернет-магазин	питомник; интернет-магазин

Продолжение Таблицы 6

Характеристика	ООО Цветолобовово	Питомник Park Rose	Садовый центр Веры Глуховой	Питомник «Ёлы-палы»	Питомник растений «Удачная сотка»
Ассортимент	плодовые деревья; плодовые кустарники; тенелюбивые однолетние и многолетние растения; водные растения; галька для бассейна или пруда; ароматические травы; многолетние цветы; однолетние цветы.	розы; плодовые и ягодные саженцы; хвойные саженцы; цветущие кустарники и деревья; многолетние цветы и травы; водные растения; однолетние цветы; рассада овощная; сопутствующие товары, саженцы лиственных деревьев и кустарников.	лиственные деревья; лиственные кустарники; гортензии; розы; лианы; хвойные деревья и кустарники; плодовые деревья и кустарники; многолетние цветы; цветы однолетние.	лиственные кустарники; гортензии; розы; лиственные деревья; хвойные деревья обычных форм; хвойные деревья топиарных форм.	плодовые деревья; ягодные кусты; гортензия; лиственные деревья.
Каналы продаж	оптовые клиенты; розничные клиенты; государственные и муниципальные организации	оптовые клиенты; розничные клиенты.	оптовые клиенты; розничные клиенты; государственные и муниципальные организации	оптовые клиенты; розничные клиенты.	оптовые клиенты; розничные клиенты.

Проанализированная в данной таблице деятельность предприятий-конкурентов предприятия ООО «Цветолобовово» характеризуется специализацией на отдельных видах многолетних или однолетних растений, плодовых и хвойных деревьев.

Предприятия-конкуренты заключают прямые договора поставки с оптовыми клиентами, государственными и муниципальными предприятиями, занимающимися озеленением города и оформлением клумб, а также с

компаниями, занимающимися ландшафтным дизайном.

Для привлечения новых покупателей и совершения ими удобных покупок собственники питомников открывают садовые центры в городах Самара, Тольятти.

Активно развивающимся направлением оптово-розничных продаж саженцев плодовых деревьев, однолетних и многолетних растений является развитие интернет-продаж. Покупатель из любого российского города может оформить заказ необходимых саженцев, черенков, семян, рассады в контейнерах и других растений на официальном сайте предприятия и получить в удобном офисе транспортной компании СДЭК.

Сформированный ассортимент плодовых растений, однолетних и многолетних растений, саженцев у каждого предприятия-конкурента имеет специализацию на выращивании отдельных видов растений, например

- садовый центр Веры Глуховой специализируется на выращивании различных сортов гортензий.
- в питомнике «Ёлы-палы» специализируются на выращивании хвойных растений.
- в питомнике предприятия ООО «Цветолобово» выращивается множество сортов плодовых деревьев (яблони, груши, слива, абрикосы, персик, грецкий орех, фундук и т.д.).

Проведем сравнительный анализ конкурентного окружения предприятия ООО «Цветолобово» с помощью маркетингового метода 7Р.

Таблица 7 – Сравнительный анализ конкурентного окружения предприятия ООО «Цветолобовово» с помощью маркетингового метода 7P

Критерии оценки	ООО Цветолобовово	Питомник Park Rose	Садовый центр Веры Глуховой	Питомник «Ёлы-палы»	Питомник растений «Удачная сотка»
Product (товар)	<ul style="list-style-type: none"> – собственный питомник; – рассада в кассетах однолетних и многолетних растений; -строгий производственный контроль за уходом в питомнике: – открыто два садовых центра в Самаре и Тольятти. 	<ul style="list-style-type: none"> – специализированный ассортимент роз; – собственный питомник; – в ассортименте более 2 000 наименований различных растений. 	<ul style="list-style-type: none"> - собственный питомник; - специализируются на выращивании гортензий; - выращивают в кассетах однолетние растения; – открыты 4 садовых центра. 	<ul style="list-style-type: none"> -собственный питомник; -специализируются на выращивании хвойных деревьев; - нет садовых центров. 	<ul style="list-style-type: none"> – собственный питомник; – специализируются на выращивании плодовых деревьев и ягодных кустарников; – нет садовых центров.
Price (цена)	<ul style="list-style-type: none"> – утвержден прайс на различные растения и плодовые деревья и кустарники; – действует система скидок; – оплата покупок с помощью банковских карт, QR-кодирования 	<ul style="list-style-type: none"> - разработан прайс на выращиваемые растения и плодовые деревья; - действует система скидок для оптовых покупателей. 	<ul style="list-style-type: none"> - разработан прайс на все виды плодовых деревьев и растений; – предоставляются скидки для оптовых клиентов. 	<ul style="list-style-type: none"> – действует единая цена; – скидка предоставляется в зависимости от суммы заказа; 	<ul style="list-style-type: none"> – разработан прайс на все виды плодовых деревьев и растений; – действует единая цена; – скидка предоставляется в зависимости от суммы заказа;

Продолжение Таблицы 7

Критерии оценки	ООО Цветолюбово	Питомник Park Rose	Садовый центр Веры Глуховой	Питомник «Ёлы-палы»	Питомник растений «Удачная сотка»
Place (место)	<ul style="list-style-type: none"> - оптовые продажи непосредственно в питомнике; - розничные продажи в садовых центрах и интернет-магазине; - доставка партий товара каждому клиенту; — питомник расположен в пригороде г.Самары. 	<ul style="list-style-type: none"> - оптовые продажи в питомнике и садовых центрах; - доставка клиентам крупных партий товара. 	<ul style="list-style-type: none"> - оптовые продажи в питомнике; - доставка заказа покупателю в удобное место; - розничные покупки необходимых растений можно купить в садовых центрах и интернет-магазине. 	<ul style="list-style-type: none"> - оптовые и розничные продажи в питомнике; -доставка заказа клиенту собственным транспортом; - питомник расположен в пригороде г.Самары; 	<ul style="list-style-type: none"> - оптовые продажи непосредственно в питомнике; - розничные продажи в интернет-магазине; - доставка партий товара каждому клиенту; - питомник находится в г. Кинель Самарской области.
Promotion (продвижение)	<ul style="list-style-type: none"> - официальный сайт; -есть страницы в социальных сетях; - проводятся распродажи и ценовые акции на растения. 	<ul style="list-style-type: none"> -есть сайт компании; - проводятся ценовые акции. 	<ul style="list-style-type: none"> -есть сайт компании; - разработана система лояльности для покупателей; - предоставляются скидки оптовым и розничным покупателям. 	<ul style="list-style-type: none"> - есть сайт компании; -размещен прайс с ассортиментом растений; -есть страницы в социальных сетях; - проводятся распродажи и ценовые акции на растения. 	<ul style="list-style-type: none"> — есть официальный сайт; — предоставляются скидки оптовым покупателям.

Продолжение Таблицы 7

Критерии оценки	ООО Цветолюбово	Питомник Park Rose	Садовый центр Веры Глуховой	Питомник «Ёлы-палы»	Питомник растений «Удачная сотка»
People (люди)	<ul style="list-style-type: none"> - сформирован отдел продаж; - определены должностные обязанности менеджеров по продажам; - разработана система мотивации для сотрудников отдела продаж. 	<ul style="list-style-type: none"> - в организационной структуре не предусмотрен отдел продаж; - нет системы мотивации у сотрудников предприятия. 	<ul style="list-style-type: none"> - сформированы отделы оптовых и розничных продаж; - нет системы мотивации у менеджеров отдела розничных продаж. 	<ul style="list-style-type: none"> - продажами занимаются менеджеры по продажам; - для сотрудников разработан гибкий график работы; - разработана система мотивации менеджеров по продажам. 	<ul style="list-style-type: none"> - продажами занимаются менеджеры по продажам; - нет системы мотивации у менеджеров отдела розничных продаж.
Process (процесс оказания услуг)	<ul style="list-style-type: none"> - консультации для покупателей; - проведение мастер-класса по посадке и уходу за новыми сортами плодовых деревьев, кустов и других растений; - услуги ландшафтного дизайна. 	<ul style="list-style-type: none"> - консультации по уходу за розами различных сортов и других растений; - услуги ландшафтного дизайнера. 	<ul style="list-style-type: none"> - консультации для покупателей по уходу за новыми сортами гортензий; - формируют ассортимент у клиентов; - проводятся мастер-классы по сортам плодовых деревьев. 	<ul style="list-style-type: none"> - консультации для покупателей по уходу за хвойными растениями; - формируют ассортимент у клиентов; - предоставляют услуги по обрезке и формированию кроны у деревьев. 	<ul style="list-style-type: none"> - консультации для покупателей; - проводятся мастер-классы по сортам плодовых деревьев.

Продолжение Таблицы 7

Критерии оценки	ООО Цветолобовово	Питомник Park Rose	Садовый центр Веры Глуховой	Питомник «Ёлы-палы»	Питомник растений «Удачная сотка»
Physical evidence (физическое окружение услуги)	<ul style="list-style-type: none"> - индивидуальный дизайн садовых центров; — высокая скорость оформления заказа; - доставка заказа точно в срок; - различные способы наличной и безналичной оплаты. 	<ul style="list-style-type: none"> - удобная и понятная форма интернет-заказа; — высокая скорость оформления заказа; - доставка заказа точно в срок; - различные способы наличной и безналичной оплаты. 	<ul style="list-style-type: none"> - быстрое обслуживание оптовых клиентов; - индивидуальный дизайн садовых центров; - доставка заказов клиентам собственным транспортом или транспортными компаниями. 	<ul style="list-style-type: none"> - сложная система маркировки саженцев; - высокая скорость сборки и доставки заказа; - работает колл-центр по приему заказов. 	<ul style="list-style-type: none"> — высокая скорость оформления заказа; - доставка заказа точно в срок; - различные способы наличной и безналичной оплаты.

Продолжим сравнение конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолобовово» и организованной системы продаж с предприятиями-конкурентами с помощью составления многоугольника конкурентоспособности.

Оценим в таблице 8 конкурентные преимущества предприятия ООО «Цветолобовово».

Таблица 8 – Конкурентные преимущества предприятия ООО «Цветолобовово»

Критерии конкурентоспособности	ООО Цветолобовово	Питомник Park Rose	Садовый центр Веры Глуховой	Питомник «Ёлы-палы»	Питомник растений «Удачная сотка»
Ассортимент	8	7	9	8	6
Цена	8	8	8	8	8

Продолжение таблицы 8

Критерии конкурентоспособности	ООО Цветолубово	Питомник Park Rose	Садовый центр Веры Глуховой	Питомник «Ёлы-палы»	Питомник растений «Удачная сотка»
Наличие собственного питомника и садового центра	9	9	10	9	9
Проведение рекламных акций	6	6	7	5	4
Наличие интернет-магазина	8	8	8	8	8
Наличие программы лояльности для покупателей	10	8	10	8	7
Удобное месторасположение торговой точки	6	6	8	5	5
Качество обслуживания	8	8	9	8	7
Известность предприятия на рынке	9	9	10	9	8
Уровень лояльности покупателей	8	8	9	8	7
Лояльность менеджеров по продажам к предприятию	9	8	8	8	8

Для оптовых и розничных клиентов предприятия ООО «Цветолубово» важно

- наличие собственного питомника и садового центра. Покупателям важно приобрести здоровые саженцы плодовых деревьев и ягодных кустов или рассаду. Приезжая в питомник и выбирая необходимые саженцы, рассаду покупатель на месте оценивает качество выбранного растения.
- известность предприятия на рынке Самарской области. Предприятия-конкуренты, так же как предприятие ООО «Цветолубово» работают на сельскохозяйственном рынке более 10 лет. Она постоянно развиваются и предлагают новые сорта плодовых деревьев, ягодных кустарников и других растений.
- наличие программы лояльности для покупателей. Получение скидки или начисление бонусов повышает мотивацию покупателей обращаться за покупками повторно. Также покупателям важно получение дополнительной скидки при совершении покупки на сумму более 5 000

рублей.

На основании полученных результатов в таблице 8 оценивающих конкурентные преимущества предприятия ООО «Цветолубово» построим многоугольник конкурентоспособности и определим проблемы предприятия.

Многоугольник конкурентности предприятия ООО «Цветолубово» изображен на рисунке 7.

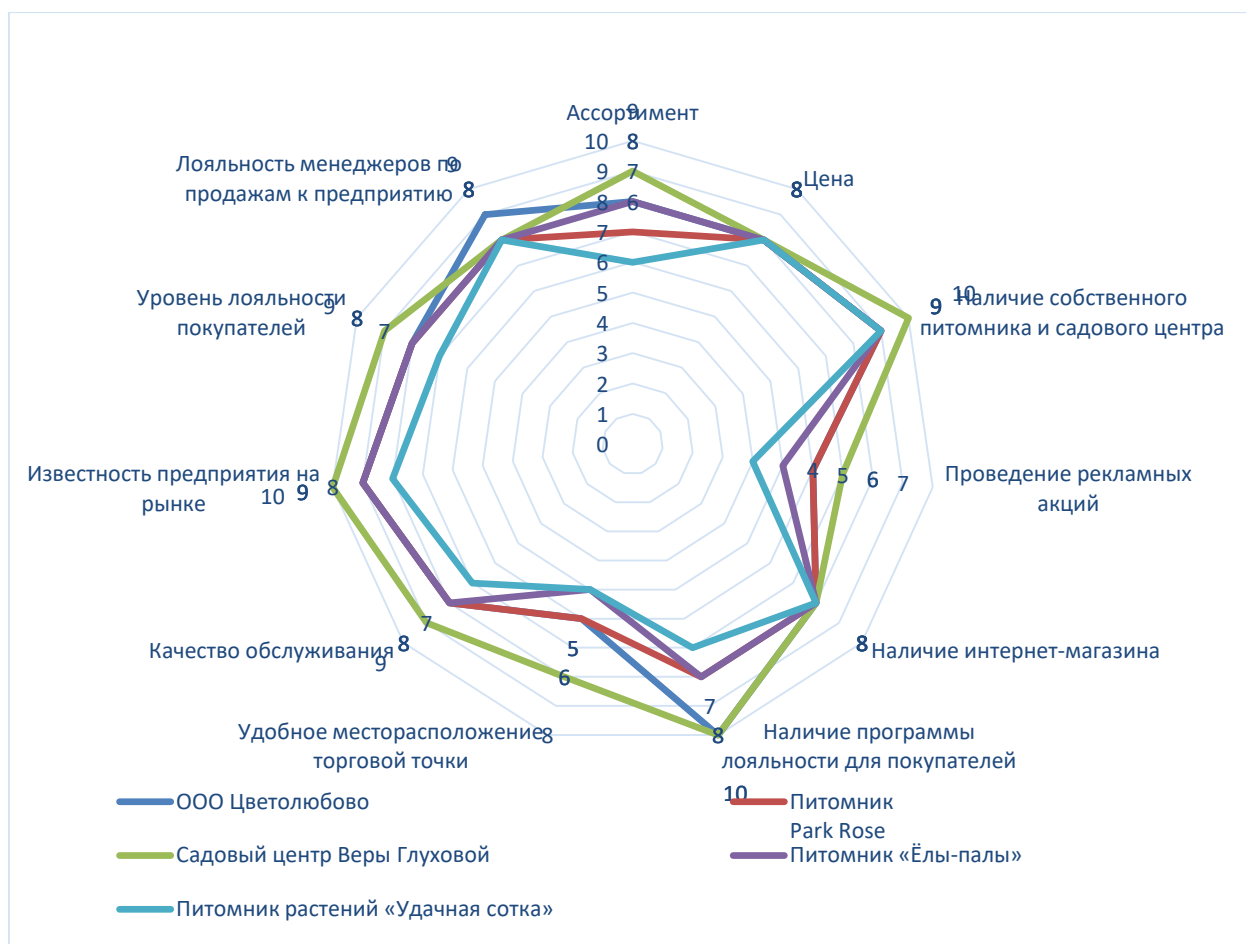


Рисунок 7 – Многоугольник конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолубово»

Согласно построенному многоугольнику лидером на рынке растений и саженцев для садоводства является Садовый центр Веры Глуховой, на втором месте находится предприятие ООО «Цветолубово» и на третьем месте – питомник Park Rose.

Предприятия-конкуренты в разработанной организационной структуре

имеют полноценные отделы продаж, занимающиеся оптовыми и розничными продажами, активно открывают новые садовые центры для розничных продаж растений и саженцев, а также развивают интернет-продажи.

Рассмотренные предприятия-конкуренты ООО «Цветолобовово» работают на рынке растений и саженцев для садоводов длительное время и развивают специализацию на определенных видах растений, таких как сортовые розы, гортензии, плодовые саженцы, хвойные деревья и т.д.

Таким образом, на рынке Самарской области работает множество питомников и садовых центров, специализирующихся на выращивании различных сортов яблок, груш, сливы, абрикоса, винограда, многолетних растений и цветов.

Предприятия, занимающиеся выращиванием плодовых и ягодных саженцев, многолетних и однолетних растений, работают на рынке Самарской области длительное время и кроме оптовых продаж развивают розничные продажи с помощью открытия садовых центров в Самаре и Тольятти.

Предприятия-конкуренты в разработанной организационной структуре имеют полноценные отделы продаж, занимающиеся оптовыми и розничными продажами, активно открывают новые садовые центры для розничных продаж растений и саженцев, а также развивают интернет-продажи.

2.3 Проблемы в организации системы управления продажами и конкурентоспособностью предприятия ООО «Цветолобовово»

Несмотря на уверенное развитие предприятия ООО «Цветолобовово» и известность на рынке Самарской области в работе сформированного отдела продаж существуют проблемы, мешающие в повышении конкурентоспособности предприятия.

Несмотря на формирование отдела продаж в организационной структуре предприятия ООО «Цветолобовово» руководителями не разработана стратегия

развития продаж, что не позволяет определить:

- целевую аудиторию.
- направления развития продаж в российских регионах.
- выбор и развитие максимально эффективных каналов продаж.

Менеджеры по продажам предприятия ООО «Цветолубово» осуществляют продажи ассортимента плодовых и ягодных саженцев, однолетних и многолетних растений по принципу «как повезет», т.е. они не занимаются целенаправленным поиском новых клиентов, а работают с сформировавшейся за длительное время клиентской базой.

Они принимают заявки у постоянных клиентов, формируют накладные и контролируют отгрузку и своевременную оплату за отгруженную партию растений.

Рассмотрим на рисунке 8 организацию работы менеджера по оптовым продажам по отгрузке заказанных партий товаров предприятия ООО «Цветолубово» более подробно.

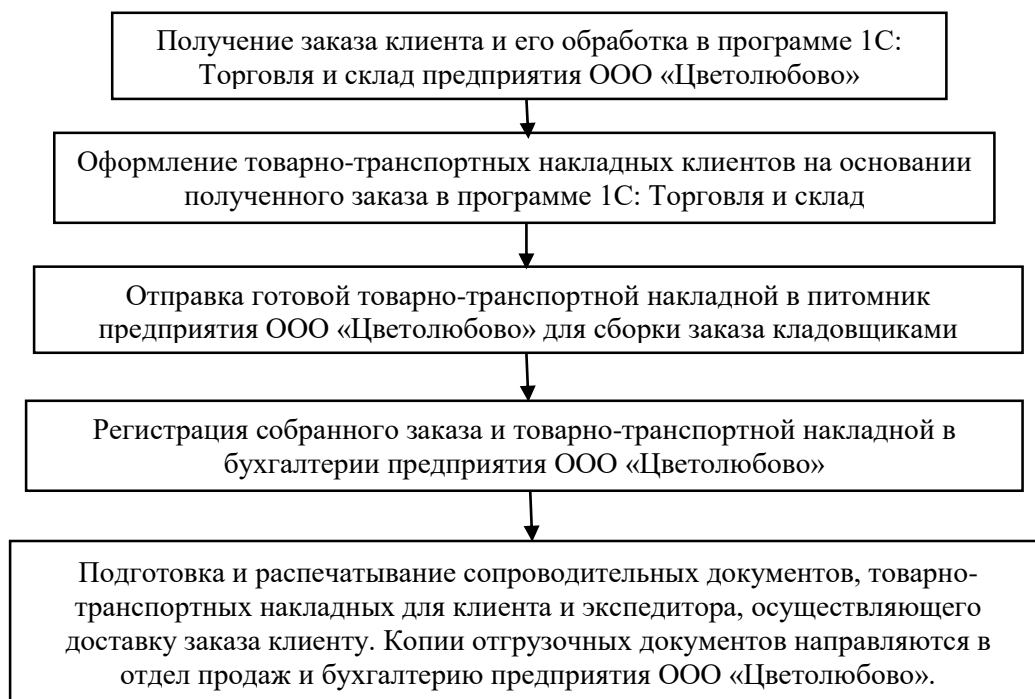


Рисунок 8 – Организация отправки заказанных партий товаров клиентам предприятия ООО «Цветолубово»

Важной проблемой в работе менеджеров по оптовым продажам является ошибки в подборе менеджеров оптовых продаж и их профессиональный

уровень. В отделе продаж предприятия ООО «Цветолобовово» работают сотрудники, имеющие сельскохозяйственное образование и обучающиеся взаимодействию с клиентами в процессе продаж.

Также для сотрудников отдела продаж не проводятся тренинги и обучение различным методам продаж, что не позволяет получать новые профессиональные знания и навыки менеджерам по продажам.

Для получения новых умений и знаний в оптовых и розничных продажах менеджер отдела продаж должен знать

- прямых конкурентов предприятия ООО «Цветолобовово».
- предлагаемый ассортимент и специализацию питомников на выращивании многолетних растений и саженцев плодовых растений.
- предоставляемые скидки оптовым покупателям.
- проводимые акции и распродажи на выращиваемые растения и саженцы.

Также на качество организации оптовых и розничных продаж оказывает влияние качество планирования. Очень часто в процессе разработки планов продаж в различных каналах продаж предприятия ООО «Цветолобовово» не учитываются разработанные акции сотрудниками отдела маркетинга. Это приводит к следующим трудностям в работе менеджера по продажам:

- покупателю не был предложен акционный товар, и он его не заказал.
- низкие продажи акционного товара.
- недостаточный обмен информацией между менеджерами отдела продаж и маркетологами отдела маркетинга для разработки цен на различные растения, саженцы плодовых деревьев.
- невыполнению ежемесячного общего плана продаж, установленного всем менеджерам по продажам предприятия ООО «Цветолобовово».

Организация слаженного взаимодействия между менеджерами по продажам и сотрудниками отдела маркетинга предприятия ООО «Цветолобовово» позволяет составлять необходимые аналитические отчеты и изучать поведение клиентов, например

- причины снижения количества и суммы заказов в текущем месяце по отношению к предыдущему.
- причины снижения частоты заказов у постоянного клиента, например, в 2019 году оптовый клиент заказывал различные растения в питомнике предприятия ООО «Цветолубово» дав раза в неделю, то в 2020 году – частота заказа стала составлять один раз в неделю, а потом сократилась до 1 раза в четырнадцать дней.
- изучение ассортимента ключевых клиентов и введение в ассортимент новых сортов, пользующихся спросом в питомнике предприятия ООО «Цветолубово».
- анализ деятельности предприятий-конкурентов на рынке растений и саженцев плодовых растений Самарской области и Российской Федерации в целом.
- проводить мониторинг оптовых и розничных цен, а также действующих систем скидок для оптовых клиентов.

В настоящее время разработанная система мотивации менеджеров по оптовым продажам состоит из окладной и премиальной части, основанной на выполнении плановых показателей.

Рассмотрим в таблице 9 расчет плановых показателей менеджера по оптовым продажам предприятия ООО «Цветолубово».

Таблица 9 – Плановые показатели менеджера по оптовым продажам предприятия ООО «Цветолубово» октябрь 2021гг, т. р.

Показатели	План	Факт	Весомость компонента
Товарооборот / отгрузка клиентам	135 862	128 760	50%
Торговая наценка	15%	18%	25%
Дебиторская задолженность	26 134	20 402	15%
Прирост активной клиентской базы	20	15	10%

Плановые показатели для менеджера по оптовым продажам предприятия ООО «Цветолубово» изменяются в соответствии с общим планом продаж, утвержденным на предприятии ООО «Цветолубово». На предприятии ООО «Цветолубово» устанавливается план по продажам в течение календарного года с учетом сезонных изменений и планируемых маркетинговых активностей. Корректировки плана продаж осуществляются на основании текущего изменения экономической ситуации и развития предприятия в целом.

Выполнение плана по продажам зависит от стабильности работы питомника, увеличения активной клиентской базы клиентов предприятия ООО «Цветолубово» и профессионализма менеджера по оптовым продажам.

Еще одной ключевой проблемой в организации работы отдела продаж предприятия ООО «Цветолубово» является организация цепочки последовательности подписания договора поставки с клиентом.

На предприятии ООО «Цветолубово» действует следующая цепочка процесса заключения договора поставки с клиентом (см. рис.9).

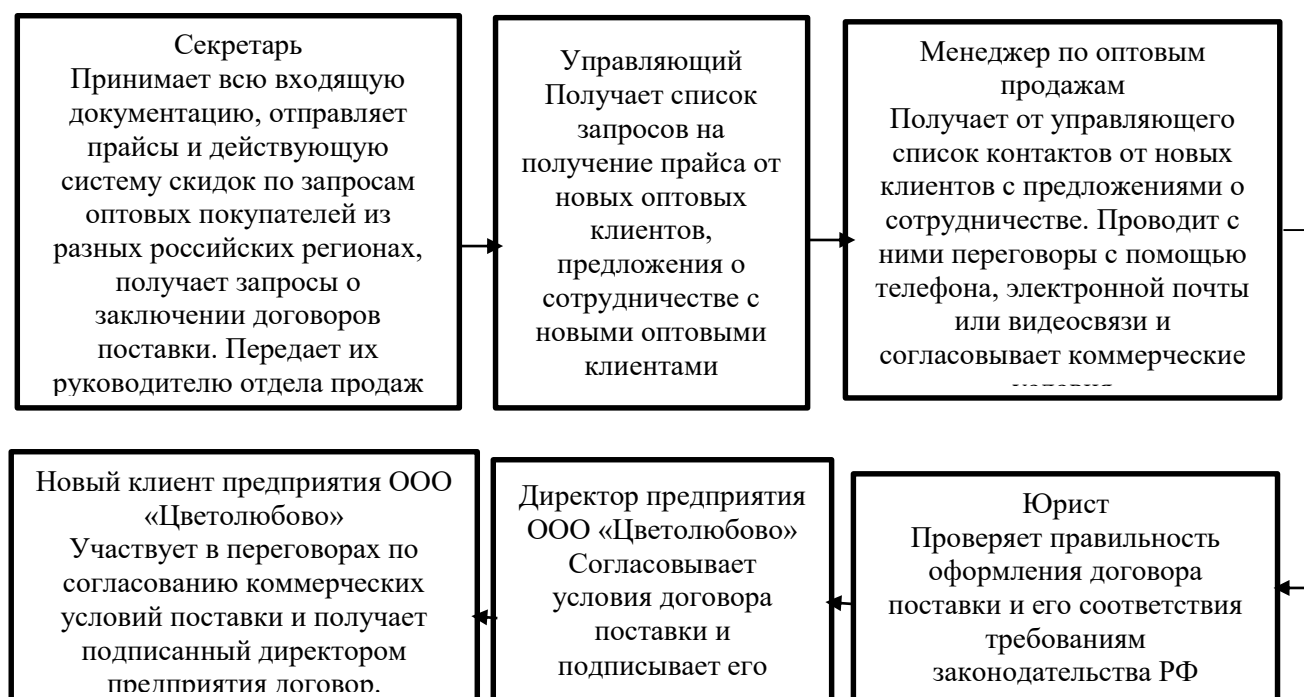


Рисунок 9 – Цепочка процесса заключения договора поставки с клиентом предприятия ООО «Цветолубово»

Основной проблемой в действующей цепочке заключения договора поставки с новым клиентом предприятия ООО «Цветолубово» является

- потеря информации или контактов нового клиента в момент передачи от секретаря к управляющему.
- указание ошибочных контактов для связи менеджера по оптовым продажам с новым клиентом.
- потеря или указание неполных данных оптового покупателя, сделавшего запрос на получение прайса на растения и саженцы, выращиваемые в питомнике предприятия ООО «Цветолубово».

Таким образом, в работа сформированного отдела продаж предприятия ООО «Цветолубово» существуют организационные проблемы, влияющие на повышение конкурентоспособности предприятия на рынке Самарской области.

Ключевыми проблемами в деятельности менеджеров по продажам являются:

- отсутствует стратегия развития отдела продаж и повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолубово».
- ошибки в подборе менеджеров по продажам.
- повышение качества обучения менеджеров по оптовым продажам техникам и современным технологиям продаж.
- проблемы во взаимодействии с сотрудниками отдела маркетинга и повышение качества планирования разрабатываемых промо-акций.
- совершенствование мотивации менеджеров отдела продаж предприятия ООО «Цветолубово».
- совершенствование цепочки процесса заключения договора поставки с клиентом предприятия ООО «Цветолубово».

3 Направления совершенствования конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолубово»

3.2 Рекомендации по повышению конкурентоспособности для увеличения объема продаж ООО «Цветолубово».

Для повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолубово» и увеличения объемов оптовых и розничных продаж однолетних и многолетних растений, саженцев плодовых деревьев и ягодных кустов нами разработана комбинированная стратегия, основанная на стратегии концентрированного роста и стратегии индивидуализации.

Стратегия концентрированного роста основывается на увеличении занимаемой доли на рынке растений для садоводства Самарской области и Российской Федерации, а также стран Евразийского экономического союза (ЕАЭС).

Дополнительная стратегия индивидуализации направлена на формирование специализации питомника предприятия ООО «Цветолубово» и развитие популяризации новых сортов плодовых деревьев и ягодных кустарников.

Специализация питомника предприятия ООО «Цветолубово» позволяет сотрудничать с научно-исследовательскими институтами, Тимирязевской академией и развивать новые направления деятельности.

Для оценки уровня конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолубово» на рынке, а также оценки внутренней среды предприятия необходимо проведение диагностического анализа возможностей и угроз в деятельности предприятия по отношению к изменениям внешней среды.

На предприятии ООО «Цветолубово» исследование внешней среды и проведение регулярного мониторинга деятельности осуществляется специалистами отдела маркетинга.

Для получения точной и полной характеристики деятельности

предприятия ООО «Цветолобовово» проведем SWOT-анализ и рассмотрим полученные результаты в таблице 10.

Таблица 10 – SWOT-анализ предприятия ООО «Цветолобовово»

SWOT	Сильные стороны 1. Собственное производство однолетних и многолетних растений, саженцев плодовых деревьев и ягодных кустарников предприятия ООО «Цветолобовово». 2. Наличие собственного питомника по выращиванию растений и саженцев, открытие новых садовых центров и продаж в интернет-магазине; 3. Эффективное управление предприятием; 4. Положительная репутация на рынке; 5. Активное развитие компании на территории ПФО.	Слабые стороны 1. Отсутствие продвижения однолетних и многолетних растений, саженцев плодовых деревьев и ягодных кустарников, выращиваемых в питомнике предприятия ООО «Цветолобовово». 2. Отсутствует стратегия продаж растений и саженцев, выращиваемых в питомнике и продаваемых в садовых центрах предприятия ООО «Цветолобовово» . 3. Не используется SEO продвижение сайта предприятия ООО «Цветолобовово» в сети Интернет.
Возможности: 1. Изменение рекламной стратегии и стратегии продаж; 2. Развитие и совершенствование технологии продаж однолетних и многолетних растений, саженцев плодовых растений, саженцев плодовых растений, саженцев плодовых растений предприятия ООО «Цветолобовово»; 3. Активизация SMM-продвижения новых сортов растений и саженцев для клиентов в социальных сетях.	SO-стратегия 1. Разработка партнерских программ по продвижению новых сортов плодовых деревьев предприятия ООО «Цветолобовово»; 2. Развитие новых направлений продаж и выход на новые рынки сбыта; 3. Разработка и проведение офф-лайн и онлайн рекламной кампании.	WO-стратегия 1. Автоматизировать и ускорить внедрение современных бизнес-процессов продаж растений и саженцев, выращиваемых в питомнике предприятия ООО «Цветолобовово»; 2. Реализовать рекламную кампанию и SMM-продвижение в сети Интернет новых направлений продаж предприятия ООО «Цветолобовово».

Продолжение Таблицы 10

Угрозы:	ST-стратегия	WT-стратегия
1. Высокая конкуренция на рынке растений для садоводства в ПФО и российском рынке в целом; 2. Изменения в налоговом и административном законодательстве РФ; 3. Сложная экономическая ситуация в РФ.	1.Повышение активности онлайн и оффлайн-продаж в выполнении стратегии продаж растений и саженцев, выращиваемых в питомнике предприятия ООО «Цветолобово».	1. Активное использование различных инструментов и методов в новой стратегии привлечения новых клиентов; 2. Увеличение занимаемой доли предприятия ООО «Цветолобово» на рынке растений и саженцев для сада в ПФО и российском рынке в целом.

Сильными сторонами деятельности предприятия ООО «Цветолобово» является известность бренда на рынке Приволжского федерального округа, использование собственного питомника и садовых центров однолетних и многолетних растений, саженцев плодовых деревьев и ягодных кустарников, а также эффективное управление бизнес-процессами на предприятии.

Слабыми сторонами в управлении продажами является отсутствие стратегии продаж и системного продвижения однолетних и многолетних растений, саженцев плодовых деревьев и ягодных кустарников, выращиваемых в питомнике предприятия ООО «Цветолобово». Также отсутствует SEO продвижение официального сайта предприятия ООО «Цветолобово» и недостаточно активное использование контекстной рекламы.

Трудностями в развитии предприятия ООО «Цветолобово» на рынке растений и саженцев для садоводства является повышение уровня конкуренции на рынке Приволжского федерального округа и Самарской области, а также изменение требований налогового и административного законодательства РФ.

В сложных экономических условиях предприятие ООО «Цветолобово» для увеличения занимаемой доли рынка растений и саженцев для садоводства в Самарской области и Приволжского федерального округа, и привлечения новых клиентов может увеличивать занимаемую рыночную долю с помощью

совершенствования управления продажами.

Внедрение новой стратегии управления продажами предприятия ООО «Цветолобово» позволяет привлечь новых клиентов и повысить узнаваемость предприятия, а также направлено на повышение конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолобово».

Рассмотрим в таблице 11 результаты исследования внешней среды предприятия ООО «Цветолобово» с помощью PEST-анализа и определим факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия.

Таблица 11 – PEST-анализ влияния внешней среды на деятельность предприятия ООО «Цветолобово»

Р (political) Политические факторы	Баллы	Е (econoµical) Экономические факторы	Баллы
1. Принятие решения Правитель-ством РФ о регулировании цен на товары первой необходимости;	5	1. Снижение покупательной способности жителей г. Самары, Самарской области и Российской Федерации в целом;	5
2. Повышение ставок налогов и акцизов на товары;	5	2. Рост цен на саженцы российского и импортного производства различных производителей;	5
3. Повышение требований к экологичности упаковки товаров, переработки твердых бытовых отходов;	4	3. Увеличение темпов инфляции;	4
4. Государственная политика санкций и контрсанкций;	4	4. Изменение курса рубля по отношению к другим валютам (доллар / евро) влияют на изменение стоимости товаров;	5
5. Введение жестких ограни-чительных мер в условиях пандемии COVID-19 для пред-приятий розничной и оптовой торговли.	5	5. Активное развитие на российском рынке растений и саженцев для садоводства программы Правительства РФ по импортозамещению импортных семян и саженцев.	5
S (socio-cultural) Социально-культурные факторы	Баллы	Т (technological) Технологические факторы	Баллы

Продолжение Таблицы 11

S (socio-cultural) Социально-культурные факторы	Баллы	T (technological) Технологические факторы	Баллы
1. Изменение покупательских предпочтений из-за сокращения доходов;	5	1. Развитие онлайн-продаж и доставки заказов на дом покупателям;	5
2. Отказ от содержания собственных садов и приусадебных участков из-за высоких налогов и вводимых ограничений;	4	2. Закладка нового питомника и увеличение количества садовых центров для розничной продажи растений и саженцев;	4
3. Расширение количества российских сортов плодовых саженцев и ягодных кустарников, выведенных российскими селекционерами.	5	3. Внедрение современных технологий продаж в интернет-магазине.	4

Согласно результатам PEST-анализа, сильное влияние на деятельность предприятия ООО «Цветолобово» оказывают экономические и социально-культурные факторы.

Экономические факторы внешней среды оказывают влияние на финансово-экономические результаты предприятия ООО «Цветолобово», увеличение клиентской базы, темпы ее развития и занимаемую долю на рынке растений и саженцев для садоводства г.Самары и Самарской области, а также Приволжского федерального округа и Российской Федерации в целом.

Социально-культурные факторы влияют на ассортимент выращиваемых растений, саженцев, выбор популярных и новых сортов российской селекции, открытие новых садовых центров в других районах г.Самары и Самарской области, а также формирование новой стратегии продаж.

Политические факторы внешней среды предприятия ООО «Цветолобово» оказывают влияние на принятие управленческих решений руководителей и разработку стратегии развития продаж растений и саженцев плодовых деревьев и ягодных кустов в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Технологические факторы внешней среды предприятия ООО «Цветолобово» стимулируют внедрять новую стратегию и новые бизнес-

процессы в отделе продаж для увеличения клиентской базы и увеличения занимаемой доли на рынке Самарской области и других российских регионов.

Для совершенствования управления продажами и увеличения клиентской базы предприятия ООО «Цветолубово» нами предложена стратегия увеличения объемов продаж и эффективности работы отдела продаж.

Целью данной стратегии является увеличение продаж не менее чем на 50% и увеличение новых клиентов предприятия ООО «Цветолубово» и его конкурентоспособности на рынке Самарской области и Приволжского федерального округа, а также других российских регионов.

Таким образом, для увеличения продаж предприятия ООО «Цветолубово» и повышения его конкурентоспособности на рынке Самарской области и Приволжского федерального округа нами предложена комбинированная стратегия, включающая в себя стратегию концентрированного роста, стратегию индивидуализации и стратегию совершенствования управления продажами.

Данные стратегии направлены на совершенствование разработанных бизнес-процессов в отделе продаж предприятия ООО «Цветолубово».

3.2 Основные мероприятия, направленные на стимулирование продаж и предприятия ООО «Цветолубово»

Для реализации предложенной комбинированной стратегии, направленной на повышение объемов продаж и конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолубово», а также решения проблем в деятельности отдела продаж в таблице 12 нами разработан план мероприятий.

Таблица 12 – План мероприятий, направленный на повышение объемов продаж и конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолобово»

Предложенные мероприятия	Ответствен-ный	Срок выполнения
1. Разработка стратегии развития отдела продаж		
Разработка новой мотивации сотрудников отдела продаж	Управляю-щий / Директор предприятия	31.12.21
Ежемесячное изменение КРІ для менеджеров отдела продаж	Управляю-щий	01.11.2021
Автоматизация бизнес-процессов в отделе продаж: – перевод звонков от новых клиентов с запросами прайса на продукцию напрямую в отдел продаж; – внесение в программу 1С: Торговля и склад данных нового клиента; – формирование аналитических отчетов в программе 1С:Торговля и склад об отгрузках каждому клиенту, его задолженности, сроках действия договора поставки и т.д. – анализ текущей конверсии воронки продаж в целом по отделу и в разрезе каждого этапа. – разработка воронки продаж для новых клиентов и клиентов, которые сотрудничают с предприятием длительное время. – контролировать и увеличивать конверсию каждого менеджера по продажам в разрезе: менеджер / продукт / регион / отдел. По каждому менеджеру или продукту, региону и отделу продаж будет разный процент конверсии. Необходимо выявлять причины снижения конверсии у конкретного менеджера по продажам и принимать необходимые меры.	Управляю-щий / Директор предприятия / IT- специалист	01.03.2022
Проанализировать действующую систему скидок для клиентов и сравнить предоставляемые скидки предприятиями-конкурентами.	Управляю-щий / Начальник отдела маркетинга	01.03.2022
Определение новых направлений поиска клиентов в городах Самарской области и ПФО	Управляю-щий / Начальник отдела маркетинга	31.12.2021
Разработка партнерских программ с питомниками в странах ЕАЭС	Управляю-щий / Начальник отдела маркетинга	01.03.2022

Продолжение Таблицы 12

Предложенные мероприятия	Ответственный	Срок выполнения
2. Ошибки в подборе менеджеров по продажам		
разработка должностных инструкций и требований к квалификации сотрудников отдела продаж	Менеджер по персоналу / Управляю-щий	01.12.2021
наличие профессионального опыта работы на должности торгового представителя, менеджера по продажам не менее 6 месяцев	Менеджер по персоналу / Управляю-щий	01.12.2021
наличие образования по специальностям «Менеджмент», «Коммерция», «Экономика»	Менеджер по персоналу / Управляю-щий	01.12.2021
3. повышение качества обучения менеджеров по оптовым продажам техникам и современным технологиям продаж		
составление скриптов для общения менеджеров по продажам с новыми клиентами	Управляю-щий	31.12.2021
проведение тренингов по совершенствованию навыков работы с возражениями клиентов	Менеджер по персоналу / Управляю-щий	01.04.2022
внедрение персонализированных продаж клиентам	Управляю-щий	01.12.2021
консультирование выбора клиента на уровне экспертных знаний	Управляю-щий	01.11.2021
продажи готовых решений для озеленения участка дома, ландшафтного дизайна, клумбы, беседки и т.д.	Управляю-щий	01.03.2022
развитие концептуальных продаж, основанных на анализе ассортимента оптового клиента	Управляю-щий	01.02.2022
применение технологии челлендж-продаж	Управляю-щий	01.04.2022
4. проблемы во взаимодействии с сотрудниками отдела маркетинга и повышение качества планирования разрабатываемых промо-акций		
составление графика промо-активностей у оптовых клиентов и в садовых центрах	Управляю-щий / Начальник отдела маркетинга	01.12.2021
согласование акционного ассортимента, участвующего в планируемых промо-акциях для оптовых клиентов и садовых центров	Управляю-щий / Начальник отдела маркетинга	01.12.2021
проведение мониторинга оптовых и розничных цен на однолетние и многолетние растения и саженцы плодовых деревьев и ягодных кустарников в питомниках и садовых центрах предприятий-конкурентов	Начальник отдела маркетинга	01.02.2021

Продолжение Таблицы 12

Предложенные мероприятия	Ответственный	Срок выполнения
увеличение продаж растений и саженцев в интернет-магазине	Управляющий / Начальник отдела маркетинга	01.12.2021
5. совершенствование мотивации менеджеров отдела продаж предприятия ООО «Цветолобово»		
ежемесячное изменение показателей КРІ для менеджеров по продажам	Управляющий / Директор предприятия	01.12.2021
увеличение способов нематериальной мотивации менеджеров по продажам, например – проведение корпоративных мероприятий с сотрудниками, такие как концерты, театральные постановки и т.д. – составление рейтинга работы менеджеров по продажам	Управляющий / Директор предприятия	01.12.2021
6. совершенствование цепочки процесса заключения договора поставки с клиентом предприятия ООО «Цветолобово»		
автоматизация процесса получения запроса прайса от нового клиента менеджером по продажам и управляющим	Управляющий / Директор предприятия / IT-специалист	01.02.2022
автоматизация составления списка и внесения контактов потенциальных клиентов для дальнейшего ведения переговоров и подписания договора поставки	Управляющий / Директор предприятия / IT-специалист	01.02.2022
разработка формы аналитического отчета о причинах прекращения сотрудничества с клиентами в различных российских регионах	Управляющий / Директор предприятия / IT-специалист	01.02.2022
7. развитие интернет-продаж		
проведение рекламной кампании интернет-магазина предприятия в сети интернет	Управляющий / Начальник отдела маркетинга	01.03.2022
разработка программы лояльности для покупателей растений и саженцев в интернет-магазине	Управляющий / Начальник отдела маркетинга	01.03.2022
продвижение в сети интернет официальных страниц в социальных сетях ВКонтакте, Instagram	Управляющий / Начальник отдела маркетинга	01.03.2022

В сложных экономических условиях увеличение продаж является достаточно сложной задачей, требующей постоянного профессионального развития и внедрения новых технологий продаж.

Согласно данных таблицы, нами предложены следующие новые

технологии продаж:

- персонализированные продажи клиентам направлены на определение проблемы и потребностей оптовых клиентов и розничных покупателей. Менеджер по продажам предприятия ООО «Цветолобово» должен стать помощником и наставником оптового клиента или розничного покупателя, предложить ему необходимые растения в соответствии с условиями посадки и произрастания.
- продажи готовых решений. Данная технология продаж будет эффективна для специалистов по ландшафтному дизайну, домашних хозяек, самостоятельно оформляющих альпийские горки, цветники, пруды, зоны отдыха перед домом и т.д.

Менеджер по продажам не рекламирует и не предлагает познакомиться с большим прайсом предприятия ООО «Цветолобово», а предлагает готовые наборы однолетних и многолетних растений, саженцев плодовых деревьев для сада, оформления различных зон отдыха и т.д.

Применяя данную технологию продаж менеджер по продажам предприятия ООО «Цветолобово» помогает решить следующие проблемы клиента:

- проблема есть, но клиент ее не замечает или намеренно игнорирует;
- клиент знает о проблеме, но не знает, как ее решить, и бездействует;
- клиент знает о проблеме и ищет пути решения.
- внедрение технологии концептуальных продаж основан на принципе «выигрывают все». Менеджер по продажам предприятия ООО «Цветолобово» продает не только растения и саженцы, а концепцию. Вместо уговаривания клиента он проводит анализ сформированного ассортимента клиента и предлагает новые сорта растений и саженцев плодовых деревьев.

Менеджер по продажам предприятия ООО «Цветолобово» изучает клиента, чтобы понять, какая концепция «идеального» сада заложена в его воображении.

Затем менеджер по продажам презентует различные сорта однолетних и многолетних растений и цветов, саженцев плодовых деревьев или ягодных кустов в соответствии с концепцией клиента.

В процессе беседы менеджер по продажам выявляет заинтересованность клиента в заключении договора поставки или совершении розничной покупки.

Если сделка невыгодна для одной из сторон, то продавец должен отказаться от нее. Если клиент не готов купить понравившееся растение, даже лучшие техники продаж не помогут.

Новым и дополнительным направлением оптовых и розничных продаж растений и саженцев является продажа в интернет-магазине. В настоящее время сотрудниками предприятия ООО «Цветолубово» разработали необходимые бизнес-процессы оптовой и розничной продажи в интернет-магазине, но ему не хватает известности и увеличения количества посетителей.

Для продвижения интернет-магазина предприятия ООО «Цветолубово» и увеличения количества посетителей, совершающих покупки необходимых растений и саженцев, мы предлагаем провести следующие мероприятия, рассмотренные в таблице 13.

Таблица 13 – План мероприятий, направленных на продвижение интернет-магазина предприятия ООО «Цветолубово» в сети Интернет и увеличения продаж растений и саженцев

Мероприятие	Ответственный	Срок
Интеграция в группы Wiki-разметки и интернет-магазинов, сотрудничающих с предприятием ООО «Цветолубово»	SMM-менеджер / маркетолог	еженедельно
Интеграция в группы сервиса «Поддержка 24/7»	SMM-менеджер / маркетолог	еженедельно
Продвижение бренд-сообществ / групп в соцсетях («ВКонтакте», Facebook, Инстаграм);	SMM-менеджер / маркетолог	ежедневно
Продвижение профилей компаний в LinkedIn, Twitter, Facebook	SMM-менеджер / маркетолог	ежедневно
Работа с таргетированной рекламой (ТГБ) по моделям CPC / CPM / CPA;	SMM-менеджер / маркетолог	еженедельно

Продолжение таблицы 13

Мероприятие	Ответственный	Срок
Создание рекламных объявлений для выделенных сегментов аудитории	SMM-менеджер / маркетолог	еженедельно
Лидогенерация	SMM-менеджер / маркетолог	ежедневно
Использование технологий Programmatic buying	SMM-менеджер / маркетолог	еженедельно
Разработка и распространение Social Media Releas	SMM-менеджер / маркетолог	еженедельно

SMM-продвижение интернет-магазина предприятия ООО «Цветолобово» в сети Интернет имеет индивидуально составленные планы, направленные на увеличение количества посетителей и заказов однолетних и многолетних растений, саженцев плодовых деревьев и других растений.

Методы планирования SMM-стратегии предприятия ООО «Цветолобово», должны помогать в достижении поставленных целей, а также привлекать новых клиентов и увеличивать количество заказов и объем продаж. Предложенные мероприятия по продвижению интернет-магазина ориентированы на клиента и бренд предприятия ООО «Цветолобово». Оптимизация методов, используемых для проведения маркетинговой кампании, должна быть непрерывной.

Таким образом, разработанные мероприятия направлены на увеличение продаж однолетних и многолетних растений, а также саженцев плодовых деревьев и ягодных кустов, привлечение новых клиентов и развитие новых направлений продаж.

В результате внедрения предложенных мероприятий в отделе продаж предприятия ООО «Цветолобово» повысится качество работы менеджеров по продажам, улучшатся коммуникации между отделом продаж и отделом маркетинга, что приведет к повышению конкурентоспособности предприятия.

3.3 Разработка бюджета предложенных мероприятий, направленных на увеличение объема продаж и повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолобово»

Разработанная программа мероприятий, направленных на увеличение продаж и повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолобово», предусматривает использование необходимых материальных и финансовых ресурсов. Составим в таблице 14 необходимый бюджет для выполнения запланированных мероприятий.

Таблица 14 – Необходимый бюджет для выполнения разработанной программы мероприятий, направленных на увеличение продаж и повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолобово»

Предложенные мероприятия	Планируемая сумма затрат
1. Разработка стратегии развития отдела продаж	
Разработка новой мотивации сотрудников отдела продаж	выполнение должностных обязанностей
Ежемесячное изменение KPI для менеджеров отдела продаж	выполнение должностных обязанностей
Автоматизация бизнес-процессов в отделе продаж	выполнение должностных обязанностей
Проанализировать действующую систему скидок для клиентов и сравнить предоставляемые скидки предприятиями-конкурентами.	выполнение должностных обязанностей
Определение новых направлений поиска клиентов в городах Самарской области и ПФО	выполнение должностных обязанностей
Разработка партнерских программ с питомниками в странах ЕАЭС	выполнение должностных обязанностей
2. Ошибки в подборе менеджеров по продажам	
разработка должностных инструкций и требований к квалификации сотрудников отдела продаж	выполнение должностных обязанностей
3. повышение качества обучения менеджеров по оптовым продажам техникам и современным технологиям продаж	
составление скриптов для общения менеджеров по продажам с новыми клиентами	выполнение должностных обязанностей
проведение тренингов по совершенствованию навыков работы с возражениями клиентов	100 000
внедрение персонализированных продаж клиентам	выполнение должностных обязанностей

Продолжение таблицы 14

Предложенные мероприятия	Планируемая сумма затрат
консультирование выбора клиента на уровне экспертных знаний	выполнение должностных обязанностей
продажи готовых решений для озеленения участка дома, ландшафтного дизайна, клумбы, беседки и т.д.	выполнение должностных обязанностей
развитие концептуальных продаж, основанных на анализе ассортимента оптового клиента	выполнение должностных обязанностей
применение технологии челлендж-продаж	выполнение должностных обязанностей
4. проблемы во взаимодействии с сотрудниками отдела маркетинга и повышение качества планирования разрабатываемых промо-акций	
составление графика промо-активностей у оптовых клиентов и в садовых центрах	выполнение должностных обязанностей
согласование акционного ассортимента, участвующего в планируемых промо-акциях для оптовых клиентов и садовых центров	выполнение должностных обязанностей
проведение мониторинга оптовых и розничных цен на однолетние и многолетние растения и саженцы плодовых деревьев и ягодных кустарников в питомниках и садовых центрах предприятий-конкурентов	выполнение должностных обязанностей
увеличение продаж растений и саженцев в интернет-магазине	выполнение должностных обязанностей
5. совершенствование мотивации менеджеров отдела продаж предприятия ООО «Цветолобово»	
ежемесячное изменение показателей KPI для менеджеров по продажам	выполнение должностных обязанностей
увеличение способов нематериальной мотивации менеджеров по продажам	выполнение должностных обязанностей
6. совершенствование цепочки процесса заключения договора поставки с клиентом предприятия ООО «Цветолобово»	
автоматизация процесса получения запроса прайса от нового клиента менеджером по продажам и управляющим	70 000
автоматизация составления списка и внесения контактов потенциальных клиентов для дальнейшего ведения переговоров и подписания договора поставки	70 000
разработка формы аналитического отчета о причинах прекращения сотрудничества с клиентами в различных российских регионах	70 000
7. развитие интернет-продаж	
проведение рекламной кампании интернет-магазина предприятия в сети интернет	200 000
разработка программы лояльности для покупателей растений и саженцев в интернет-магазине	выполнение должностных обязанностей

Продолжение таблицы 14

Предложенные мероприятия	Планируемая сумма затрат
продвижение в сети интернет официальных страниц в социальных сетях ВКонтакте, Instagram	выполнение должностных обязанностей
Итого	510 000

Согласно данным таблицы планируемый бюджет, необходимый для выполнения разработанных мероприятий по увеличению продаж и повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолобово» составит 510 000 рублей. Данная сумма бюджета не окончательная, т.к. частота проведения тренингов определяется директором предприятия совместно с управляющей, а также предложенной стоимостью выбранного агентства.

Важной статьей расходов, необходимой для увеличения количества посетителей, сделанных заказов и объемов продаж в интернет-магазине, является рекламный бюджет, необходимый для выполнения запланированных промо-мероприятий.

Планируемый бюджет рекламной кампании интернет-магазина предприятия ООО «Цветолобово» зависит от количества планируемых мероприятий, длительности сроков проведения рекламной кампании, а также выбранных каналов и способов коммуникации с целевой аудиторией, например, маркетологи планируют размещать таргетированную рекламу или рекламные баннеры, содержащие ссылку на интернет-магазин.

Проанализируем в таблице 15 возможные риски при выполнении предложенных мероприятий по увеличению продаж и повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолобово».

Таблица 15 – Возможные риски при выполнении запланированных мероприятий

Наименование риска	Способы снижения риска
отсутствие финансирования предложенных тренингов для обучения менеджеров по продажам	управляющий совместно с менеджером по персоналу самостоятельно разрабатывает программу и проводит обучающие тренинги
низкая эффективность предложенных технологий продаж, таких как персонализированные продажи, консультирование выбора клиента, продажи готовых решений, концептуальные продажи	выбор и развитие максимально эффективной технологии продаж и ее развитие
ежемесячное изменение показателей КРІ для менеджеров по продажам не стимулирует выполнение ежемесячного плана по продажам	проведение анализа разработанной стратегии продаж и изменение показателей или критериев КРІ для менеджеров по продажами
автоматизация цепочки процесса заключения договора поставки с клиентом предприятия ООО «Цветолобово» приводит к потере контактов новых клиентов или отсутствию заключенного договора поставки	написание дополнительных отчетов или программ для автоматизации взаимодействия с новыми клиентами и формирования клиентской базы
незначительное увеличение количества посетителей и заказов в интернет-магазине с помощью проведения рекламной кампании	внесение необходимых изменений в разработанную рекламную кампанию в сети интернет и выбор более эффективных каналов коммуникаций

Рассчитаем интегральный показатель конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолобово» по формуле:

$$K = K_y t_y + K_z t_z, \text{ где} \quad (4)$$

K_y – комплексный показатель по технологическим параметрам;

K_z – комплексный показатель по экономическим параметрам;

t – коэффициент весомости.

При суммировании комплексных показателей их значение не превысит 1.

Таблица 16 – Сравнительная оценка конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолобовово» после выполнения мероприятий, направленных на увеличение объема продаж

Ключевые показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия	Удельный вес, α	ООО «Цветолобовово»	Питомник Park Rose	Садовый центр Веры Глуховой	Питомник «Ёлы-палы»	Питомник растений «Удачная сотка»
Доля на рынке растений и саженцев для сада, %	0,3	22	16	32	17	13
Рост объемов продаж, %	0,3	15	3	6	6	4
Рентабельность, %	0,2	24	18	22	20	24
Сокращение издержек, %	0,2	4	0	3	4	2
Итого	1					

Рассчитаем конкурентоспособность предприятия ООО «Цветолобовово» по следующей формуле:

$$K = 0,3 * (22 + 15) + 0,2 * (24 + 4) = 11,1 + 5,6 = 16,7 \quad (5)$$

Рассчитаем конкурентоспособность питомника Park Rose по следующей формуле:

$$K = 0,3 * (16 + 3) + 0,2 * (18 + 0) = 5,7 + 3,6 = 9,3 \quad (6)$$

Рассчитаем конкурентоспособность Садового центра Веры Глуховой по следующей формуле:

$$K = 0,3 * (32 + 6) + 0,2 * (22 + 3) = 11,4 + 5 = 16,4 \quad (7)$$

Рассчитаем конкурентоспособность питомника «Ёлы-палы» по следующей формуле:

$$K = 0,3 * (17 + 6) + 0,2 * (20 + 4) = 6,9 + 4,8 = 11,7 \quad (8)$$

Рассчитаем конкурентоспособность питомника растений «Удачная сотка» по следующей формуле:

$$K = 0,3 * (13 + 4) + 0,2 * (24 + 2) = 5,1 + 5,2 = 10,3 \quad (9)$$

Сравним в таблице 18 результаты оценки конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолобовово» по отношению к конкурентам.

Таблица 17 – Оценка конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолобово»

Предприятия-конкуренты	Конкурентоспособность, баллы
ООО «Цветолобово»	16,7
Питомник Park Rose	9,3
Садовый центр Веры Глухой	16,4
Питомник «Ёлы-палы»	11,7
Питомник растений «Удачная сотка»	10,3

Согласно данных таблицы, прямым конкурентом предприятия ООО «Цветолобово» является Садовый центр Веры Глухой, набравший 16,4 баллов.

Наиболее слабым конкурентом предприятию ООО «Цветолобово» является Питомник Park Rose, получивший 9,3 балла.

Таким образом, разработанная программа мероприятий, направленных на увеличение продаж и повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолобово», предусматривает бюджет в сумме 510 000 рублей. Большинство предложенных мероприятий по увеличению продаж и повышению конкурентоспособности могут быть выполнены сотрудниками различных отделов в соответствии с выполняемыми должностными обязанностями.

В процессе выполнения разработанных мероприятий могут возникнуть различные риски, связанные с недостаточным или полным отсутствием финансирования, а также низкой эффективностью предложенных мероприятий.

Заключение

В выпускной квалификационной работе нами проведен анализ действующей системы управления продажами и ее влияния на конкурентоспособность предприятия ООО «Цветолубово».

В первой главе выпускной квалификационной работы нами рассмотрены теоретические основы конкурентоспособности предприятия.

В параграфе 1.1 нами изучены определения понятия «конкурентоспособность», данные различными авторами. Экономический термин «конкуренция» произошел от латинских слов «concurro / concurencia», которые характеризовали такие явления, как взаимопроникновение или слияние, а также столкновение.

Также составлена классификация видов конкуренции и дана краткая характеристика.

В параграфе 1.2 нами исследована организация системы управления продаж на предприятии. Стратегическое управление продажами предприятия является элементом комплексного воздействия на производство, каналы распределения и покупателей с помощью стратегического планирования, мотивации, контроля.

Предприятию-производителю необходимо определить слабые стороны в разработанной системе управления продажами, например, недостаточно финансовых или трудовых ресурсов, персонал не обладает необходимыми знаниями и опытом, и сильные стороны предприятия, такие как активы предприятия, которые могут эффективно использованы в развитии продаж предприятия.

В параграфе 1.3 нами изучено управление стимулированием продаж на предприятии. Стимулирование продаж (англ. sales promotion) является комплексом маркетинговых мероприятий, направленных на увеличение покупательского спроса и узнаваемости бренда, а также привлечения новых клиентов.

Также нами были рассмотрены основные стратегии и методы стимулирования продаж. Для стимулирования продаж маркетологи предприятия-производителя могут применять ценовые и неценовые методы стимулирования.

Во второй главе выпускной квалификационной работы нами был проведен анализ конкурентоспособности предприятия на примере ООО «Цветолубово».

В параграфе 2.1 нами дана краткая характеристика деятельности предприятия ООО «Цветолубово». Предприятие ООО «Цветолубово» имеет собственный питомник многолетних и однолетних цветов, злаков, водных и прибрежных растений в Самарской области.

Для увеличения объемов продаж предприятия ООО «Цветолубово» создан отдел продаж, сотрудники которого осуществляют поиск новых клиентов и выполняют заявки, сделанные постоянными клиентами предприятия.

В параграфе 2.2 нами проведен анализ конкурентоспособности системы управления продаж предприятия ООО «Цветолубово». Предприятие осуществляет деятельность на высококонкурентном рынке растений и саженцев для садоводства. Согласно данных Министерства сельского хозяйства РФ в настоящее время на территории Самарской области работает 25 (двадцать пять) питомников, специализирующихся на выращивании различных однолетних и многолетних растений и саженцев плодовых деревьев и ягодных кустарников.

Предприятия-конкуренты в разработанной организационной структуре имеют полноценные отделы продаж, занимающиеся оптовыми и розничными продажами, активно открывают новые садовые центры для розничных продаж растений и саженцев, а также развивают интернет-продажи.

В параграфе 2.3 нами определены проблемы в организации системы управления продажами и конкурентоспособностью предприятия ООО «Цветолубово».

В работе сформированного отдела продаж предприятия ООО «Цветолобово» существуют организационные проблемы, влияющие на повышение конкурентоспособности предприятия на рынке Самарской области.

В третьей главе выпускной квалификационной работы нами определены направления совершенствования конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолобово».

В параграфе 3.1 нами разработана комбинированная стратегия, основанная на стратегии концентрированного роста и стратегии индивидуализации, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолобово».

Дополнительная стратегия индивидуализации направлена на формирование специализации питомника предприятия ООО «Цветолобово» и развитие популяризации новых сортов плодовых деревьев и ягодных кустарников.

В параграфе 3.2 нами предложены мероприятия, направленные на стимулирование продаж и повышение конкурентоспособности предприятия ООО «Цветолобово».

В результате внедрения предложенных мероприятий в отделе продаж предприятия ООО «Цветолобово» повысится качество работы менеджеров по продажам, улучшатся коммуникации между отделом продаж и отделом маркетинга, что приведет к повышению конкурентоспособности предприятия.

В параграфе 3.3 составлен бюджет для выполнения предложенных мероприятий в сумме 510 000 рублей. Также определены риски, возникающие в процессе выполнения предложенных мероприятий.

В результате практической реализации разработанных мероприятий по увеличению продаж конкурентоспособность предприятия ООО «Цветолобово» увеличит занимаемую долю на рынке по сравнению с прямым конкурентом Садовый центр Веры Глуховой набравшим 16,4 баллов.

Список используемых источников

- 1) Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 N 135-ФЗ. Принят Государственной Думой 08.07.2006 г. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (дата обращения 23.09.2021)
- 2) Бальцежак М.С. Управление продажами. Учебно-методическое пособие / М.С. Бальцежак. – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2017. – 72 с.
- 3) Бакшт К.А. Построение отдела продаж с «нуля» до максимальных результатов / К.А.Бакшт. – М.: Питер, 2017. – 304 с.
- 4) Бармашов К.С. Управление продажами. Учебное пособие / К.С. Бармашов, Н.С. Мрочковский. – М.: Русайнс, 2018. – 152 с.
- 5) Батырев М. Вооружение отделов продаж. Системный подход. 99 инструментов. / М.Батырев, Н.Лазарев. – М.: МИФ, 2020. – 304 с.
- 6) Борисов Е. Ф. Коммерческая деятельность. Учебник / Е.Ф.Борисов. – М.: Юрист, 2019. – 568 с.
- 7) Голова А.Г. Управление продажами. Учебник / А.Г.Голова. – М.: Дашков и К, 2020. – 278 с.
- 8) Григорчук А.В. Методы оценки конкурентной позиции и конкурентных преимуществ предприятий / А.В. Григорчук // Научно–практические исследования. – 2017. – № 8 (8). – С. 27–31.
- 9) Диянова С. Н. Управление продажами / С.Н.Диянова, А.Э.Штезель. – М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2019. – 192 с.
- 10) Джонстон Марк. У. Управление отделом продаж. Исчерпывающее руководство. / Марк У. Джонстон, Грэг У. Маршалл. – М.: Эксмо, 2017. – 640 с.
- 11) Ежова В.А. Методы оценки и прогнозирования конкурентоспособности предприятий. Учебное пособие / В.А.Ежова. – СПб.: ФГБОУВО СПбГУПТД, 2020 – 37 с.
- 12) Ерочкина Н.В. Факторы повышения конкурентоспособности

предприятия / Н.В.Ерочкина, В.Ю.Сапунова // Журнал «Экономика и бизнес:теория и практика». – №11, том 1. – 2018. – с.87-89

13) Жукова М.А. Теоретические и методические аспекты управления конкурентными преимуществами организации / М.А. Жукова // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2017. – № 5. – С. 16–20.

14) Земляк С.В. Управление продажами. Учебник / С.В.Земляк, О.Н.Жильцова, О.М.Гусарова. – М.: Вузовский учебник, 2018. – 300 с.

15) Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. – М.: Юрайт, 2020. – 375 с.

16) Иванова Л.А. Маркетинговые исследования: практика проведения анализа конкурентоспособности организации / Л.А. Иванова // Современное общество и власть. – 2018. – №7. – С. 67-69

17) Казакова Н. А. Современный стратегический анализ. Учебник и практикум для магистратуры / Н. А. Казакова. – М.: Юрайт, 2019. – 386 с.

18) Коммерческая деятельность. Учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. М. Синяева, О. Н. Жильцова, С. В. Земляк, В. В. Синяев. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 404 с.

19) Кондратьева О.В. На пути к обновлению: обзор российского питомниководства / О.В.Кондратьева, А. Д. Федоров, О. В. Слинько // Федеральный Журнал Агробизнес. – URL: <https://agbz.ru/articles/pitomnikovodstvo/> (дата обращения 02.10.2021)

20) Латфуллин Г.Р. Теория организации. Учебник / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко – СПб.: Питер, 2019. – 395 с.

21) Малильо Е. Спецнавыки РОПа. Как научить команду продавать быстрее и больше, опережая планы продаж / Е.Малильо. – М.: Синергия,2019. – 192 с.

22) Назаров А.И. Управление продажами. Как построить систему продаж, которая реально работает / А.И. Назаров. – СПб.: Питер, 2017. – 287 с.

- 23) Оберт Т.В. Теория конкуренции. Учебное пособие / Т.В.Оберт. – Саратов: Изд – во Саратовского государственного университета им Н.Г.Чернышевского, 2020. – 80 с.
- 24) Официальный сайт предприятия ООО «Цветолобово». – URL: <https://mirrasteniy.ru/> (дата обращения 01.10.2021)
- 25) Официальный сайт ассоциации посадочного материала. Обзор производства посадочного материала 2020. – URL: <https://www.ruspitomniki.ru/analiticheskii-material.html> (дата обращения 02.10.2021)
- 26) Официальный сайт садовых центров Веры Глуховой. – URL: <https://www.vgluhova.ru/price/> (дата обращения 04.10.2021)
- 27) Официальный сайт Кинельского питомника растений «Удачная сотка». – URL: <https://www.kinelpitomnik.com/> (дата обращения 04.10.2021)
- 28) Официальный сайт питомника «Ёлы-палы». – URL: <https://yoly-paly.ru/price/> (дата обращения 05.10.2021)
- 29) Официальный сайт питомника Park Rose. – URL: <https://parkrose63.ru/photo/section/3> (дата обращения 06.10.2021)
- 30) Орлов А.И. Теория принятия решений. Учебное пособие / А.И.Орлов. – М.: Литера, 2019. – 656 с.
- 31) Отварухина Н. С. Управление конкурентоспособностью. Учебник / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. – М.: Юрайт, 2019. – 336 с.
- 32) Петров К.Н. Управление отделом продаж / К.Н.Петров. – М.: ИД Вильямс, 2018. – 390 с.
- 33) Розанова Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 343 с.
- 34) Сартбаев С. Е. Методические рекомендации по анализу показателей конкурентоспособности предприятия / С. Е. Сартбаев. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 176 с.
- 35) Управление конкурентоспособностью. Учебник и практикум для вузов / под редакцией Е. А. Горбашко – М.: Юрайт, 2020. – 447 с.

Приложение А

Должностная инструкция менеджера по продажам предприятия ООО «Цветолобово»

Общество с ограниченной ответственностью
«Цветолобово»
(наименование организации)

Антонина Вячеславовна Орлова
(ФИО)
(генеральный директор)

Утверждаю

18.июля.2020г.
м.п.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ

отдела оптовых и розничных продаж предприятия ООО «Цветолобово»

(наименование учреждения)

Приказ № 42 18.июля.2020г.

1. Общие положения

1.1. Настоящая должностная инструкция устанавливает ответственность, права и должностные обязанности **менеджера по продажам** предприятия ООО «Цветолобово» (далее – «предприятие»).

1.2. На должность менеджера по продажам назначается лицо с (высшим; средним) профессиональным (экономическим) образованием, подготовкой по менеджменту и стажем работ в оптовой и розничной торговле не менее 3 (трех) лет.

1.3. Менеджер по продажам назначается на должность и освобождается от нее по приказу руководителя предприятия по представлению коммерческого директора, иного должностного лица.

1.4. Менеджер по продажам находится в подчинении у коммерческого директора, иного должностного лица.

1.5. В период отсутствия менеджера по продажам (командировка, отпуск, болезнь, пр.) его обязанности возлагаются на лицо, назначенное в установленном порядке, приобретающее соответствующие права и несущее ответственность за должное выполнение возложенных на него обязанностей.

1.6. Менеджер по продажам должен знать:

- ассортимент, классификацию, характеристику и назначение товаров;
- методы ценообразования, стратегию и тактику ценообразования;
- основы маркетинга (концепцию маркетинга, основы управления маркетингом, способы и направления исследований рынка, способы продвижения товаров на рынок);
- закономерности развития рынка и спроса на товары;
- законы и нормативные правовые документы, регламентирующие осуществление предпринимательской и коммерческой деятельности;
- рыночную экономику, предпринимательство и основы ведения бизнеса;
- конъюнктуру рынка;
- теорию менеджмента, макро- и микроэкономики, делового администрирования;
- правила установления деловых контактов;
- основы социологии;
- основы психологии и мотивации труда;
- структуру управления предприятием;
- формы и методы ведения рекламных кампаний;
- порядок разработки бизнес-планов и коммерческих условий соглашений, договоров, контрактов;
- психологию и принципы продаж; -технику мотивации клиентов к покупкам;

Продолжение Приложения А

-этику делового общения
-методы обработки информации с использованием современных технических средств коммуникации и связи, компьютера.

2. Должностные обязанности

Менеджер по продажам обязан:

- 2.1. Разрабатывать схемы, формы, методы и технологии продаж товаров, продвижения товаров на рынок.
- 2.2. Разрабатывать и организовать проведение предпродажных мероприятий по созданию условий для планомерной продажи товаров, удовлетворения спроса покупателей на товары.
- 2.3. Осуществлять контроль разработки и реализации бизнес-планов и коммерческих условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, оценивать степень возможного риска.
- 2.4. Изучать рынок товаров (анализировать спрос и потребление, их мотивацию и колебания, формы деятельности конкурентов) и тенденции его развития.
- 2.5. Анализировать рыночные возможности.
- 2.6. Организовать сбор информации о спросе на товары, причинах его изменения (повышения, понижения), анализировать потребности покупателей.
- 2.7. Выявлять наиболее эффективные секторы рынка продаж товаров, разрабатывать комплекс мероприятий по использованию возможностей рынка товаров.
- 2.8. Разрабатывать и обеспечивать реализацию мероприятий по организации и созданию сети сбыта товаров (разработка и построение каналов движения товаров к потребителям; построение отношений с оптовыми и розничными торговыми предприятиями, иными посредниками; развитие дилерских отношений).
- 2.9. Выявлять потенциальных и перспективных покупателей товаров (оптовых и розничных торговых предприятий, иных посредников, пр.) и устанавливать деловые контакты.
- 2.10. Проводить переговоры по продажам с покупателями по следующим направлениям: представление общих сведений о товарах и их свойствах; введение значимых для продажи критериев оценки товаров; устранение сомнений в невыгодных свойствах товаров; информирование о спросе на товары и отзывах потребителей о товарах; выявление потенциальных потребностей покупателей; пр.
- 2.11. Принимать участие в ценообразовании, прорабатывает психологические аспекты переговоров о цене, определяет способы обоснования цены.
- 2.12. Определять формы расчетов по договорам (расчеты по аккредитиву, расчеты чеками, расчеты инкассо, расчеты по открытому счету, банковскими переводами, по товарному кредиту, платежными поручениями, пр.).
- 2.13. Разрабатывать и применять схемы скидок в зависимости от различных факторов.
- 2.14. Организовать преддоговорную работу (выбор вида договоров: дистрибьюторский, купли-продажи, пр.; определение способов и форм исполнения обязательств, разработка преддоговорной документации, согласование разногласий, анализ документации покупателей, пр.).
- 2.15. Заключать договоры купли-продажи, поставки и прочие.
- 2.16. Руководить организацией работ по доставке или отгрузке товаров покупателям по заключенным договорам.
- 2.17. Контролировать оплату покупателями товаров по заключенным договорам.
- 2.18. Организовать сбор информации от покупателей о требованиях к качественным характеристикам товаров (сроке службы, правилах пользования, упаковке, др.), а также о требованиях к послепродажному обслуживанию.
- 2.19. Анализировать причины направления покупателями претензий, рекламаций по заключенным договорам.
- 2.20. Создавать и обеспечивать постоянное обновление информационных баз о покупателях (организационно - правовые формы, адреса, реквизиты, номера телефонов, фамилии руководителей и ведущих специалистов, финансовое состояние, объемы закупок, объемы продаж, своевременность и полнота исполнения обязательств, др.).
- 2.21. Поддерживать контакт с постоянными клиентами, перезаключать договоры с ними.
- 2.22. Анализировать объемы продаж и подготавливает отчеты по результатам анализа для представления вышестоящему должностному лицу.
- 2.23. Организовать и руководить проведением мероприятий по формированию потребительского спроса на товары, стимулированию продаж.

Продолжение Приложения А

- 2.24. Координировать проведение отдельных видов рекламных кампаний.
- 2.25. Обеспечивать участие предприятия в презентациях товаров, в проводимых ярмарках, выставках.
- 2.26. Принимать участие в решении вопросов формирования и изменения направлений развития товарного ассортимента.
- 2.27. Осуществлять подбор и обучение персонала по продажам (торговых представителей, консультантов по продажам, мерчандайзеров, торговых агентов, иных работников).
- 2.28. Определять задачи подчиненным работникам и контролирует их выполнение.

3. Права

Менеджер по продажам вправе:

- 3.1. Самостоятельно определять формы продаж товаров и установления деловых связей с покупателями.
- 3.2. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.
- 3.3. Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей.
- 3.4. Запрашивать лично или по поручению непосредственного руководителя от руководителей подразделений предприятия и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.
- 3.5. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.
- 3.6. Требовать от руководства торгового предприятия обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

4. Ответственность

Менеджер по продажам ответственен за:

- 4.1. Недолжное выполнение или невыполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией в установленных действующим трудовым законодательством РФ рамках.
- 4.2. Правовые нарушения, совершенные в процессе своей деятельности в установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством РФ рамках.
- 4.3. Причинение материального вреда предприятию в установленных действующим трудовым законодательством РФ рамках.

Руководитель структурного подразделения:

_____ (подпись) _____ (фамилия, инициалы)

_____ 2020г.

С инструкцией ознакомлен,
один экземпляр получил:

_____ (подпись) _____ (фамилия, инициалы)

_____ 2020г