

Алматы Менеджмент Университет  
Высшая Школа Бизнеса



**ALMA**  
ALMATY MANAGEMENT  
UNIVERSITY

# СБОРНИК БИЗНЕС-КЕЙСОВ

## Выпуск 1

Алматы, 2015

Алматы Менеджмент Университет  
Высшая Школа Бизнеса

# **СБОРНИК БИЗНЕС-КЕЙСОВ**

Выпуск 1

Алматы, 2015

УДК 005  
ББК 65.290-2  
С23

### Редакционная коллегия

Куренкеева Г. Т. – к.э.н., декан ВШБ  
Кожаметов Р. Т. – ДВА, проректор по финансам и корпоративному развитию  
Шакирова С. М. - к. филос. н., директор Управления по науке  
Жумадилова Г. Т. – к.х.н., заместитель директора ДМВА по академическим вопросам

Все кейсы прошли проверку на уникальность текста в системе Антиплагиат.ру (не ниже 80%).

С23 **Сборник бизнес-кейсов.** - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2015. –149 с.  
ISBN: 978-601-7470-52-4

Настоящий сборник предназначен для преподавателей, магистрантов, докторантов, а также исследователей, интересующихся практикой современного бизнеса, менеджмента, предпринимательства в Казахстане.

УДК 005  
ББК 65.290-2

ISBN 978-601-7470-52-4

© Алматы Менеджмент Университет, 2015

## СОДЕРЖАНИЕ

№	Автор	Название кейса	Стр.
1	Алталиева А.А.	Конфликт... на благо	6
2	Байсеркеев О.Н.	Доисторическая коммуникация	8
3	Байсеркеев О.Н.	Столовая	10
4	Давлетова М.Т.	Маркетинговая деятельность туристской фирмы ТОО «Sanita Tours International»	11
5	Иссык Т.В.	Налоговая тайна	39
6	Иссык Т.В.	Налоговая система в Республике Казахстан	40
7	Иссык Т.В.	Налоговые системы мира	41
8	Иссык Т.В.	Трудовой договор	46
9	Иссык Т.В.	Банковская тайна	51
10	Карибджанов Б.Б.	Программа организационных изменений в многопрофильной компании: ошибки разработки и управления	52
11	Кукузова Л.Ж.	Veeline	63
12	Кукузова Л.Ж.	Претензия	64
13	Липовка А.	Like a duck to water	65
14	Мархаева Б.А.	Darithana	70
15	Мусапиров Х.К.	Решение компании ТОО «ЮгСтрой» о приобретении базы в Атырауской области»	78
16	Мусапиров Х.К.	Различные стратегии компании Emerson	81
17	Мусапиров Х.К.	Банно-бытовой комплекс в Шымкенте	87
18	Султанбекова Г.К.	Ситуация на рынке жилья в Республике Казахстан	91
19	Султанбекова Г.К.	Анализ издержек. Экономия на масштабе производства.	93
20	Султанбекова Г.К.	Выбор фирмы: оптимизация цен и объемов выпуска. Ценовая дискриминация	95
21	Султанбекова Г.К.	ВВП: производство и потребление в РК. Экономический рост в Казахстане	97
22	Тултабаев С.Ч.	Стратегия развития группы компаний «Аят»	100
23	Филин С.А.	Диагностика управляемости оптовой компании в кризисе роста	112
24	Филин С.А.	Восстановление рентабельности полиграфического предприятия	141
25	Филин С.А.	Определение элементов организационной культуры для ТОО «AAA»	147

# МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ТУРИСТСКОЙ ФИРМЫ ТОО «SANITA TOURS INTERNATIONAL»

к.э.н. М.Т. Давлетова

## I. *Общая характеристика деятельности туристской фирмы*

Туристская компания ТОО «Sanita Tours International» является туроператором в Республике Казахстан.

Основным приоритетом работы компании является индивидуальный подход к каждому клиенту, поэтому для туристов есть круглосуточная горячая линия, квалифицированные менеджеры, готовые оказать максимально возможный сервис.

Туристская компания ТОО «Sanita Tours International» предлагает широкий спектр услуг:

- Бронирование авиабилетов в любую точку Казахстана и мира;
- Индивидуальное обслуживание пассажиров в аэропортах;
- Организация чартерных пассажирских VIP – перевозок;
- Бронирование гостиниц в Алматы, Астане, городах Казахстана, странах СНГ и за рубежом;
- Организация путешествий за рубеж;
- Экскурсионные туры;
- Круизы;
- Медицинский туризм;
- Прием иностранных гостей в Казахстане;
- Организация деловых поездок по странам СНГ и дальнего зарубежья;
- Организация конференций, семинаров, тренингов;
- Визовые услуги;
- Организация трансферов;
- Организация корпоративных мероприятий, праздников, инсентив-туров;
- Страхование граждан, выезжающих за рубеж.

Основные направления: Италия, Чехия, Таиланд, Турция, Россия, ОАЭ, Израиль, Франция, Испания, Германия, Малайзия, Китай, Польша, Португалия, Австрия, Англия, Швейцария, страны Бенилюкс, Болгария, Мальдивы, Сейшелы, Египет, ЮАР, США, Индия, Мексика, Бали, Сайпан.

ТОО «Sanita Tours International» является официальным представителем на территории Республики Казахстан таких зарубежных туроператоров, как:

- Larus Viaggi (Италия);
- Jason Travel (Чехия);
- Grand Orchid Travel (Таиланд);
- Premium Travel (Турция).

Компания успела зарекомендовать себя как ответственный и надежный партнер, специализирующийся в следующих областях: туризм в сфере медицинского и курортного лечения, спортивный туризм, организация отдыха (детского и взрослого), обучение за рубежом, организация банкетов, свадеб, семинаров, конференций за рубежом, бронирование авиабилетов на внутренние и зарубежные рейсы. Постоянными партнерами являются как индивидуальные клиенты, так и корпоративные организации. Помимо организации отдыха за пределами Казахстана, фирма предоставляет широкий спектр услуг по туризму в Республике, такие как: приглашения, визовая поддержка, бронирование и размещение в отелях.

Предметом деятельности Компании является предоставление туристских и сопутствующих услуг как в Республике Казахстан, так и за ее пределами, а именно:

– *Международный туризм*

Компания может предложить весь спектр туристских услуг за рубежом, таких как размещение в отелях различных категорий, трансферы, экскурсии, организация конференций, семинаров, групповое и индивидуальное обслуживание.

– *Лечебный туризм*

Sanita Tours International является ведущей компанией по организации лечебного и медицинского туризма взрослых и детей, а именно полное обследование, диагностика, консервативное и оперативное лечение, плановое оперативное вмешательство, лечение соматических заболеваний, онкологии, бесплодия и много другого в лучших клиниках у ведущих специалистов Израиля, Турции, Чехии, Швейцарии и Германии, включая предварительную консультацию у врача, формирование и отправку документов в клинику для предварительного определения диагноза и выбора соответствующей клиники, оформление выездных документов, русскоговорящее сопровождение или переводчик в стране пребывания.

– *Авиабилеты по всем направлениям, Недвижимость*

Также сотрудники турфирмы оказывают помощь в приобретении и аренде недвижимости в следующих странах: Объединенные Арабские Эмираты, Турция, Франция, Италия, Испания, Черногория.

– *Внутренний туризм*

Помимо организации отдыха за пределами Казахстана, компания предоставляет широкий спектр услуг по туризму в республике, такие как: приглашения, визовая поддержка, встреча и проводы в аэропорту, трансферы, VIP обслуживание, бронирование и размещение в отелях Алматы и Астаны, организация индивидуальных экскурсионных туров в Алматы и Алматинской области [1].

Туристская компания ТОО «Sanita Tours International» постоянно расширяет рынки и успешно сотрудничает с компаниями, которые ценят индивидуальный подход, молниеносное решение проблем, быстроту и качество в ответах на запросы.

Штат фирмы состоит из пяти человек: директор, исполнительный директор, старший менеджер, менеджер и бухгалтер. Организационно-управленческая структура предприятия в соответствии с направлениями работы является линейно-функциональной (рисунок 1).

Обязанности среди работников фирмы распределены следующим образом. Директор заключает договоры, знакомится с новинками рынка, участвует в конференции, ведет переговоры по делам компании; является главным распорядителем финансовых средств; контролирует и координирует работу компании, контролирует все управленческие решения на всех уровнях компании, принимает решения о приеме на работу или увольнению сотрудников, разрабатывает программы совершенствования внутрипроизводственных отношений.

Должностные обязанности менеджеров по туризму заключаются в следующем:

– подчиняться генеральному директору фирмы и нести ответственность за работу отдела туризма;

– изучать предложения туроператоров и особенности турпродукта по всем направлениям. Обязаны знать особенности оформления туров, правила и формальности, действующие в странах пребывания туристов и так далее;

– работать с клиентами, разъяснять условия туробслуживания, предоставлять полную информацию о туре, давать информацию о необходимых формальностях и особенностях страны пребывания;

- заключать с клиентом договор - заявку, по которому подыскиваются и предлагаются туры клиентам, согласно их пожеланиям;
- рассчитывать стоимость тура для клиента и выдавать счета на предоплату и так далее [2].



Примечание - Составлено автором по данным ТОО «Sanita Tours International»

**Рисунок 1. Организационная структура туристской компании ТОО «Sanita Tours International»**

Бухгалтерия ведет всю денежную работу в компании, оформляет и отслеживает исполнение договоров, осуществляет денежно-кассовые расчеты, ведет бухгалтерскую документацию и финансовую отчетность.

Самая распространенная специальность в сфере туризма - это менеджер туризма. Из специфических знаний необходимо:

- хорошо ориентироваться в специализированных программах туроператоров;
- уметь бронировать туры;
- знание иностранных языков, географии;
- организаторские навыки, опыт работы с клиентами, инициативность, *умение* работать с людьми и документами;
- уверенное пользование ПК;
- коммуникативные способности (умение входить в контакт, налаживать взаимоотношения и т.д.);
- вербальные способности (умение говорить четко, ясно, выразительно);
- ораторские способности (умение грамотно выражать свои мысли, умение убеждать);
- умение слушать;
- развитые организаторские способности; умение принимать решения в неопределенных ситуациях;
- способность решать проблемные ситуации в короткие сроки;
- способность управлять собой (способность к самоконтролю);
- хорошее развитие словесно-логической и образной памяти;

- хорошее развитие мнемических способностей (долговременная и кратковременная память);
- высокий уровень развития переключения и распределения внимания (способность быстро переводить внимание с одного предмета на другой, а также удерживать в центре внимания одновременно несколько предметов или совершать одновременно несколько действий);
- способность влиять на окружающих.

Менеджер должен обладать хорошей памятью, высокой эмоционально-волевой устойчивостью, готовностью к разумному риску, иметь развитый интеллект, коммуникативные и организаторские способности.

Необходимы смелость, решительность, ответственность, самокритичность, работоспособность, чувство юмора и умение сопереживать.

Квалифицированный штат сотрудников работает в режиме он-лайн и, в зависимости от сложности посылаемых запросов, ответит сразу же или в течение 24 часов.

Менеджеры проходили дополнительные курсы по туризму и сервису, необходимые стажировки, обладают навыками корпоративного общения, владеют достоверной информацией о разрабатываемых маршрутах, имеют представление о правовых основах туристской деятельности.

Разработка управленческих решений в туристских организациях имеет определенную специфику. Искусство общения и действие по ситуации здесь оказываются особенно востребованными. Туристские организации испытывают острую нехватку работников, квалифицированных специалистов в области менеджмента туризма и гостиничного бизнеса.

Данная сфера деятельности требует от менеджеров особых знаний и навыков.

Требования к профессиональной компетенции менеджеров в области туризма предполагают:

- владение технологией продаж туристского продукта;
- навыки делового общения и знание психологии клиентов;
- знание основ страноведения и основных направлений туризма;
- умение работать с документами и базами данных;
- знание правовых основ туристской деятельности;
- свободное владение Интернет-технологиями, навыки продаж;
- использование позитивных моделей поведения.
- организация эффективной системы работы с клиентами (по телефону и при встрече);
- решение непредвиденных ситуаций и проблем.

Менеджер в туристском бизнесе большую часть времени тратит на коммуникации и общение с потребителем, поэтому особое значение должно уделяться созданию адекватной корпоративной культуры с высоким контекстом управления.

Налаженная деятельность компании обеспечивает оперативное обслуживание клиентов. В компании работают профессионалы, и работа с клиентами четко распределена для обеспечения высокого уровня сервиса.

Успеху фирмы способствуют, прежде всего, качественный туристский продукт, профессионализм и сплоченность коллектива. А также терпение и такт, компетентность, безусловное уважение и индивидуальный подход к каждому клиенту – вот главные качества всего персонала.

У турфирмы крепкие связи с туроператорами, с авиакомпаниями, представителями зарубежных партнеров. «Sanita Tours International» располагает информацией по отдыху на лучших курортах и в первоклассных отелях мира.



Менеджеры турагентства имеют огромный опыт в организации отдыха и путешествий. Благодаря работе сотрудников «Sanita Tours International» было организовано множество туров. Для постоянных клиентов «Sanita Tours International» предлагает специальные скидки и гибкие условия оплаты.

Проведение горизонтального анализа баланса предприятия способствует формированию общего представления о финансовом положении посредством определения абсолютных и относительных отклонений от базисного периода.

В таблице 1 представлены результаты горизонтального анализа краткосрочных активов ТОО «Sanita Tours International».

Таблица 1 – Горизонтальный анализ краткосрочных активов за 2013 год, тыс. тенге

Наименование показателя	2011	2012	2013	Прирост, 2012/2011	Прирост, 2013/2012
<b>I. Краткосрочные активы</b>					
Денежные средства и их эквиваленты	28 046	24 422	7 705	-3 624	-16 717
Краткосрочная торговая и прочая дебиторская задолженность	14 845	8 111	35 806	-6 734	27 695
Текущий подоходный налог	2 938	2 799	0	-139	-2 799
Запасы	1 482	5 011	4 136	3 529	-875
Прочие краткосрочные активы	3 872	16 480	114 997	12 608	98 517
<b>Итого краткосрочных активов</b>	<b>51 183</b>	<b>56 823</b>	<b>162 644</b>	<b>5 640</b>	<b>105 821</b>
Примечание – составлено по материалам финансовой отчетности компании «Sanita Tours International»					

Проведенный горизонтальный анализ краткосрочных активов объекта исследования позволил выявить основные проблемы, которые были заключены в следующих статьях:

1) снижение денежных средств и их эквивалентов;

За период с 2011 по 2013 годы наблюдалось снижение денежных средств на 3 624 тыс. тенге, то есть на 12,92%, а за период с 2012 по 2013 годы снижение составило 16 717 тыс. тенге, то есть произошло в 3,16 раза. Подобная динамика негативно характеризует финансовое положение объекта исследования.

2) рост краткосрочной торговой и прочей дебиторской задолженности.

Само по себе наличие дебиторской задолженности не является негативным. Большинство казахстанских предприятий выживают за счет привлечения дебиторов. Выручка, полученная от сотрудничества, способствует последующему развитию.

Однако существует и негативный момент, который можно наблюдать у ТОО «Sanita Tours International», который выражается в стремительном росте краткосрочной дебиторской задолженности. Это рост сомнительных долгов, которые должны быть обеспечены либо поручительством, либо резервами, чего у компании не наблюдается.

В совокупности представленных факторов повышение краткосрочной дебиторской задолженности в период с 2012 по 2013 годы на 27 695 тыс. тенге, то есть в 4,41 раза требует постоянного контроля и управления дебиторской задолженностью, возможно привлечения банков, заключения договоров по факторингу и т.п.

В противном случае, в связи с дороговизной реализуемой продукции может произойти стремительный рост невозвратов, что приведет к банкротству.

Влияние этих статей в совокупности с динамикой прочих краткосрочных активов, однако,

привело к росту краткосрочных активов от 2011 к 2013 году. Так за период с 2011 по 2012 годы произошел рост краткосрочных активов на 5 640 тыс. тенге, то есть на 11,02%, за период с 2012 по 2013 годы тенденция роста была сохранена.

Отклонение в этом периоде составило 51 183 тыс. тенге, то есть в 2,86 раза. Рост краткосрочных активов является положительным, так как он обеспечивает рост выручки от оборота. Однако наиболее полное представление о состоянии краткосрочных активов можно получить, только проведя вертикальный анализ, чтобы определить долю, занимаемую краткосрочными активами в активах в целом.

В таблице 2 представлены результаты горизонтального анализа долгосрочных активов ТОО «Sanita Tours International».

Таблица 2 – Горизонтальный анализ долгосрочных активов за 2013 год, тыс. тенге

Наименование показателя	2011	2012	2013	Прирост, 2012/2011	Прирост, 2013/2012
Долгосрочная торговая и прочая дебиторская задолженность	614	0	0	-614	0
Основные средства	2 107 530	1 936 150	1 380 882	-171 380	-555 268
Нематериальные активы	32	23	100	-9	77
Прочие долгосрочные активы	84 708	77 336	250 429	-7 372	173 093
Итого долгосрочных активов	2 192 884	2 013 509	1 631 411	-179 375	-382 098
Баланс	2 244 067	2 070 332	1 794 055	-173 735	-276 277
Примечание – составлено по материалам финансовой отчетности компании «Sanita Tours International»					

Горизонтальный анализ основных средств позволил выявить, что наибольший объем в структуре занимают основные средства, которые за исследуемый период снижались, а, следовательно, эта статья является «болевым точкой». За период с 2011 по 2012 годы снижение составило 171 380 тыс. тенге, то есть 8,13%; за период с 2012 по 2013 годы произошло последующее снижение на 555 268 тыс. тенге, то есть на 28,68% [3].

За период с 2011 по 2012 год долгосрочные активы объекта исследования были снижены на 179 375 тыс. тенге, то есть на 8,18%. За период с 2012 по 2013 годы произошло последующее снижение показателя на 19,98%.

Стоит отметить, что специфика деятельности, а именно реализация авиаперевозок, сопряжена с высокой долей долгосрочных активов, которые способствуют эффективной реализации деятельности. С учетом данного фактора снижение долгосрочных активов можно считать негативным фактором.

В таблице 3 представлены результаты горизонтального анализа краткосрочных обязательств ТОО «Sanita Tours International».

Таблица 3 – Горизонтальный анализ краткосрочных обязательств за 2013 год, тыс. тенге

Наименование показателя	2011	2012	2013	Прирост, 2012/2011	Прирост, 2013/2012
Прочие краткосрочные финансовые обязательства	0	0	33 123	0	33 123
Краткосрочная торговая и прочая кредиторская задолженность	9 776	21 232	601 958	11 456	580 726

Краткосрочные резервы	8 449	0	0	-8 449	0
Текущие налоговые обязательства по подоходному налогу	0	0	3 903	0	3 903
Вознаграждения работникам	35	0	0	-35	0
Прочие краткосрочные обязательства	28 161	16 097	21 111	-12 064	5 014
Итого краткосрочных обязательств	46 421	37 329	660 095	-9 092	622 766
Примечание – составлено по материалам финансовой отчетности компании «Sanita Tours International»					

Проведенный горизонтальный анализ краткосрочных обязательств позволил выявить наиболее важную проблему, которая повлекла ухудшение финансового положения ТОО «Sanita Tours International» – рост краткосрочной кредиторской задолженности.

Причем стоит отметить, что за период с 2011 по 2012 годы рост составил 11 456 тыс. тенге, то есть 217%, а за период с 2012 по 2013 годы рост произошел на 580 726 тыс. тенге, то есть в 28,35 раз. Данная динамика повлекла за собой рост общих краткосрочных обязательств за исследуемый период. За период с 2011 по 2012 годы произошло снижение на 9 092 тыс. тенге, то есть на 19,59%, а за период с 2012 по 2013 годы произошел стремительный рост на 622 766 тыс. тенге, то есть в 17,68 раз [4].

В таблице 4 представлены результаты горизонтального анализа долгосрочных обязательств ТОО «Sanita Tours International».

Таблица 4 – Горизонтальный анализ долгосрочных обязательств за 2013 год, тыс. тенге

Наименование показателя	2011	2012	2013	Прирост, 2012/2011	Прирост, 2013/2012
Займы	136 744	0	0	-136 744	0
Прочие долгосрочные финансовые обязательства	86 000	728 872	0	642 872	-728 872
Долгосрочная торговая и прочая кредиторская задолженность	1 660 374	724 766	383 415	-935 608	-341 351
Отложенные налоговые обязательства	51 794	59 230	107 227	7 436	47 997
Прочие долгосрочные обязательства	0	109 132	38 281	109 132	-70 851
Итого долгосрочных обязательств	1 934 912	1 622 000	528 923	-312 912	-1 093 077
Примечание – составлено по материалам финансовой отчетности компании «Sanita Tours International»					

По результатам проведенного анализа долгосрочных обязательств было выявлено, что наибольшее влияние на общий показатель оказала долгосрочная кредиторская задолженность. Займы были отмечены только в 2011 году в размере 136 744 тыс. тенге. Стоит отметить, что долгосрочные обязательства компании за исследуемый период снизились. Размер долгосрочной дебиторской задолженности за период с 2011 по 2012 годы был снижен на 935 608 тыс. тенге, то есть на 56,35%; за период с 2012 по 2013 годы показатели были снижены на 341 351 тыс. тенге, то есть в 1,89 раз. Соответственно снизилась величина долгосрочных обязательств. За период с 2011 по 2012 годы долгосрочные обязательства были снижены на 312 912 тыс. тенге, то есть на 16,17%; за период с 2012 по 2013 годы произошло снижение показателей на 1 093 077 тыс. тенге,

то есть в 3,07 раза [5].

В таблице 5 представлены результаты горизонтального анализа капитала ТОО «Sanita Tours International».

Таблица 5 – Горизонтальный анализ капитала за 2013 год, тыс. тенге

Наименование показателя	2011	2012	2013	Прирост, 2012/2011	Прирост, 2013/2012
Уставный капитал	255 075	255 191	255 191	116	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	7 659	155 812	349 846	148 153	194 034
Итого капитал, относимый на собственников материнской организации	0	411 003	605 037	411 003	194 034
Всего капитал	262 734	411 003	605 037	148 269	194 034
Баланс	2 244 067	2 070 332	1 794 055	-173 735	-276 277
Примечание – составлено по материалам финансовой отчетности компании «Sanita Tours International»					

Проведенный горизонтальный анализ капитала показал, что за весь период его величина имела тенденцию роста, что является положительным фактором. Так за период с 2011 по 2012 год рост составил 148 269 тыс. тенге, то есть 56,43%; за период с 2012 по 2013 год рост составил 194 034 тыс. тенге, то есть 47,21% [6].

Подводя итоги горизонтального анализа баланса ТОО «Sanita Tours International», можно отметить ухудшение количественного выражения валюты баланса, которая снижалась за весь исследуемый период с 2011 по 2013 год. Так за период с 2011 по 2012 год снижение составило 173 735 тыс. тенге, то есть 7,74%; за период с 2012 по 2013 год снижение составило 276 277 тыс. тенге, то есть 13,34% [7].

Анализ коэффициентов рентабельности позволяет определить прибыльность предприятия. В таблице 6 представлены коэффициенты рентабельности.

Таблица 6 – Коэффициенты рентабельности за 2013 год, %

Наименование показателя	2011	2012	2013	Прирост, 2012/2011	Прирост, 2013/2012
Коэффициент общей рентабельности	0,21	0,30	0,46	0,09	0,16
Коэффициент рентабельности собственного капитала	0,24	0,43	0,38	0,19	-0,05
Коэффициент рентабельности активов	0,03	0,07	0,11	0,04	0,04
Примечание – составлено по материалам финансовой отчетности компании «Sanita Tours International»					

Проведенный расчет коэффициентов рентабельности способствует определению относительной экономической эффективности предприятия, основываясь на финансовой отчетности ТОО «Sanita Tours International» по состоянию на 2011-2013 годы.

Основные выводы, полученные по результатам анализа рентабельности ТОО «Sanita Tours International», следующие:

– Общая рентабельность предприятия за исследуемый период увеличилась с 21% до 46%, что является положительным фактором и отражает рост прибыли. Однако в совокупности с го-

ризонгальным анализом бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках можно говорить о том, что, несмотря на положительную тенденцию, существуют проблемы в отдельных статьях баланса, и необходим анализ иных коэффициентов прибыльности для более подробной оценки.

– Проведенный расчет показателя рентабельности собственного капитала подтвердил, что за исследуемый период прибыльность изменялась не поступательно. Так, изменение за период с 2011 по 2012 годы было положительным, что позволило повысить прибыльность от собственного капитала на 19%, однако уже к 2013 году произошло снижение на 5%. В целом, полученные коэффициенты находятся на оптимальном уровне.

– Рентабельность активов показала положительные результаты. В целом улучшение за период с 2011 по 2013 годы составило 4%. Однако стоит отметить что, несмотря на тенденцию к улучшению, существует возможность лучших результатов, что требует принятия мер по стабилизации и более эффективному использованию активов. Большая доля долгосрочных активов в структуре баланса способствует негативному положению экономической эффективности.

Обобщая результаты проведенного анализа рентабельности ТОО «Sanita Tours International», можно сделать вывод о том, что руководством недостаточно используются существующие средства, инструменты, управленческий и производственный персонал и т.п. Это отражается на прибыльности предприятия и требует соответствующих мер по стабилизации, в частности, стоит отдельное внимание обратить на оборотные активы и запасы.

Анализ прибыли ТОО «Sanita Tours International» представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Прибыли и убытки ТОО «Sanita Tours International» за 2011 - 2013 гг., тыс. тенге

Наименование показателя	2011	2012	2013	Прирост, 2012/2011	Прирост, 2013/2012
Выручка	406 279	547 662	550 380	141 383	2 718
Себестоимость реализованных товаров и услуг	0	339 519	445 191	339 519	105 672
Валовая прибыль	406 279	208 143	105 189	-198 136	-102 954
Расходы по реализации	126 588	0	0	-126 588	0
Административные расходы	166 441	61 039	66 195	-105 402	5 156
Прочие расходы	58 111	0	4 807	-58 111	4 807
Прочие доходы	31 971	26 293	0	-5 678	-26 293
Итого операционная прибыль (убыток)	87 110	173 397	34 187	86 287	-139 210
Доходы по финансированию	0	0	230 055	0	230 055
Расходы по финансированию	0	9 195	87 537	9 195	78 342
Прочие неоперационные доходы	0	0	79 011	0	79 011
Прочие неоперационные расходы	0	578	0	578	-578
Прибыль (убыток) до налогообложения	87 110	163 624	255 716	76 514	92 092
Расходы по подоходному налогу	29 788	20 211	61 682	-9 577	41 471
Прибыль (убыток) после налогообложения от продолжающейся деятельности	57 322	143 413	194 034	86 091	50 621
Общая совокупная прибыль	57 322	143 413	194 034	86 091	50 621
Примечание – составлено по материалам финансовой отчетности компании «Sanita Tours International»					

Доход от реализованной продукции (выручка) ТОО «Sanita Tours International» за период с 2011 по 2013 годы возрос, что положительно характеризует управление сбытом в компании. Рост выручки за период с 2011 по 2012 годы составил 141 383 тыс. тенге, то есть 34,80%. В период с 2012 по 2013 годы этот показатель увеличился на 2 718 тыс. тенге, то есть 0,50%.

Соответственно увеличилась и чистая прибыль компании, что свидетельствует об эффективности деятельности в области продвижения и продаж туров. За период с 2011 по 2012 годы рост чистой прибыли составил 86 091 тыс. тенге, то есть 2,50 раза, за период с 2012 по 2013 годы динамика данного показателя также являлась положительной и составила 50 621 тыс. тенге, то есть 37,21% [8].

Для выявления факторов, влияющих на развитие компании, был проведен SWOT-анализ, результаты которого представлены в таблице 8.

Таблица 8 – SWOT-анализ туристской компании ТОО «Sanita Tours International»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Большой ассортимент предлагаемых туров;</li> <li>2. сотрудничество с ведущими туроператорами мира;</li> <li>3. сотрудничество с лучшими страховыми компаниями Казахстана;</li> <li>4. высокий профессионализм сотрудников;</li> <li>5. хорошая репутация компании;</li> <li>6. хорошее финансовое положение и наличие необходимых финансовых ресурсов;</li> <li>7. удачное расположение в центре города;</li> <li>8. гибкая ценовая политика.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие делегирования полномочий в компании;</li> <li>2. отсутствие четко разработанной стратегии;</li> <li>3. рекламная деятельность не всегда эффективна;</li> <li>4. недостаточный объем исследований рынка;</li> <li>5. значительное влияние фактора сезонности на прибыль;</li> <li>6. текучка кадров;</li> <li>7. отсутствие в штате маркетолога.</li> </ol>
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение количества туроператоров для сотрудничества;</li> <li>2. расширение направлений туров;</li> <li>3. повышение спроса на туристские путевки новых направлений за счет хорошей репутации фирмы на рынке туристских услуг;</li> <li>4. выход на новые рынки;</li> <li>5. снижение текучести кадров и формирование программ подготовки кадров;</li> <li>6. покупка нового демонстрационного материала;</li> <li>7. вхождение индустрии туризма в список приоритетных для страны отраслей.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выход на рынок новых компаний-конкурентов;</li> <li>2. снижение платежеспособности населения;</li> <li>3. нестабильная политическая ситуация в странах, пользующихся большим спросом у потребителя;</li> <li>4. сезонные колебания спроса на услуги;</li> <li>5. увеличение стран с визовым режимом;</li> <li>6. провал рекламной компании, повлекший финансовые убытки;</li> <li>7. нехватка квалифицированного персонала на рынке;</li> <li>8. увеличение уровня инфляции.</li> </ol>
<p>Примечание – составлено по материалам деятельности ТОО «Sanita Tours International»</p>	

Из проведенного анализа видно, что сильные стороны ТОО «Sanita Tours International» позволяют избежать угроз в перспективе, поэтому для достижения целей и еще более сильного конкурентного преимущества требуется усиление действий и крупных финансовых вложений.

Сильные стороны могут помочь избежать определенных угроз, если будет усилено продвижение товаров (услуг) компании ТОО «Sanita Tours International» на новые рынки, а также потенциальные потребители будут лучше информированы о преимущественных сторонах деятельности компании.

Слабые стороны препятствуют ускоренному росту объема ее продаж и доходов, и требуют как поиска новых услуг, так и лучшего информирования потребителей о деятельности компании.

В деятельности туристской фирмы важным звеном является сегментация рынка. Обоснованный выбор фирмой сегмента рынка приведет ее к успеху, поскольку именно правильный выбор позволит максимально использовать ее коммерческий потенциал и преодолеть трудности в конкурентной борьбе.

В туристской фирме ТОО «Sanita Tours International» деление потребителей происходит на примере классификации туристов по Г. Гану:

*S - тип* (нем. Sonne, Sand, See — «солнце, песчаный пляж, море») — типичный отпускник. Предпочитающий пассивный отдых на морских курортах, спокойствие и комфорт, избегает суеты на отдыхе, но приветствует контакты с приятными людьми.

*F - тип* (нем. fern- und flirtorientierter, Eriebnisurlauber — «отпускник, предпочитающий поездки на дальние расстояния и флирт») — Он будет проводить свой отпуск только там, где что-то происходит, так как «медленное прожаривание» на пляже в кругу семьи или в одиночку не для него; кредо такого туриста — «общество, удовольствие, смена впечатлений».

*W-1 - тип* (нем. wald- und wanderorientiert — «любитель лесных прогулок и походов») — отпускник, предпочитающий активный отдых, пешие походы и т.п. Физическая активность на свежем воздухе независимо от погоды — вот его кредо. На отдыхе стремится к поддержанию хорошей физической формы, но профессионально спортом не занимается.

*W-2 - тип* — скорее спортсмен, чем любитель. Выдерживает длительные и высокие, вплоть до экстремальных, нагрузки. При выборе тура и турцентра доминирует такой критерий, как «наличие условий для занятий хобби». Такие критерии выбора, как «ландшафт, культура, история» — вторичны (например, страстный альпинист, летчик-любитель и т.д.).

*A - тип* (нем. Abenteuer — «приключение») — любитель приключений. Риск, новые ощущения, испытание своих сил в неожиданных ситуациях, опасность — вот то, что определяет выбор цели путешествия у данного типа туриста.

*B - тип* (нем. Bildung- und Besichtigung — «образование и осмотр достопримечательностей») — любознательные туристы. Данная группа подразделяется на три подгруппы: а) «эксперты», коллекционирующие посещаемые ими достопримечательности; б) «эмоциональные любители культуры и природы»; в) «специалисты», которые углубляют свои знания в определенных областях культуры, истории, искусства [9].

Результаты исследования, проведенного по данным группам потребителей, представлены на рисунке 2.

В целом можно отметить, что большая часть потребителей предпочитают отдых на море, солнце и песчаный пляж, их доля 64,3%, менее значимы все остальные виды отдыха. Из всей совокупности опрошенных 16,6% потребителей используют туризм как средство развлечения и смены обстановки. 14,7% потребителей ездят за границу для познания и получения положительных эмоций. Из всех опрошенных 9,8% потребителей предпочитают активный отдых с элементами спорта. В меньшей степени туристы предпочитают приключенческие поездки и походы [10].

Компания постоянно должна проводить мониторинг работы конкурентов для того, чтобы своевременно менять свои управленческие решения.

Проведем анализ конкурентной среды компании ТОО «Sanita Tours International». Основными конкурентами компании являются туристские фирмы «Le Voyageur», ТОО «Caspian Travel Company», «Гульнар тур».

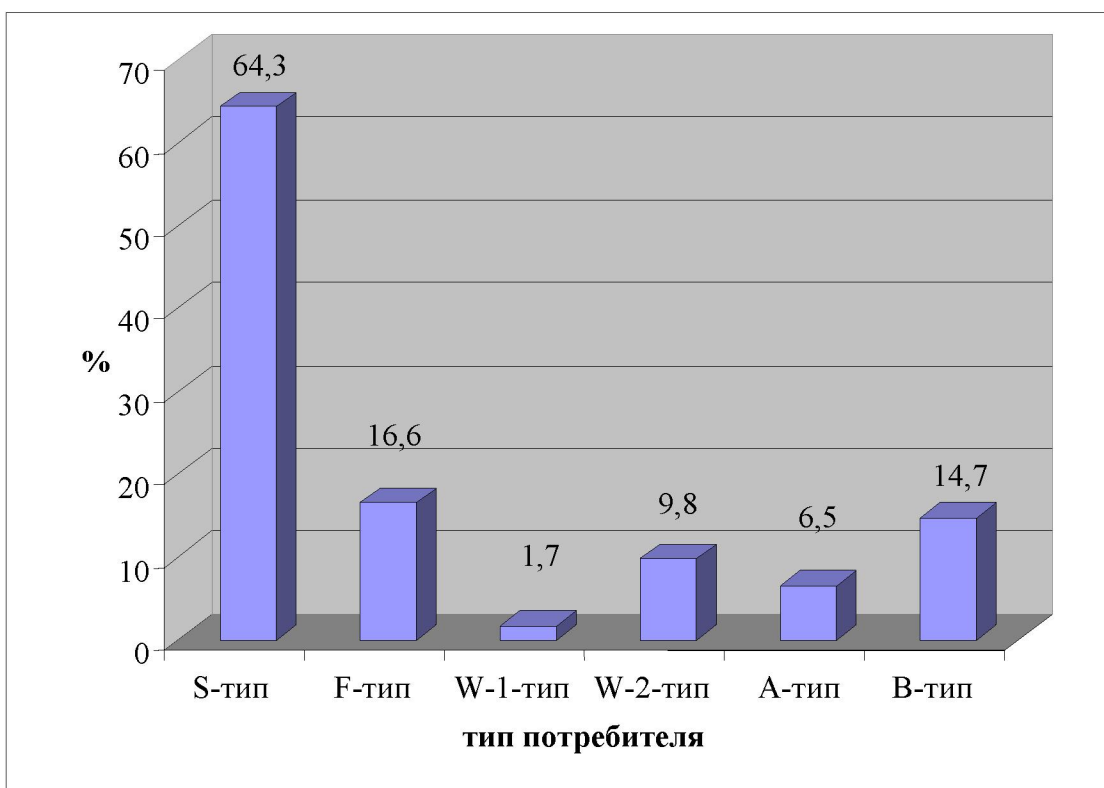


Рисунок 2. Рейтинг типов потребителей туристской компании ТОО «Sanita Tours International»

Профильная матрица конкурентов определяет основных конкурентов анализируемой компании, а так же их сильные и слабые стороны по отношению к ней. В процессе анализа анализируются не только внешние, но и внутренние факторы. В общем, данная матрица помогает получить важную стратегическую информацию для анализа компании. Для её составления, в первую очередь, необходимо определить наиболее важные факторы, определяющие успех в исследуемой отрасли.

Сравнение компаний-конкурентов с ТОО «Sanita Tours International» представлено в таблице 9.

Таблица 9 – Сравнение компаний конкурентов с ТОО «Sanita Tours International»

Критерий сравнения	«Le Voyageur»	«Caspian Travel Company»	«Гульнар тур»	«Sanita Tours International»
Сервисное обслуживание	5	4	5	4



Месторасположение офиса	5	4	5	5
Ассортиментная политика	5	4	5	4
Ценовая политика	3	4	5	4
Информационное обеспечение	5	4	5	5
Участие компании в выставках туристской отрасли	5	4	5	4
Профессионализм персонала	5	4	5	4
Сотрудничество с туроператорами	5	5	5	5
Использование рекламы, маркетинга, PR-акций для продвижения	4	5	5	5
Доступ к финансовым ресурсам	5	3	5	4
Итоговый балл	47	41	50	44
Примечание – составлено по материалам деятельности ТОО «Sanita Tours International»				

Сравнение с компаниями конкурентами показало, что ТОО «Sanita Tours International» значительно уступает деятельности «Гульнар тур», обладающему большим количеством конкурентных преимуществ. ТОО «Caspian Travel Company» показало худшие результаты в сравнении с ТОО «Sanita Tours International», в частности, в области месторасположения офиса, информационного обеспечения и доступа к финансовым ресурсам. Компания «Le Voyageur» имеет также высокие конкурентные преимущества перед «Sanita Tours International», однако при этом оно ограничивает маркетинговую деятельность.

Эта матрица может помочь ТОО «Sanita Tours International» выявить наиболее влиятельных конкурентов и в перспективе анализировать не всех конкурентов, а только принадлежащих к данной группе. Другими словами, она помогает выявить тех конкурентов, которые наиболее схожи с анализируемой компанией и требуют более пристального внимания.

## **II. Комплекс маркетинга туристской фирмы ТОО «Sanita Tours International»**

**Товарная политика.** Туристские услуги, оказываемые туристской компанией ТОО «Sanita Tours International», составляют значительную часть потребляемых населением услуг, и имеют специфический социально-оздоровительный характер, т.е. отдых, возможность развития личности, познания исторических и культурных ценностей, возможность занятия спортом, участие в культурно-массовых мероприятиях и другие, т.е. туризм сочетает в себе экономический, социальный, гуманитарный, воспитательный и эстетический факторы.

Туристы являются потребителями основных, дополнительных и сопутствующих услуг.

Основные туристские услуги регламентируются договором на туристское обслуживание и путевкой. К таким услугам относятся:

- размещение;
- питание;
- транспортные услуги, включая трансферт;
- экскурсионные услуги.

Дополнительные услуги имеют весьма широкий спектр и занимают при развитой инфраструктуре туристской компании до 50% от общего дохода. Сюда можно отнести: дополнительные экскурсии, не вошедшие в перечень основных услуг; физкультурно-оздоровительные услуги; медицинские услуги; культурно-зрелищные и игровые мероприятия.

В первую очередь, необходимо проанализировать внутренние системные элементы организации. Анализ, прежде всего, надо подвергнуть ассортимент выпускаемой продукции, ценообразование, продвижение и другие составляющие маркетингового комплекса.

Методика анализа «АВС» помогает определить сбалансированность между ведущей продукцией основного оборота и вспомогательной, входящей в общий «пакет» предприятия.

Перечень услуг, оказываемых ТОО «Sanita Tours International»:

1. визовая поддержка;
2. бронирование и продажа туров в Турцию;
3. бронирование и продажа туров на о. Хайнань;
4. бронирование и продажа туров во Вьетнам;
5. бронирование и продажа туров на о. Бали;
6. бронирование и продажа туров в Тайланд;
7. бронирование и продажа туров в ОАЭ;
8. бронирование и продажа туров в Египет;
9. бронирование и продажа туров в Малайзию;
10. бронирование и продажа туров в Болгарию;
11. бронирование и продажа туров на о. Корфу;
12. бронирование и продажа туров в Доминикану;
13. бронирование и продажа туров на Гоа;
14. бронирование и продажа туров в Испанию;
15. бронирование и продажа туров на Мальдивы;
16. бронирование и продажа туров на Сейшеллы;
17. бронирование и продажа туров на Филиппины;
18. бронирование и продажа туров выходного дня;
19. продажа и бронирование авиабилетов;
20. иное.

Методика анализа состоит в определении перечня товаров, которые в совокупности приносят 80% дохода (Группа А), далее отнесение следующих 15% в группу В, а оставшихся в группу С.

В таблице 10 приведен АВС - анализ продукции ТОО «Sanita Tours International» за 2010-2013 гг., в котором за основу взята доля от общего объема продаж в натуральном выражении (в процентах).

Ассортимент продукции ТОО «Sanita Tours International» включает 20 видов услуг, которые включают большое количество видов туров, исследование каждого из которых не представляется возможным.

Категория «А» за период с 2010 по 2013 годы включает 8 видов услуг, что составляет менее 50% от всех видов. Это негативно характеризует ассортиментную политику компании и требует принятия мер по акцентированию внимания на продвижении определенных продуктов. Категория «В» за период с 2011 по 2012 годы составляла 3 вида услуг, а в 2013 году – 4. Категория «С» ежегодно увеличивалась: в 2010 г. - 3 вида услуг; в 2011 году – 4 вида; в 2012 г. - 7 видов; в 2013 г. - 8 видов [11]. Данная статистика отражает расширение ассортимента услуг, оказываемых туристской компанией ТОО «Sanita Tours International», однако при этом значительно с ростом трудозатрат, прибыльность конкретного вида услуг не увеличивается. В связи с этим рекомендуется пересмотреть ассортиментную политику.

Таблица 10 – АВС анализ продуктового пакета ТОО «Sanita Tours International»

Наименование	Доля от общего V продаж (в натуральном выражении), %				Группа
	2010	2011	2012	2013	
Продукт №1	5,65	6,87	7,85	6,74	B/A/A/A/A
Продукт №2	13,44	12,54	10,74	10,54	A/A/A/A/A
Продукт №3	15,61	15,62	15,75	16,44	A/A/A/A/A
Продукт №4	9,37	6,51	5,54	2,60	A/A/A/B/B
Продукт №5	5,01	5,02	5,01	5,02	A/B/B/B/B
Продукт №6	7,52	8,74	9,85	7,45	A/A/A/A/A
Продукт №7	5,65	7,52	5,65	7,65	A/A/A/A/A
Продукт №8	17,85	18,98	19,65	19,74	A/A/A/A/A
Продукт №9	6,52	4,52	5,65	5,85	B/A/B/A/A
Продукт №10	-	-	1,21	1,52	///C/C
Продукт №11	-	-	-	0,01	///C
Продукт №12	5,10	5,11	6,01	8,52	B/B/B/A/A
Продукт №13	1,2	1,1	1,1	0,9	/C/C/C/C
Продукт №14	-	-	-	0,02	///C
Продукт №15	0,00	0,01	0,01	0,02	C/C/C/C/C
Продукт №16	-	0,01	0,01	0,01	//C/C/C
Продукт №17	-	-	0,01	0,01	///C/C
Продукт №18	1,52	1,02	1,41	1,54	C/C/C/C/B
Продукт №19	5,55	6,41	4,54	5,41	A/B/A/B/B
Продукт №20	0,01	0,02	0,01	0,01	C/C/C/C/C
Итого:	100,00	100,00	100,00	100,00	
Примечание – составлено по материалам деятельности ТОО «Sanita Tours International»					

**Ценовая политика.** Ценовая политика компании «Sanita Tours International» является довольно гибкой. Однако оценить в полной мере динамику в соотношении с конкурентами фактически невозможно, так как на стоимость турпакета влияет множество факторов, среди которых сезонность, стоимость пакета от туроператора, политические, экономические изменения в стране и т.п. Однако с учетом того, что ТОО «Sanita Tours International» сотрудничает с множеством туроператоров, как и представленные ранее компании-конкуренты, то наблюдения показывают, что если исследовать стоимость пакета на конкретный день, отель и с учетом одинаковых условий питания, количества туристов, экскурсионной программы и т.п. – то разница в стоимости не превышает 5%, что характерно для рынка. Исключение составляют «горящие путевки» и «специальные предложения». Зачастую они отличаются у различных агентств, однако по ним нельзя объективно оценивать ценовую политику, так как себестоимость не зависит от туристской компании ТОО «Sanita Tours International». Стоит отметить, что стоимость путевок изменяется регулярно, поэтому представлен прайс-лист по состоянию на май 2014 года в таблице 11.

Таблица 11 – Стоимость туров в Турцию на май 2014 г. в ТОО «Sanita Tours International»

Отель	29.05.2014 от 7 до 14 ночей	30.05.2014 от 6 до 14 ночей	31.05.2014 от 7 до 14 ночей
HOLIDAY WORLD HOTEL 3* (ALANYA)	от 408 \$	от 447\$	от 558 \$

BATONT GARDEN RESORT 4* (KEMER)	от 557 \$	от 574 \$	от 707 \$
AVENA RESORT 4* (ALANYA)	от 600 \$	от 610 \$	от 750 \$
CLUB TESS HOTEL 4* (ALANYA)	от 584 \$	от 596 \$	от 734 \$
GRAND MIRAMOR HOTEL 4* (KEMER)	-	-	от 789 \$
CRYSTAL AURA BEACH RESORT & SPA 5* (KEMER)	от 890 \$	от 873 \$	Продолжение таблицы 16
CRYSTAL FLORA BEACH RESORT 5* (KEMER)	от 929 \$	от 906 \$	
CRYSTAL SUNSET LUXURY RESORT 5* (SIDE)	от 1356 \$	от 1258 \$	от 1506 \$
SIRENE BELEK 5* (BELEK)	от 1199 \$	от 1188 \$	от 1424 \$
FANTASIA DELUXE 5* (KEMER)	от 1252 \$	от 1416 \$	от 1258 \$
Примечание – согласно информации ТОО «Sanita Tours International»			

ТОО «Sanita Tours International» предусматривает наличие скидок для клиентов, при этом их можно подразделить на 2 категории:

- по акции «Раннее бронирование»;
- скидки постоянным клиентам.

Раннее бронирование стало особо популярным в последние годы. Раннее бронирование широко применяется на самых массовых летних пляжных направлениях, таких как Турция, Греция.

Отели заинтересованы как можно раньше получить деньги от туристов, чтобы надежно отработать сезон, а многие казахстанские семьи планируют отпуск заранее.

Для того, чтобы заинтересовать туристов покупать туры заранее, отели идут на очень серьезные скидки при оплате тура за несколько месяцев до поездки. Соответственно снижается стоимость турпакета.

В таблице 12 «Размер скидок по раннему бронированию по Турции» представлен пример существующих скидок на отели Турции, предоставляемые ТОО «Sanita Tours International». По данным таблицы можно сделать вывод о том, что скидка при использовании раннего бронирования составляет от 10% до 30%.

Таблица 12 – Размер скидок по раннему бронированию по Турции в ТОО «Sanita Tours International»

KEMER HOTELS	*	Дата окончания скидок по раннему бронированию	Размеры скидок
AKKA ALINDA-EB 1	5*	31.01.2014	23%
ARES HOTEL	3*	30.04.2014	15%
ASDEM PARK	4*	30.04.2014	15%
BATONT GARDEN RESORT-EB 1	4*+	28.02.2014	25%
CLUB HOTEL PHASELIS ROSE-EB 1	5*	31.03.2014	20%
CRYSTAL FLORA BEACH RESORT-EB 2	5*	30.04.2014	12%

DINARA HOTEL	3*	30.04.2014	10%
ELITE LIFE-EB 1	4*	31.03.2014	15%
FAME HOTEL	3*	30.04.2014	10%
GURAL PREMIER TEKIROVA-EB 1	5*	30.04.2014	15%
KORIENT HOTEL	3*	30.04.2014	10%
LE CHATEAU DE PRESIGE	5*	31.03.2014	25%
MATIATE HOTEL	4*	30.04.2014	10%
MIRADA DEL MAR	5*	15.05.2014	10%
ORANGE COUNTY- EB 1	5*	28.02.2014	25%
OZKAYMAK KEMER MARINA HOTEL	5*	30.04.2014	15%
STONE HOUSE	3*	30.04.2014	15%
VERTIA LUXURY RESORT-EB 1	5*	31.01.2014	18%
WASSERMAN HOTEL	3*	30.04.2014	10%
WHITE LILLYUM	4*+	30.04.2014	15%
ZENA RESORT	5*	30.04.2014	18%
ZEN PHASELIS PRINCESS-EB 1	5*	31.03.2014	15%
MAXX ROYAL -EB 2	5*	30.04.2014	20%
MELISSA GARDEN-EB 1	4*	31.03.2014	20%
RIU KAYA PALAZZO GOLF RESORT-EB 2	5*	30.05.2014	15%
SENTIDO ZEYNEP GOLF SPA	5*	30.04.2014	17%
SUENO HOTELS GOLF BELEK-EB 2	5*	30.04.2014	5%
VERA CLUB HOTEL MARE	5*	30.04.2014	17%
VERA HOTEL VERDE	5*	30.04.2014	12%
VOYAGE BELEK-EB 3	5*	30.04.2014	12%
AYDINBEY KINGS PALACE	5*	30.04.2014	15%
BARUT HOTELS ACANTHUS	4*	30.04.2014	10%
KIRMAN HOTELS BELAZUR RESORT SPA	5*	31.03.2014	15%
LYRA RESORT	5*	30.04.2014	10%
MAYA WORLD HOTEL-EB 1	4*	31.03.2014	20%
NASHIRA RESORT	5*	30.04.2014	15%
PORT SIDE RESORT HOTEL-EB 1	5*	31.03.2014	20%
VOYAGE SORGUN-EB 1	5*	28.02.2014	20%
HERA PARK HOTEL	4*	31.03.2014	9%
HOLIDAY GARDEN RESORT-EB 1	5*	28.02.2014	20%
KIRMAN ARYCANDA DELUXE	5*	31.03.2014	15%
MOONLIGHT HOTEL	3*	30.04.2014	10%
Q PREMIUM RESORT-EB 1	5*	31.03.2014	20%
TAC PREMIER HOTEL SPA-EB 1	4*	31.03.2014	15%
TESS HOTEL	4*	30.04.2014	10%
TIVOLI RESORT-EB 1	5*	31.03.2014	20%
Примечание – согласно информации сайта компании			

Скидки постоянным клиентам ТОО «Sanita Tours International» были внедрены в качестве меры по продвижению услуг туристской компании в 2010 году. Размер скидки устанавливается от 5 до 10% в зависимости от стоимости турпакета и при отсутствии иных скидок. При реализации одной поездки клиенту предоставляется скидка в размере 5%, которая увеличивается от количества поездок до 7% и 10%.

**Сбытовая политика.** Процесс продажи туристского продукта в туристской компании ТОО «Sanita Tours International»:

– прием клиента (лично или электронного, телефонного или письменного сообщения от него) и установление контакта с ним;

- установление мотивации выбора турпродукта;
- предложение туров;
- оформление правоотношения и расчет с клиентом;
- информационное обеспечение покупателя.

Обслуживание клиента не ограничивается элементами продажи.

Накануне путешествия работники фирмы по телефону напоминают туристу о предстоящей поездке.

После окончания тура работники турфирмы выясняют мнение туриста о путешествии, определяют негативные моменты и т.д. Далее все недочеты, зависящие от работников фирмы, они стараются устранить; недочеты, независящие от них - принимают к сведению и учитывают на будущее.

Стремясь к расширению сбыта, туристская фирма ТОО «Sanita Tours International» использует разнообразные формы контакта с потенциальными потребителями.

Личный контакт сотрудников турфирмы с клиентами может осуществляться в офисе или других местах нахождения возможных покупателей, с помощью переговоров по телефону.

Косвенный контакт возможен в различных вариантах. Например, путем рассылки почтовых отправлений (писем, рекламных проспектов и т.д.) потенциальным клиентам.

Контакт через агентов. Туристская фирма ТОО «Sanita Tours International» при отправке трех групп туристов дает скидку агенту в виде одного бесплатного места в одном из их туров.

Задачей анализа объема реализации услуг является:

- анализ динамики объема реализации услуг;
- анализ структуры объема реализации услуг.

Для показателей анализа динамики объема реализации услуг рассчитываются цепной и базисный абсолютный прирост, цепных и базисных темпов роста и прироста (таблица 13).

Таблица 13 – Анализ показателей объема реализации услуг ТОО «Sanita Tours International»

Показатель	Период	
	2012 год	2013 год
1. Выручка от реализации услуг (тг)	75 563 000	83 752 650
2. Абсолютный прирост базисный (тг)		60 896 500
3. Абсолютный прирост цепной (тг)		60 896 500
4. темп роста базисный (%)	100	190,01
5. Темп роста цепной (%)	100	190,01
6. Темп прироста базисный (%)		90,05
7. Темп прироста цепной (%)		90,05
Примечание – составлено по материалам деятельности ТОО «Sanita Tours International»		

Из приведенной выше таблицы мы можем сделать вывод, что объем от реализации услуг увеличился на 90,05%, что будет способствовать дальнейшему увеличению реализации услуг.

Туристская фирма ТОО «Sanita Tours International» обеспечивает страхование своих клиентов. На сегодняшний день существуют две формы страхового обслуживания туристов:

- компенсационная;

- сервисная.

Страховой полис - обязательный документ при турпоездке.

В сервисное обслуживание турфирмой «Sanita Tours International» входит информирование своих клиентов:

- о паспортно-визовом, таможенном и валютном регулировании;
- об условиях, тарифах и расписаниях пассажирских перевозок, авиаперелета;
- об условиях туризма (познавательный, деловой и т.п.);
- о средствах размещения;
- об особенностях питания, о ценах и качестве блюд;
- о потребности в вакцинировании;
- о достопримечательностях;
- о наличии гида и данных о нем;
- о точном маршруте поездки;
- о медицинской помощи, видах страхования, почтово-телеграфных услугах и других имеющихся условиях обслуживания иностранных туристов, метеорологические справки;
- о календаре национальных, религиозных праздников, культурных событий;
- об обменных курсах иностранных валют;
- об условиях вывоза товаров из страны и ввозе валюты и др.

Фирма в случае необходимости осуществляет заказ и бронирование билетов для своих клиентов, возвращающихся домой из поездки. Эта услуга высоко ценится туристами.

В сервисное обслуживание входят также существующие договоренности с турфирмами по месту отдыха о приеме и поселении туристов, а также об оказании им при необходимости медицинских, юридических, транспортных услуг.

**Политика продвижения.** Маркетинговые мероприятия по продвижению услуг ТОО «Sanita Tours International» в 2012 году включали следующее:

- выпуск сувенирной продукции с символикой агентства;
- поощрение для сотрудников;
- организация инфо-туров;
- участие в выставках (раз в год);
- реклама в Интернете;
- использование печатной рекламы;
- раздаточный материал (в офисе, у посольств, у салонов красоты);
- прямые продажи в офисе.

Специалистами компании отслеживается эффективность средств продвижения.

Для распространения информации о производимых турах ТОО «Sanita Tours International» размещает информационные статьи в местной прессе и проводит мероприятия по стимулированию сбыта (таблица 14).

В целях пропаганды услуг ТОО «Sanita Tours International» проводится разработка рекламной компании, которая включает:

- определение целей рекламной компании;
- выделение целевой группы рекламного воздействия;
- выбор оптимальных каналов распространения рекламы для каждой целевой группы рекламного воздействия;
- выбор носителей рекламы;
- составление развернутого плана-графика рекламной компании, в каких носителях рекламы, в какое время, с какой частотой будет даваться реклама;
- принятие решения о рекламном обращении;

– расчет рекламного бюджета.

Для выбора носителя рекламы и времени ее выхода необходимо определить охват аудитории, относительный тариф, индекс избирательности.

Таблица 14 – Мероприятия по стимулированию сбыта ТОО «Sanita Tours International»

Мероприятия	Средства распространения информации	Цель мероприятия
Рассылка брошюр о деятельности ТОО «Sanita Tours International» на предприятии	Почта	Информирование потенциальных клиентов о деятельности предприятия
Печать в ведущих газетах серий статей, рассказывающих о деятельности компании	Пресса	Создание положительного имиджа
Выпуск рекламного ролика на телевидении, и опубликование в газете	СМИ	Рекламирование новых услуг
Примечание - Составлено автором по материалам деятельности ТОО «Sanita Tours International»		

Наибольшую важность для ТОО «Sanita Tours International» имеют источники, формируемые в результате проведения специальных маркетинговых исследований, целью которых является сбор дополнительной информации, связанной с решением конкретных маркетинговых задач.

В качестве метода исследований ТОО «Sanita Tours International» использует опрос. Опрос чаще всего реализуется анкетированием или интервью во время выставок, или участия специалистов непосредственно при оформлении путевок.

**Рекламный бюджет.** Компания ежегодно при составлении бюджета закладывает расходы на рекламу. Компания ТОО «Sanita Tours International» выделяет значительные средства на развитие через использование маркетинговых инструментов, рекламы и PR. В таблице 15 представлены расходы на рекламу для продвижения продукции компании ТОО «Sanita Tours International» по г. Алматы.

Таблица 15 – Расходы на реализацию рекламного бюджета ТОО «Sanita Tours International» за 2012-2013 гг., тыс. тенге

Наименование	2012	Уд. вес, % 2011	2013	Уд. вес, % 2012	Прирост, тыс. тенге	Темп роста, %
Расходы на рекламные материалы	564,45	2,07	1 754,51	4,93	1 190,06	3,11 р.
Реклама в печатных изданиях	485,65	1,78	685,45	1,92	199,80	141,14



Реклама на телевидении	14 922,45	54,74	19 823,63	55,66	4 901,18	132,84
Рекламные туры	565,14	2,07	1 765,42	4,96	1 200,28	3,12 р.
Сувенирная продукция	754,56	2,77	798,45	2,24	43,89	105,82
Реклама на радио	9 654,02	35,41	10 456,05	29,36	802,03	108,31
Реклама в интернете	125,00	0,46	125,00	0,35	0,00	0,00
Участие в выставке	15,00	0,06	23,45	0,07	8,45	156,33
Итого	27 261,52	100,00	35 615,28	100,00	8 353,76	130,64
Примечание - Составлено автором на основе данных компании ТОО «Sanita Tours International»						

Стоит отметить, что прямые продажи из всех видов продвижения имеют наивысшую популярность.

Расходы на рекламу и продвижение в ТОО «Sanita Tours International» составляют ежегодно около 8-15%. Проведенный анализ расходов на рекламу показал, что наиболее дорогой является реклама на телевидении, затраты на которую составили в 2012 г. - 54,74%, а в 2013 г. - 55,66% от всех затрат на рекламу и продвижение. Реклама в Интернете является также достаточно эффективной, однако, в отличие от телевизионной, менее затратной. Затраты на рекламу в интернете составили в 2012 г. - 0,46%, в 2013 г. - 0,35% от всех затрат на рекламу. За исследуемый период увеличились затраты на рекламные туры на 1 200,28 тыс. тенге, то есть в 3,12 раза.

В целом затраты на рекламу и продвижение за период с 2012 по 2013 годы увеличились на 8 353,76 тыс. тенге, то есть 30,6%.

**Персонал и кадровая политика.** Кадровая политика туристской компании направлена на достижение высокой производительности труда каждого работника, создание таких экономических стимулов и социальных гарантий, которые позволили бы сближать интересы работника с интересами организации, повышать роль личности и стимулирования труда.

Туристская компания ТОО «Sanita Tours International» призвана проводить целенаправленную и последовательную работу по совершенствованию кадровой политики в соответствии со стратегией своего развития, которая исходит в настоящее время не только из расширения масштабов производства, дальнейшей диверсификации своей деятельности, но, прежде всего, из улучшения качественных показателей работы каждого работника, общества или организации, повышения профессионального мастерства руководящих работников, специалистов и рабочих. В сфере туристских услуг создана и развивается гибкая система управления персоналом, ориентированная на рынок и включающая в себя решение комплекса трудовых, финансово-экономических, социально-психологических, образовательных, информационных и других проблем, обеспечивающих эффективную деятельность человека на производстве.

В области кадровой политики ТОО «Sanita Tours International» директор компании руководствуется следующими положениями:

- создание единых принципов стратегического управления и развития персонала;
- интеграция кадровой политики при стратегическом планировании деятельности организации с учетом кадровой работы на всех уровнях управления;
- внедрение новых методов и систем подготовки и переподготовки персонала;
- разработка и внедрение экономических стимулов и социальных гарантий, направленных на повышение производительности и качества труда, эффективности работы компании;
- защита прав и гарантий каждого работника;

- исследование проблем в области развития человеческих ресурсов;
- подготовка нормативных и методических материалов с целью обеспечения высокого уровня управления кадрами.

Важными элементами кадровой политики являются следующие: организация процессов труда и управления в компании в соответствии с её целями и стратегией; нормирование труда; организация оплаты и стимулирования труда; управление затратами на персонал.

Система мотивации ТОО «Sanita Tours International» включает в себя:

- обучение - способ повышения эффективности труда работников и их удержания;
- материальный рост - прирост «живых» денег, которые сотрудник может получить после определенного срока работы;
- карьерный рост - повышение в должности, право распоряжаться более серьезными ресурсами;
- социальный пакет (бенефиты) - забота о семье и здоровье работника, мероприятия, направленные не только на него самого, но и на его семью и детей.

Оплата труда работников туристской компании по сдельной форме оплаты труда. Сдельная форма оплаты труда предусматривает начисление заработной платы по заранее установленным расценкам за каждую единицу выполненной работы.

Важным стимулом материальной заинтересованности работников компании является премия. Размер премирования зависит от конечных результатов туристской деятельности. Например, премиальное вознаграждение от компании «Sanita Tours International» выплачивается сотруднику за каждого клиента, который оформился в туристскую поездку по рекомендации менеджера. Премии составляют в размере от 15 у.е. до суммы более 200 у.е. в зависимости от категории и вида тура за 1 человека. Премирование не может быть постоянно гарантированным.

### III. *Маркетинговые исследования ТОО «Sanita Tours International»*

В 2012 году туристская компания ТОО «Sanita Tours International» провела маркетинговые исследования с целью выяснения покупательского спроса и целевого рынка среди 100 покупателей своих туров, в результате которого получены следующие данные (таблица 16).

Таблица 16 – Результаты опроса покупателей услуг ТОО «Sanita Tours International» в 2012 г. (100 участников)

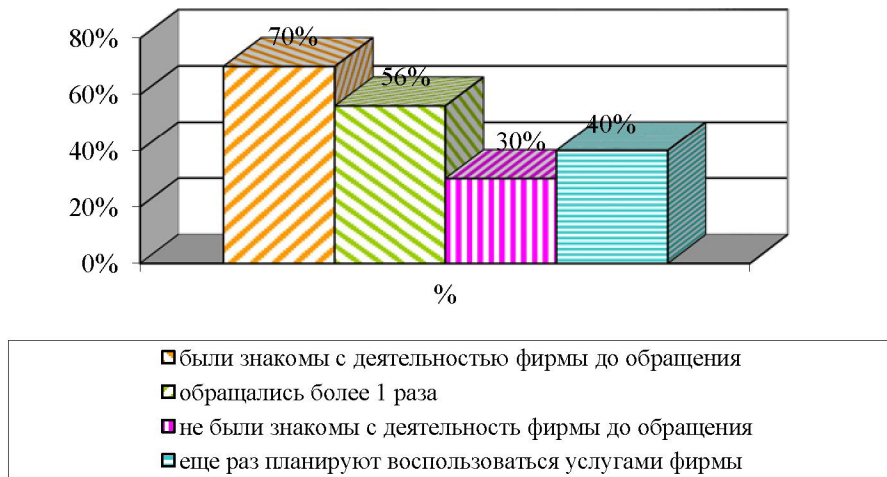
2012 г.	Были знакомы с деятельностью фирмы до обращения	Обращались более 1 раза	Не были знакомы с деятельностью фирмы до обращения	Еще раз планируют воспользоваться услугами фирмы
Клиентов чел (%)	70 (70%)	56 (56%)	30 (30%)	40 (40%)

Примечание - Составлено автором на основании маркетингового исследования

В соответствии с рисунком 3 представлены данные опроса покупателей услуг ТОО «Sanita Tours International».

Из опроса следует, что 70% покупателей были знакомы с деятельностью фирмы до обращения туда, 56% обращались в фирму более 1 раза, то есть их можно считать постоянными по-

купателями, треть покупателей не была знакома с деятельностью фирмы до обращения туда, а 40% купивших туры, планируют еще раз воспользоваться услугами фирмы [12].



Примечание – Составлено автором

Рисунок 3. Данные опроса покупателей услуг ТОО «Sanita Tours International»

Для того, чтобы выяснить, из каких источников клиенты узнали о существовании и деятельности фирмы, в 2012 г. был проведен опрос среди покупателей (таблица 17).

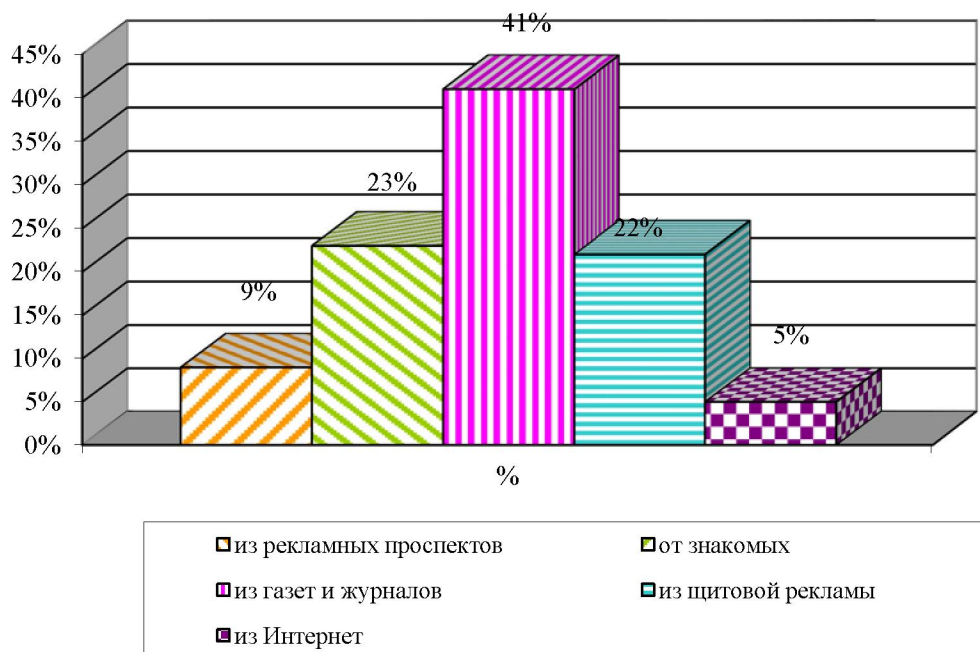
Таблица 17 – Данные опроса об источниках сведений о ТОО «Sanita Tours International» (100 участников)

	Из рекламных проспектов	От знакомых	Из газет, журналов	Из щитовой, наружной рекламы	Источник - Интернет
Откуда потребители узнали о фирме	9%	23%	41%	22%	5%

Примечание - Составлено автором на основании опроса клиентов ТОО «Sanita Tours International»

В соответствии с рисунком 4 приведены результаты опроса об источниках сведений о ТОО «Sanita Tours International».

По результатам опроса видно, что большая часть респондентов (41 %) была осведомлена о туристской фирме «Sanita Tours International» из газет и журналов и лишь незначительная часть потребителей узнала информацию об этой компании из Интернета. Важным источником информации являются устная и наружная реклама (соответственно 23% и 22%). Рекламные проспекты играют не столь существенную роль в продвижении и узнаваемости фирмы (9%).



Примечание – Составлено автором

Рисунок 4. Данные опроса об источниках сведений о ТОО «Sanita Tours International»

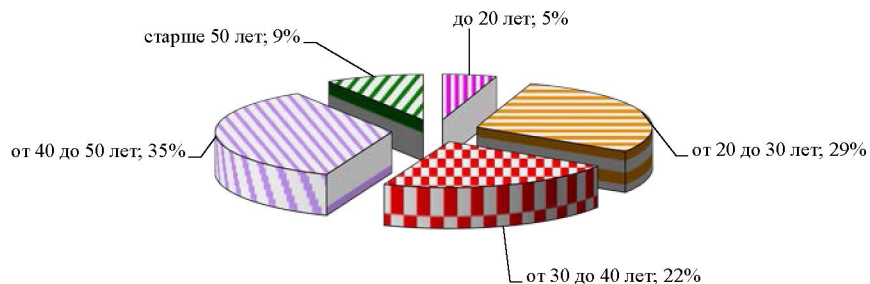
Для потребителя услуг очень важно знать, что потратив деньги на отдых, качество тура будет обеспечено. Фирма, предоставляя некачественную услугу, потеряет покупателя, купившего некачественный тур навсегда. Поэтому выяснить, каково отношение потребителя к качеству предоставляемых услуг - очень важно для фирмы. Вовремя заметив некачественную составляющую, фирма сможет своевременно исправить положение и не потерять покупателей (таблица 18).

Таблица 18 – Отношение потребителей к качеству купленных туров

2012 г.	Качество услуг не достаточно высокого уровня	Качество не устроило совсем	Качество услуг устраивает
Клиентов (%)	28 (28%)	11 (11%)	61 (61%)
Примечание - Составлено автором на основании опроса клиентов ТОО «Sanita Tours International»			

Формирование маршрутов, туров, экскурсионных программ, предоставление основных и сопутствующих услуг составляют технологию туристского обслуживания организации, т.е. это формирование конкретного туристского продукта для удовлетворения потребности в туристской услуге.

Для того, чтобы правильно планировать разработку новых туров, фирме очень важно знать свою целевую аудиторию, поэтому методом опроса 100 покупателей (случайно выбранных) выявлен целевой сегмент рынка, на который следует ориентироваться в соответствии с рисунком 5.



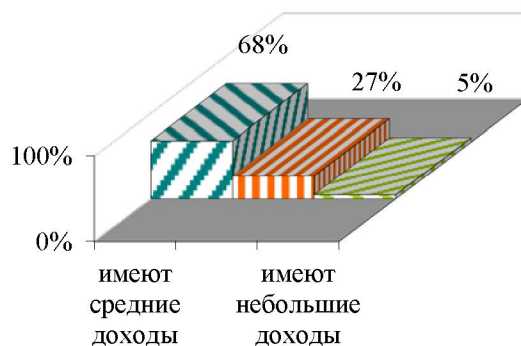
Примечание – Составлено автором

Рисунок 5. Возраст покупателей услуг ТОО «Sanita Tours International»

Покупатели в своем большинстве находятся в возрасте от 40 до 50 лет (35%), количество покупателей в возрасте от 20 до 30 (29%), чуть меньше тех, кому от 30 до 40 лет (22%), покупатели старше 50 лет оставляют 9% от общей массы всех покупателей. А покупатели моложе 20 лет составляют самую маленькую группу покупателей – 5% [13].

Денежные доходы покупателей являются наиболее важным фактором целевой аудитории, именно денежные доходы определяют покупательскую способность населения. Рассмотрим, к какой группе по размеру денежных доходов относят себя покупатели услуг ТОО «Sanita Tours International» в соответствии с рисунком 6.

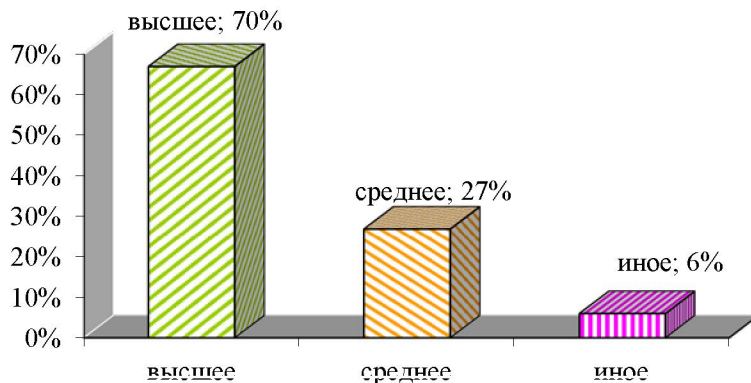
Анализ показывает, что 68% покупателей отнесли себя к группе, имеющей средние денежные доходы. Это заставляет компанию, устанавливая цену на услуги и новые туры, ориентироваться на покупателя со средним доходом.



Примечание – Составлено автором

Рисунок 6. Покупатели услуг ТОО «Sanita Tours International» по уровню доходов

Опрос показал, что более 70% покупателей услуг имеют высшее образование, а это значит, что компания должна при разработке экскурсионных туров учитывать интеллект и образованность туристов (рисунок 7).

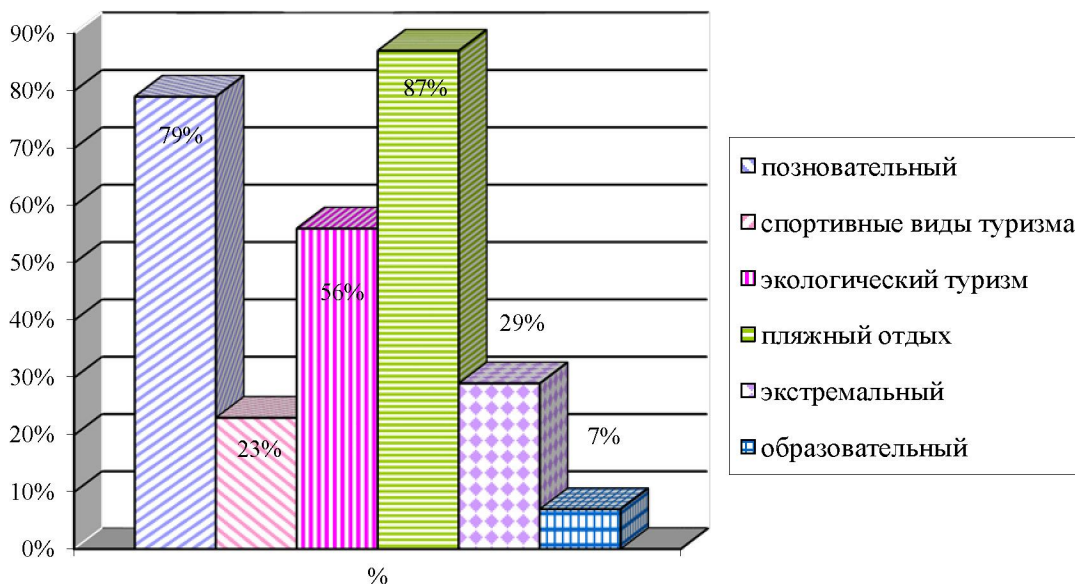


Примечание – Составлено автором

Рисунок 7. Уровень образования покупателей услуг  
ТОО «Sanita Tours International»

Во время проводимого опроса выяснялись пожелания и пристрастия покупателей (опрошено 100 человек случайной выборкой), допускалось несколько ответов в соответствии с рисунком 8.

Результаты показали, что меньше всего покупатели проявляют интерес к образовательным турам. Наибольший интерес покупатели проявляют к пляжному отдыху и познавательному туризму, высокий интерес и к экологическому туризму.



Примечание – Составлено автором

Рисунок 8. Предпочтения покупателей туров  
ТОО «Sanita Tours International»

Таким образом, составлен профиль целевого сегмента ТОО «Sanita Tours International», который отвечает следующим характеристикам:



1. Возраст – от 20 до 50 лет;
2. Уровень дохода – средний и выше среднего;
3. Образование – обычно высшее, но роли не играет;
4. Семейное положение – обычно семья из двух-четырех человек;
5. Работа, профессия – чаще всего - частные предприниматели;
6. География – зарубежный туризм и туризм по Казахстану;
7. Жизненный стиль – энергичный, активный человек, предприниматель или работающий по найму, восприимчивый к новинкам;
8. Мотив путешествия: отдохнуть с семьей, отдохнуть или получить лечение за границей, посетить экзотическую страну, посетить известные места Казахстана, участвовать в речных и морских круизах.

Почти все туристские фирмы ориентированы на этот же сегмент. Следовательно, компания должна стремиться завоевать внимание клиентов, покупательское расположение и доверие. Все маркетинговые усилия компании направлены на формирование потребительских предпочтений, создание клиентской лояльности. Задача менеджеров и маркетологов фирмы – сохранить и удержать существующих клиентов и привлечь новых покупателей туристских услуг.

### **Список использованных источников**

1. Официальный сайт туристской компании ТОО «Sanita Tours International»: <http://www.sanita.kz>
2. Должностная инструкция менеджера по туризму <http://www.zarabotu.ru/forum/index.php?topic=521.0>
3. Горизонтальный анализ долгосрочных активов за 2013 год ТОО «Sanita Tours International».
4. Горизонтальный анализ краткосрочных обязательств за 2013 год ТОО «Sanita Tours International».
5. Горизонтальный анализ долгосрочных обязательств за 2013 год ТОО «Sanita Tours International».
6. Горизонтальный анализ капитала за 2013 год ТОО «Sanita Tours International».
7. Горизонтальный анализ баланса ТОО «Sanita Tours International» с 2011 по 2013 год.
8. Прибыли и убытки ТОО «Sanita Tours International» за 2011-2013 гг.
9. Гаранин Н.И. Менеджмент туристской и гостиничной анимации. – М.: Советский спорт, 2004.
10. Рейтинг типов потребителей туристской компании ТОО «Sanita Tours International».
11. Анализ ассортимента продукции ТОО «Sanita Tours International» за 2010-2013 гг.
12. Данные опроса покупателей услуг ТОО «Sanita Tours International».
13. Данные опроса о возрасте покупателей услуг ТОО «Sanita Tours International».

### **Вопросы и задания**

1. Какова целевая аудитория потребителей услуг ТОО «Sanita Tours International»? Можно ли использовать систему CRM в компании для работы с клиентами?
2. Как Вы оцениваете работу персонала турфирмы? Какие Вы предлагаете методы мотивации сотрудников и мероприятия по повышению качества сервисного обслуживания клиентов компании?
3. Дайте рекомендации по совершенствованию комплекса маркетинга турфирмы (например, разработайте уникальный тур, рекламную акцию и др.).
4. Предложите инновации, которые можно внедрить в деятельность ТОО «Sanita Tours International».

5. Какие современные рекламные технологии можно использовать для продвижения услуг турфирмы (например, партизанскую рекламу, SMM, виртуальные туры)?
6. Что можно рекомендовать компании для улучшения ее финансового положения, повышения ее имиджа и конкурентоспособности?