

Алматы Менеджмент Университет



# МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

Сборник статей  
слушателей программы МВА

ВЫПУСК 2

Алматы, 2015

**НОУ “Алматы Менеджмент Университет”**

# **МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА**

**Сборник научных статей  
слушателей программы MBA**

**Выпуск 2**

**Алматы, 2015**

**УДК 005**  
**ББК 65.290-2**  
**М50**

### **Редакционная коллегия**

*Редактирование, подготовка к сборника к печати:*  
*Шакирова С.М.* - к. филос. н., Управление по науке

*Проверка работ на уникальность текста:*  
*Какенова А.К.* – главный специалист офиса программ DBA

*Работа с авторами:*  
*Акынова Л.К.* - старший координатор Департамента программ MBA  
*Кабулова А.Н.* - координатор Департамента программ MBA  
*Болгов Я.В.* - координатор Департамента программ MBA  
*Анисимова А.Н.* - координатор Департамента программ MBA  
*Кайралапова Д.Б.* – старший координатор программ MBA, Представительство Almaty Management University в г. Астана по Центральному и Северному регионам Казахстана  
*Кабешева Ж.О.* - координатор Представительства Almaty Management University в Западно-Казахстанской области, г. Атырау

Все статьи прошли проверку на уникальность текста в системе Антиплагиат.ру (не ниже 60%).

**Менеджмент. Бизнес. Аналитика.** Сборник научных статей слушателей программы MBA. Выпуск 2 - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2015. – 332 с.

Настоящий сборник предназначен для студентов, магистрантов, докторантов, представителей бизнеса, руководителей среднего и высшего звена, а также исследователей, интересующихся теорией и практикой современного менеджмента в Республике Казахстан.

**ISBN: 978-601-7021-55-9**

**УДК 005**  
**ББК 65.290-2**  
**М50**

**ISBN: 978-601-7021-55-9**

52	<b>КЮЧЮК Фатих Алпер</b> МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Управление продажами в компании «Дефакто Рэтейл Стор Кз»	Байсеркеев О.Н., к.ф.н., доцент	177
53	<b>ЛИ Вячеслав</b> МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Методы работы с ключевыми клиентами при внедрении клиентоориентированной модели (туристическая компания)	Кукузова Л.Ж., МВА	184
54	<b>МИХАЕВИЧ Олег Викторович</b> МВА-О-13-7 (ДО) г. Алматы	Состояние и развитие малого бизнеса в Республике Казахстан	Филина Т.В., DBA	190
55	<b>МОЛДАКУЛОВ Нуржан Зиябекович</b> МВА-О-13-3 (М) г. Алматы	Методы статистической оценки страховых премий с учетом качества данных	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	196
56	<b>МУСАЕВА Аюжанет Орынкалиевна</b> МВА-О-13-9 (МА) г. Астана	Оценка финансового состояния ТОО «КМГ Карачаганак»	Султанбекова Г.К., к.э.н.	202
57	<b>МУХАМЕТОВ Аймет Полатович</b> МВА-МЗ-1-13 г. Актау	Основные причины кадрового кризиса в отрасли интенсивной терапии и реанимации Мангистауской области	Яворская Ж.Х., к. псих. н., DBA	206
58	<b>МУХАНОВ Нурлан Жеткизгенович</b> МВА-МЗ-1-13 г. Актау	Применение SWOT-анализа при реструктуризации коечного фонда онкологического диспансера	Тултабаев С.Ч., к.т.н., доцент	210
59	<b>НУРМАГАНБЕТОВ Диас Сагидоллаевич</b> МВА-В-13-5 (В) г. Алматы	Оценка финансового состояния предприятия на различных этапах жизненного цикла компании	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	213
60	<b>НУРСАПИН Руслан Аянович</b> МВА-О-13-7 г. Алматы	Корпоративное управление как система знаний и практики	Карибджанов Б.Б., к.э.н., доцент	218
61	<b>ОБРАЗЦОВА Марина Евгеньевна</b> МВА-ДО-14 г. Алматы	Значение интегрированных маркетинговых коммуникаций на рынке бизнес- образования РК (на примере программ МВА)	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	227
62	<b>ОРАЛБАЕВА Клара Абдугаппаровна</b> МВА-МЗ-1-13 г. Актау	Стратегия развития учреждений здравоохранения: некоторые теоретические аспекты и зарубежный опыт	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	230
63	<b>ПИХЛЕР Инна Игоревна</b> МВА-В-13-5(В) г. Алматы	Продукт как один из составляющих Маркетинг микса	Байсеркеев О.Н., к.ф.н.	233
64	<b>СЕДОВ Денис Александрович</b> МВА-О-13-2(В) г. Алматы	Развитие малого и среднего бизнеса – ключевой фактор экономического роста Республики Казахстан	Козин В.А., ст. преп.	237

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ В КОМПАНИИ «ДЕФАКТО РЭТЕЙЛ СТОР КЗ»**

Современные предприятия развиваются в нестабильных условиях рыночной экономики. Это требует от организации предварительного анализа собственной деятельности и максимально полного учета факторов, влияющих на современное состояние организации, ее внешней среды, поскольку это является неперенным условием для дальнейшей выработки последовательности действий по постановке целей и их реализации, а также одним из важнейших элементов, определяющих прогноз ее развития в будущем. Успешная деятельность любой торговой организации обеспечивается реализацией комплекса мероприятий организационно-технического, экономического и правового характера. Важное место при этом занимает выработка обоснованных управленческих решений, которые базируются на целях, миссии компаний и ее стратегиях.

У каждой компании есть своя миссия, ради чего она создана и работает на рынке. На основе миссии вырабатывается стратегия развития компании, ставятся долгосрочные и краткосрочные цели компании на рынке. Стратегия развития компании является отправной точкой для разработки стратегии маркетинга, определяющей, что именно компания будет производить, кому и каким образом продавать и какова будет стоимость продуктов компании. И уже на основе стратегии маркетинга вырабатывается стратегия продаж, непосредственно определяющая, каким образом должна быть организована работа с клиентами компании, чтобы они стали покупателями.

Многие руководители под управлением продажами понимают исключительно управление сотрудниками, которые продажами занимаются. Другие же руководители считают, что управление продажами - это непосредственное управление процессами взаимодействия с клиентами, которые приводят к увеличению их количества. Оба эти подхода в определенной области верны и должны быть реализованы в ежедневной деятельности компании. Управление продажами - это сложный процесс, который включает в себя комплекс элементов рекламы и маркетинга, подачи товара, изучение рынка и целевой аудитории, организации или оптимизацию существующего отдела продаж и т.д.

В данной статье будет рассмотрен процесс управления продажами в компании «Дефакто Рэтейл Стор Кз», которая является филиалом компаний Ozon Group в Казахстане.

Бренд DeFacto (Дефакто) был основан в 2003 году компанией Ozon Group (Озон Групп), которая является одним из крупнейших производителей тканей в Турции. В 2004 году началась реализация розничной торговли в сфере продажи одежды. Основная концепция бренда - производство широкого ассортимента одежды для разных целей, продвижение средиземноморской моды, как в Турции, так и за ее пределами. Головной офис Дефакто находится в г. Стамбул, Турция. Офисы дизайнеров находится в г. Барселона, Испания. Основная продукция производится на территории Турции, также имеются фабрики в Китае, Бангладеш, Индии и Египте.

Сегодня компания Дефакто занимает одно из лидирующих мест в секторе готовой одежды. Доходы компании стремительно растут, доход компании со 100 млн. долларов в 2010 год вырос до 600 млн. долларов в 2012 году, в 2014 году это цифра составила 860 млн. долларов. Общее число работников на конец 2014 года составило около 5 тысяч человек.

В 2012 году Дефакто начинает расширяться и открывает свой первый магазин за рубежом. На сегодняшний день активно работают 245 торговых точек в Турции и 20 бутиков за границей (Казахстан, Северный Ирак, Иран, Египет, Белоруссия).

Компания Дефакто - это международная компания, которая в данный момент развивается стремительными темпами на рынке Казахстана. Это компания с 10-летней историей, своей корпоративной культурой, которая соблюдается во всех филиалах за границей, учитывая особенности и культурные различия страны пребывания. Компания не занимается франчайзингом и открывает собственные магазины за рубежом.

Прежде, чем войти на рынок Казахстана, компания провела всевозможные исследования рынка и пришла к выводу, что Казахстан имеет самые благоприятные условия для ведения бизнеса в странах Центрально-Азиатского региона, к тому же этому способствуют благотворные взаимоотношения между двумя государствами - Турцией и Казахстаном.

Первый магазин в Казахстане был открыт в марте 2012 года в молле «Апорт», в г.Алматы. Дефакто Рэтейл Стор Кз является филиалом компании Дефакто на территории Республики Казахстан и работает по всем правилам и нормам компании Дефакто в рамках законодательства РК. На данный момент работает 14 магазинов по Казахстану (Молл Апорт, ТРЦ АДК, ТРЦ МАРТ, ТРЦ МЕГА 2 и МЕГА Парк в г. Алматы, ТРЦ МЕГА Актобе в г.Актобе, магазины в г.Усть-Каменогорске, в г.Астане, в г. Караганде, в г. Шымкенте, в г.Актау, в г.Атырау, в г.Тараз и в г.Павлодар).

Бренд Дефакто относится к демократичным, бюджетным брендам и занимает рыночную нишу потребителей среднего класса. Одежда Дефакто - это, прежде всего стильная и удобная одежда, которая подходит для работы и для повседневной жизни. Дефакто предлагает широкий ассортимент одежды, от нижнего белья до

верхней одежды, а также аксессуары. В одном магазине в среднем продается от 3 тыс. до 4 тыс. единиц разных моделей всех товарных сегментов. Целевая аудитория - это женщины и мужчины в возрасте от 18 до 40 лет, а также есть коллекция вещей для беременных женщин. В 2014 году компания запустила линию детской одежды «De Facto Kids». Компания Дефакто имеет эксклюзивные права по продаже вещей под брендом футбольных команд «Реал Мадрид» и «Барселона». На сегодняшний день при упоминании Дефакто люди, прежде всего, воспринимают одежду под этим брендом как легкую, изготовленную из натуральных хлопчатобумажных тканей, яркую, но простую, стильную, но удобную.

Разработка миссии фирмы является первым этапом стратегического планирования деятельности организации. Хорошо проработанная миссия позволяет сотрудникам фирмы почувствовать себя участниками общего дела в освоении открывающихся возможностей, дает им цель, подчеркивает их значимость, нацеливает на достижения.

- Видение компании: стать истинной международной маркой в течение 10 лет и функционировать в 10 крупных странах.
- Миссия компании: бросать вызов джинсам и торговать повседневной одеждой самых стильных и самых комфортных фасонов по приемлемым ценам 365 дней в году.
- Ценности компании: принадлежность к реальной средиземноморской семье. Правдивость, открытость и доверие к людям. Облегчать жизнь, заботиться о своем не-прерывном развитии, давать жизнь экономике и стремительно двигаться.

Цели компании Дефакто Рэтейл Стор Кз:

- Расширение ассортимента продаваемого товара;
- Открытие новых магазинов и выход на новые регионы;
- Привлечение большего количества покупателей;
- Повышение профессионализма работников.

Полное наименование предприятия - Товарищество с ограниченной ответственностью «DeFacto Retail Store Kz» «Дефакто Рэтейл Стор Кз». Учредителем товарищества является Акционерное общество «Озон Гийим Санайи Ве Тиджарет Аноним Ширкети». Товарищество является субъектом крупного бизнеса, имеет самостоятельный баланс, действует на принципах полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости, имеет круглую печать со своим наименованием, товарный знак, эмблему, бланки и другие реквизиты. Основной целью товарищества является извлечение чистого дохода. Действует согласно принятому Уставу предприятия и осуществляет виды деятельности, не запрещенные законодательством РК, основной является коммерческая деятельность по производству, приобретению, оптовой и розничной реализации, экспорту - импорту всех видов текстильных изделий.

Организационная структура компаний Дефакто Рэтейл Стор Кз выглядит следующим образом:

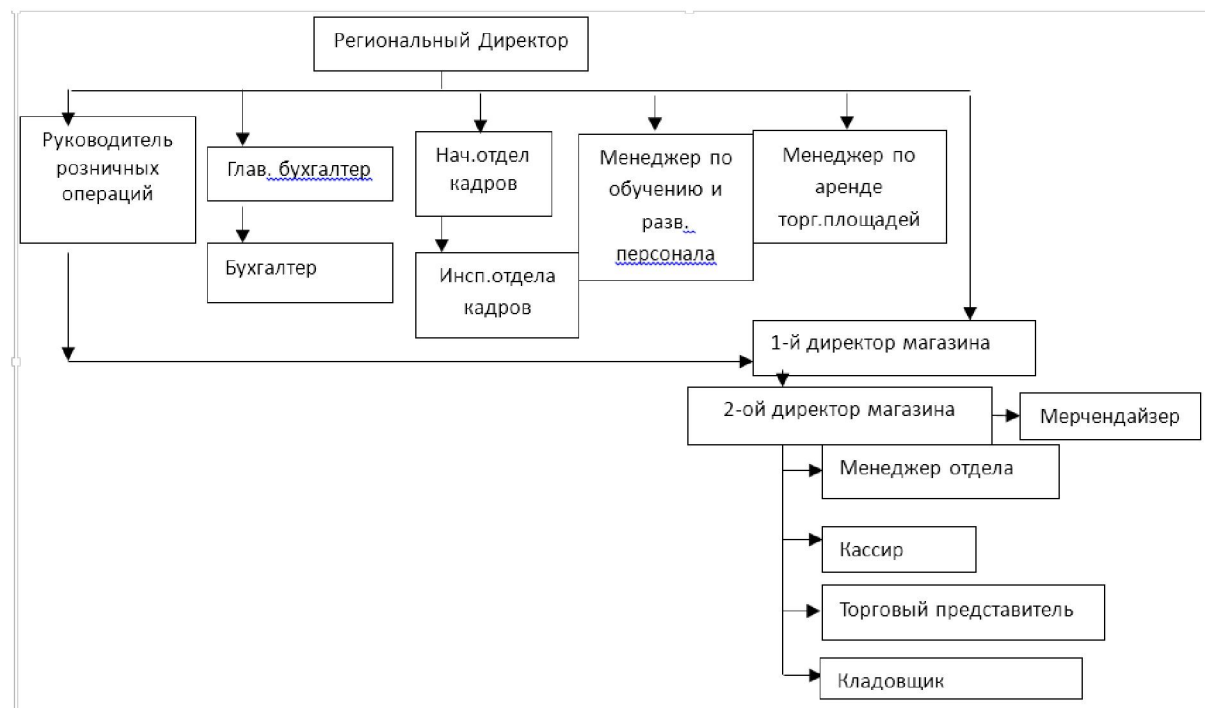


Рисунок 1. Организационная структура ТОО «Де Факто Рэтейл Стор Кз»

Региональный директор координирует все направления деятельности компаний на территории РК. В его подчинении находятся Руководитель Розничных операций, он же является вторым человеком в компании после регионального директора. Директора магазинов находятся также в его подчинении в равной степени, как и в подчинении Региональному директору, у которого в линейном подчинении находится вся администрация компании, в составе Главного бухгалтера, его помощника, Начальника отдела кадров, инспектора отдела кадров и менеджера по обучению и развитию персонала, а также менеджера по аренде торговых площадей. Руководитель розничных операций ответственен за эффективное управление магазинами и увеличению прибыли. К основным обязанностям относятся: увеличение прибыли от продаж и мотивация сотрудников для достижения этих целей; регулярное посещение магазинов с целью проверки и контроля соответствия их принятым стандартам и процедурам; управление операциями на складе; инвентаризация магазина.

В результате анализа выявлено, что персоналу компаний уделяется большое внимание, особенно нужно выделить работу кадровых служб по подбору, обучению и развитию кадрового потенциала.

Так как у компании нет своих собственных торговых площадей, в структуре присутствует должность менеджера по аренде торговых площадей. В основные обязанности менеджера входит поиск арендаторов, подписание и ведение договоров, ведение базы данных потенциальных арендаторов.

Деятельность работников регламентируется должностными инструкциями. Это документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой деятельности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.

К административно-управленческому персоналу непосредственно в магазине относятся 1-й директор и 2-ой директор магазина. Они управляют магазином в соответствии с принятыми стандартами и ведут ежедневные и еженедельные отчеты. К оперативным работникам относится торговый персонал – это торговые представители (продавцы) и кассиры.

Для оценки текущего состояния дел и для анализа процесса управления продажами необходимо провести анализ самого предприятия и его основных технико-экономических показателей, что позволит оценить тенденции развития и общего направления деятельности компаний.

#### Анализ экономических показателей компаний

Технико-экономические показатели работы предприятия – это система измерителей, характеризующая материально-производственную базу предприятия и комплексное использование ресурсов. Технико-экономические показатели применяются для планирования и анализа организации производства и труда, уровня техники, качества продукции, использования основных и оборотных фондов, трудовых ресурсов и т.д. [4, с. 215]. Основу коммерческой деятельности розничного торгового предприятия на потребительском рынке составляет процесс продажи товаров. Экономическое содержание этого процесса отражает товарооборот, который является одним из основных экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия.

**Таблица 1. Основные экономические, финансовые показатели компании**

Показатели	2013 г.	2014 г.	Отклонение:	
			Абсолютное, +; –	Относительное, в процентах
<b>Отчет о прибылях и убытках</b>				
Выручка от продажи товаров (товарооборот), тг	2 075 662 646	5 191 839 799	3 116 177 153	250,13
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тг.	-917 527 069	-2 238 608 382	-1 321 081 313	243,98
Доход от продаж	<b>1 158 135 577</b>	<b>2 953 231 417</b>	1 795 095 840	255,00
Коммерческие и Административные расходы	-699 437 158	-1 633 105 924	-933 668 766	233,49
Прочие доходы	0	0	0	
Прочие расходы	-4 550 481	-5 233 419	-682 938	115,01
Расходы по курсовой разнице	-13 083 272	-133 099 643	-120 016 371	1 017,33
Всего расходов	-717 070 911	-1 771 438 986		

Прибыль (убыток) до налогообложения	441 064 666	1 181 792 431	740 727 765	267,94
КПН (корпоративный подоходный налог) 20%	88 212 933	236 358 486	148 145 553	
Чистая прибыль (убыток)	352 851 733	945 433 945	592 582 212	267,94
<b>Технико-экономические показатели</b>				
Основные средства	500 000 000	915 000 000	415 000 000	183,00
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. тг.	500 000 000	915 000 000	415 000 000	183,00
Численность торгового персонала, чел.	275	500	225	181,82
Средняя заработная плата по предприятию тг.	75 000	100 000	25 000	133,33
Среднегодовая выработка 1 торгового работника, тыс. тг	7 547 864	10 383 680	2 835 815	137,57
Фондоотдача, тыс. тг.	4	6	2	136,68
Торговая площадь, кол-во магазинов	5	13	8	260,00
Товарооборот на 1 кв. м., тыс. тг	415 132 529	399 372 292	-15 760 237	96,20
<b>Финансовые отчеты</b>				
Рентабельность продукции, %	38,46	42,23	4	
Рентабельность предприятия, %	49,21	53,37	4	
Коэффициент текущей ликвидности	1,6	2,3	1	143,75

В 2014 г. выручка от продажи товаров увеличилась в 150% по сравнению с 2013 г., с 2 075 662 646 тг. до 5 191 839 799 тг, также заметно увеличилось число сотрудников в компании на 80% в 2014 году. Это объясняется увеличением торговых площадей, т.е. магазинов в 2014 году. Как видно из таблицы, если в 2013 году число магазинов составляло 5 единиц, то в 2014 году общее количество магазинов достигло 13 единиц, или увеличилось на 160%. С начала 2014 года магазины Дефакто открылись в таких городах, как Шымкент, Усть-Каменогорск, Актау, Атырау, Павлодар, Караганда.

Мы видим значительное увеличение основных фондов в 2014 году, они составили 915 000 000 тг и увеличились на 83% со 500 000 000 тг. по сравнению с 2013 годом. Из этого следует, что компания сделала большие вложения в 2014 году. Фондоотдача характеризует, насколько эффективно использовались основные средства, по нашим показателям определяем, что в расчете на каждую вложенную в основные средства 1000 тг, реализуется продукции на 4000 тг. в 2013 году, и на 6000 тг. в 2014 году, прирост составил 36%.

Финансовый результат (прибыль или убыток) является самым главным показателем финансовой деятельности предприятия за отчетный год. От точности определения финансовых результатов зависит правильность исчисления налога на прибыль, который наряду с налогом на добавленную стоимость, составляет для многих организаций самую значительную часть платежей в бюджет.

За 2014 г. прибыль до налогообложения составила 1 181 792 431 тг, в 2014 году в распоряжение предприятия поступило чистой прибыли в размере 945 433 945 тг., что на 592 582 212 тг. больше чем в 2013 г. Темп роста составил значительную цифру в 167%. Себестоимость проданных товаров также увеличилось в 2014 году на 143%. Увеличение прибыли и себестоимости товаров объясняется тем, что в 2014 году Дефакто запустили в производство и реализацию новую линию одежды для детей «DeFacto Kids», что характеризует охват нового сегмента потребителей.

Судя по таблице, наблюдается значительное увеличение коммерческих и административных расходов,



что составило 1 633 105 924 тг в 2014 году, расходы увеличились почти на 1 млрд тг. Это объясняется расходами на рекламу, увеличением почти в 2 раза персонала компании, числа магазинов по Казахстану, частотой командировок основного персонала. Также невозможно не обратить внимание на расходы по курсовой разнице, которые увеличились в 2014 году на 120 016 371 тг, на 917% и составило 133 099 643 тг, в 2014 году, компания занимается импортом своей продукции, такие расходы объясняются неожиданной девальвацией тенге в Казахстане в начале 2014 года.

Наличие положительного финансового результата – основное условие хорошего финансового состояния предприятия. Финансовое состояние предприятия с позиции краткосрочной перспективы оценивается показателями ликвидности и платежеспособности, в наиболее общем виде характеризующими, может ли оно своевременно и в полном объеме произвести расчеты по краткосрочным обязательствам перед контрагентами. В рыночных условиях повышается значение анализа платежеспособности предприятия ввиду возрастания необходимости своевременной оплаты предприятием текущих платежей.

Рентабельность (удельная прибыль, прибыльность) – важнейший индикатор финансового состояния предприятия. Также широко используется при оценке финансового состояния предприятия коэффициент текущей ликвидности.

За отчетный период в один год увеличилась рентабельность продукции с 38,46% за 2013 до 42,23% за 2014 год, также увеличилась рентабельность предприятия с 49,21 за 2013 г. до 53,37% за 2014 г. Коэффициент текущей ликвидности указывает на то, что компания успешно погашает свои краткосрочные обязательства за счет оборотных активов: если в 2013 году он был равен 1,6, что неплохой показатель, то в 2014 году он увеличился на 43% и составил 2,6.

Анализ внутренней и внешней среды

Анализ внешней среды необходим при разработке стратегического плана для того, чтобы определить возможность роста фирмы или угрозы для нее.

Одним из способов анализа внешней среды является S T E P-анализ. Данный анализ подразумевает комплексную оценку влияния 4-х видов факторов внешней среды на организацию:

S – социальный фактор

T – технический фактор

E – экономический фактор

P – политический фактор.

S – социальный фактор. Социальный компонент макроокружения предприятия является важным фактором, т.к. приводит ко многим существенным изменениям в окружении компании. Здесь учитываются темпы роста населения, отношение к товару и многое другое. Согласно официальной статистике, в Казахстане наблюдается тенденция роста товарооборота одежды и обуви, что дает возможность таким компаниям, как Дефакто, на долгосрочные перспективы.

По данным комитета по статистике Министерства национальной экономики РК, объем розничной торговли в январе-феврале 2015 года увеличился по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года на 3,9% и достиг 857,2 млрд тенге. В структуре розничной торговли преобладают непродовольственные товары (65,8% к общему объему розничной торговли). Розничная реализация непродовольственных товаров увеличилась на 6,2% по сравнению с соответствующим периодом 2014 года.

С ростом населения растет и потребность в продовольственных и непродовольственных товарах. Спрос на предметы первой необходимости всегда будет присутствовать. Учитывая нехватку местных производителей, спрос на импортные товары и услуги, так или иначе, сохраняется.

Также учитывается отношение работников к работе и качеству жизни, их ценности.

Вообще, для обеспечения компании кадровым потенциалом и квалифицированными специалистами компания сотрудничает с высшими учебными заведениями РК, в результате чего ведется ежегодный прием на работу выпускников. Обучению и развитию персонала уделяется большое внимание, для прохождения дополнительных тренингов работники посылаются в головной офис в Турцию. Компания старается всячески поощрять работников за успехи и создавать благоприятный психологический микроклимат внутри организации.

T – технический фактор. Оснащение офиса современной оргтехникой является важнейшим фактором, т.к. если не будет данного оснащения, или же оно будет морально устаревшим, то организации будет сложнее налаживать коммуникационные связи с поставщиками и покупателями, и как следствие возможно негативное впечатление о фирме. Директора магазинов ведут ежедневные отчеты о своей работе, результаты которых высылаются всем заинтересованным лицам, имеется регулярный доступ к интернету и мобильным устройствам. Магазины и складские помещения оснащены современными технологиями учета и отпуска товара.

E – экономический фактор. Здесь учитываются такие факторы, как темпы инфляции, уровень безработицы. С данным показателем напрямую связан уровень заработной платы. Если безработица высока, то соответственно люди готовы работать за более низкие зарплаты, и наоборот, при высокой занятости люди уже не идут работать на предприятие с низким уровнем оплаты труда, а подбирают фирму с более высоким. Также учитываются производительность труда (рациональное использование рабочего времени с целью повыше-

ния производительности труда), нормы налогообложения (важный показатель, которой влияет на величину прибыли), общий уровень экономического развития. Все эти факторы принимаются во внимание администрацией компании.

Р – политический фактор. Должен изучаться в первую очередь, особенно это актуально для иностранных компаний. Дефакто, изучив рынок СНГ, пришла к выводу, что Казахстан в данный момент является стабильной страной с наиболее благоприятными условиями для ведения бизнеса. В свете событий, произошедших в последние годы в таких странах, как Украина и Россия, компания Дефакто утвердилась в правильности своих намерений.

Для полного анализа внутренней среды компании Дефакто Рэтейл Стор Кз исследовались четыре функциональные зоны:

1. Финансы – финансовые средства внутри компании эффективно используются, тем самым обеспечивают прибыльность компании.

2. Персонал – взаимодействие менеджеров и работников происходит по принципу «обратной связи», новые сотрудники проходят обучение, предусмотрено продвижение по службе, при высоких результатах труд стимулируется. Основная команда сформировалась при создании компании. С 2007 г. Дефакто применяет программу воспитания руководителя розничного магазина. Каждый год проводится по 4 программы. В рамках «Программы Воспитания Руководителя» в течение 6 месяцев проводится обучение теории и применение ее на практике. Те, кто успешно прошли 6-месячное обучение, назначаются «2-ым Директором Магазина». Через 1 год эти работники приобретают право стать «Первым Директором».

На сегодняшний день существует два варианта подготовки специалистов в Дефакто Рэтейл Стор Кз: первый – это переквалифицировать успешных специалистов, работающих в других областях. Сейчас штат в компании в большинстве представлен именно такими специалистами. Другой вариант – обучение новых перспективных людей. Этот метод более длителен, но и более эффективен. Специалисты очень внимательно следят за пришедшими устраиваться на работу людьми. Специалисты компании читают курсы, проводят семинары, затем проводят аттестацию.

Все вопросы решаются коллегиально, но окончательное решение за директором компании. Но при этом каждый может высказать свое мнение, и его мнение будет интересно всем. Поэтому каждый чувствует себя личностью. У работников компании есть возможности для профессионального роста. Но он зависит от личных качеств, инициативы.

3. Маркетинг – благодаря правильной работе маркетингового отдела, продвижения товаров компании проходит успешно, применяются такие методы продвижения товара, как реклама, стимулирование сбыта, личные продажи.

Стимулирование сбыта, по Ф. Котлеру, определяется как «использование средств стимулирующего воздействия, призванных ускорить и/или усилить ответную реакцию рынка». К этой форме коммуникации относятся стимулирование потребителей, стимулирование сферы торговли и стимулирование персонала фирм. Для компании Дефакто личные продажи – главный инструмент продвижения, в то время как реклама занимает только третье по значимости место в комплексе продвижения (после личных продаж и стимулирования сбыта). От квалификации и профессионализма работников сбыта во многом зависит эффективность продвижения.

В 2014 году в компании использовались следующие методы продвижения товара:

- реклама в интернете;
- наружная реклама на рекламных щитах;
- личные продажи;
- демонстрации товара в местах продажи, конкурсы.

Статус бренда, держащего руку на пульсе потребителя, имеет для компании большое значение. Именно поэтому проводятся работы фокус-группы, цель которых – регулярное наблюдение за пожеланиями и потребностями клиентов. В соответствии с результатами данных исследований строятся планы на будущее.

4. Имидж и культура фирмы – правила поведения в компании Дефакто Рэтейл Стор Кз прописаны в правилах внутреннего распорядка. Компания существует на рынке только 3 года, но завоевала популярность среди населения, низкими ценами и качеством продукции и обслуживания (делая выводы из отчетов ТРЦ по посещаемости магазинов).

SWOT-анализ для компании дает возможность определить сильные и слабые стороны ее деятельности, а по итогам изучения внешней среды компании можно создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она может столкнуться.

**Таблица 2. SWOT-анализ компании**

<p><b>Сильные стороны:</b></p> <p>Устойчивое финансовое положение.          Высокая квалификация управляющего персонала.          Наличие мотивации персонала к повышению производительности труда.          Устойчивая организационная структура.          Мощная организационная культура.          Разработанная ценовая политика и гибкая система скидок.          Оснащенность офиса новейшей современной оргтехникой.          Возможность замещения отсутствующих сотрудников.</p>	<p><b>Слабые стороны:</b></p> <p>Отсутствие собственных торговых и складских помещений.          Необходимость проведения частых инвентаризаций.          Широкий ассортимент разнообразных товаров способствует частым кражам в магазинах.          Высокие транспортные издержки.</p>
<p><b>Возможности внешней среды:</b></p> <p>Высокий конкурентный барьер вхождения в отрасль.          Возможность географического расширения рынка сбыта.          Возможность производства новых видов товара.</p>	<p><b>Угрозы внешней среды:</b></p> <p>Ухудшение экономического состояния страны и благосостояния покупателя, что ведет к чувствительности к цене.          Нестабильность курсов валют.          Появление новых конкурентов.          Изменение налогового законодательства.</p>

Основной задачей ТОО «Дефакто Рэтейл Стор Кз» является формирование оптимальной общей стратегии продаж, исходя из глобальных задач компании Дефакто и стратегической ориентации. Основной принцип – это построение такой системы продаж, которая бы работала эффективно при минимальном участии и вмешательстве создателя этой системы. Подводя итоги и проанализировав положение дел в компании, можно сделать следующие выводы:

1. ТОО «Дефакто Рэтейл Стор Кз», являясь филиалом компании Озон Групп на территории РК, действует на принципах полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самокупаемости.
2. В 2014 году компания сделала большие вложения, товарооборот, количество магазинов, чистая прибыль увеличились более, чем в 2 раза. Ввод новой товарной линии «Дефакто Кидс», а также расширение границ позволило добиться больших результатов в 2014 году.
3. Основная стратегия маркетинга и стратегия продаж - это продуманная и налаженная система компании Дефакто, которая также применяется в компании «Дефакто Рэтейл Стор Кз» с учетом особенностей страны пребывания.
4. Магазины Дефакто за рубежом работают в соответствии с принятыми стандартами в компании, это касается и работы персонала, ведутся ежедневные, еженедельные и ежеквартальные отчеты.
5. Организация продаж организована по принципу «командной игры», где каждый член команды чувствует свою значимость, роль в команде и необходимость работать эффективней на общий результат, но при этом присутствует осознание того, что от его личной работы зависит всё, личный доход, статус, перспективы относительно других сотрудников (карьерный рост).
6. Всех своих целей фирма сможет достичь лишь в том случае, если в ней трудятся до-вольные и счастливые работники. Поэтому в компании убеждены, что преданность и высокие результаты могут быть получены только тогда, когда сотрудники довольны. Работники компании рассматриваются как члены большой семьи, и компания старается обеспечивать учебную и технологическую поддержку сотрудникам, выявлять их внутренний потенциал и энергию. В 2011 году был создан Отдел Счастья. Задача Директора Счастья – обеспечение здоровой рабочей обстановки в магазине, выслушивание жалоб сотрудников, находить решение проблем и поддерживать высокий уровень мотивации персонала.
7. Торговая марка «Дефакто» в лице компании «Дефакто Рэтейл Стор Кз» демонстрирует стремительный рост и нацелена на долгосрочные перспективы в Республике Казахстан.

**Источники:**

1. Официальный сайт компании DeFacto (ДеФакто) [Электронный ресурс]- Режим до-сту-па:<http://defactokurumsal.com/pages/2104/2103/f/ruRU/%D0%98%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F%20DeFacto.aspx>- Дата доступа: 22.03.2015
2. Официальный сайт Министерства Национальной Экономики РК. Комитет по стати-стике [Электронный ресурс]-Режим доступа: <http://www.stat.kz>- Дата доступа: 22.03.2015
3. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент /Пер. с англ. Под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волко-вой, Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Издательство «Питер», 2009.
4. Крутик, А.Б. Основы финансовой деятельности предприятий [Текст]: учеб. пособие / А.Б. Крутик, М.М. Хайкин. – СПб: Феникс, 1999. – 298 с.