

Кейс № 3

ОАО «Калина» является коммерческой организацией, созданной в форме открытого акционерского общества. Компания занимается деятельностью продажи и импорта автомобилей иностранных марок. ОАО «Калина» имеет опыт в данной сфере на автомобильном рынке, имея за плечами 10 лет успешной работы.

ОАО «Калина» является надежным партнером, реагирующим на любые изменения рыночной ситуации. В группу компании входят такие дистрибьюторы как: Skoda, Mitsubishi, Lexus. Такие партнеры помогают формировать и управлять дилерской сетью, осуществлять автомобильную логистику, планирование производственного заказа на выпуск автомобилей, посредством официального дилерского договора, в котором четко прописываются все процессы, необходимые для осуществления деятельности дилера.

Дилер осуществляет продажу через автомобильный дилерский центр. Автомобильный дилерский центр может состоять из здания или комплекса зданий, построенных по специальному проекту, учитывая все стандарты и правила, применяемые к определенному автомобильному бренду. Как правило, дилерские центры строятся вдоль оживленных улиц или на перекрестках.

Розничная сеть ОАО «Калина» пока насчитывает до 8 центров в Москве, представляя 3 автомобильных бренда, среди которых как массовые, так и премиальные марки.

Дилерский центр по итогам прошедших лет получает ежегодно премии в сфере удовлетворенности клиентов.

Основной функционал дилерского центра ОАО «Калина» заключается в следующем:

- Осуществление продажи новых автомобилей;
- Обмен поддержанных автомобилей;
- Прием старых автомобилей на утилизацию;
- Совместно с дистрибьютором формирует производственную программу завода-производителя посредством производственного заказа на выпуск автомобилей;
 - Формирование заказа на выпуск автомобилей с учетом предпочтений и вкусов клиентов в дилерском центре;
 - Осуществление предпродажной подготовки автомобиля и его послепродажное гарантийное обслуживание – прохождение вовремя гарантийного периода планового технического обслуживания;
 - Осуществление продажи специальных банковских продуктов по кредитованию и страхованию проданных автомобилей;
 - Продажа оригинальных запасных частей.

Дилерский центр ОАО «Калина» поддерживается следующим требованиям и стандартам:

- Имеется зона (территория) – территория, на которой дилер сосредотачивает свои усилия по маркетингу продаже автомобилей. Дилер не

имеет право продавать автомобили посредникам или неавторизованным компаниям;

- Дилер может продавать автомобили другой марки только по письменному разрешению продуцента (импортера);
- Дилерский центр должен быть идентифицирован в полном соответствии с требованиями фирменного стиля продуцента;
- Функциональное и технологическое построение дилерского автоцентра соответствует требованиям продуцента. Имеет на своей территории автосалон, автосервис, склад-магазин;
- Мощность или статус автоцентра выбирается в зависимости от насыщенности рынка и перспектив его развития;
- Парковка должна отвечать требованиям производителя по количеству мест и расположению. В дилерском центре ОАО «Калина» количество парковочных мест прямо пропорционально количеству рабочих мест в сервисе. Расположение парковочных мест регламентируется дилерскими стандартами;
- Архитектура, дизайн, качество здания должно соответствовать дилерским стандартам.

В ходе рассмотрения выше представленного описания предприятия, стоит отметить количественно-стоимостные оценки и ограничения в таблице ниже (табл.1).

№ п/п	Наименование характеристики (показателя) за 2018 год	Значение показателя за 2021 год
1	Чистая прибыль компании от реализации услуг	30 342 433 руб.
2	Выручка от реализации услуг	10 530 000 руб.
3	Количество дистрибьюторов	3
4	Проданные автомобили	100

История развития ОАО «Калина»

Первый дилерский центр ОАО «Калина» был открыт в 2019 году и является официальным дилером сразу трех дистрибьюторов.

В 2020 году дилерский центр ввел услугу обмена и выкупа автомобилей с пробегом любых марок и моделей.

Начиная с 2021 года и по сегодняшний день компания осуществляет полный комплекс услуг по продаже и сервисному обслуживанию новых и подержанных автомобилей таких брендом как: Skoda, Mitsubishi, Lexus. В дилерском центре представлена вся линейка моделей этих брендов.

При приобретении автомобиля у официального дилера, предоставляет возможность воспользоваться одним или несколькими сервисами, которые компания может предложить своим клиентам:

- Кредитные программы;
- Лизинг;
- Автострахование;
- Тест-драйв;
- Помощь на дорогах;

- Техническое обслуживание;
- Trade-in;
- Выкуп автомобилей.

Структура управления предприятием ОАО «Калина» представлена на рисунке ниже (рис.1)

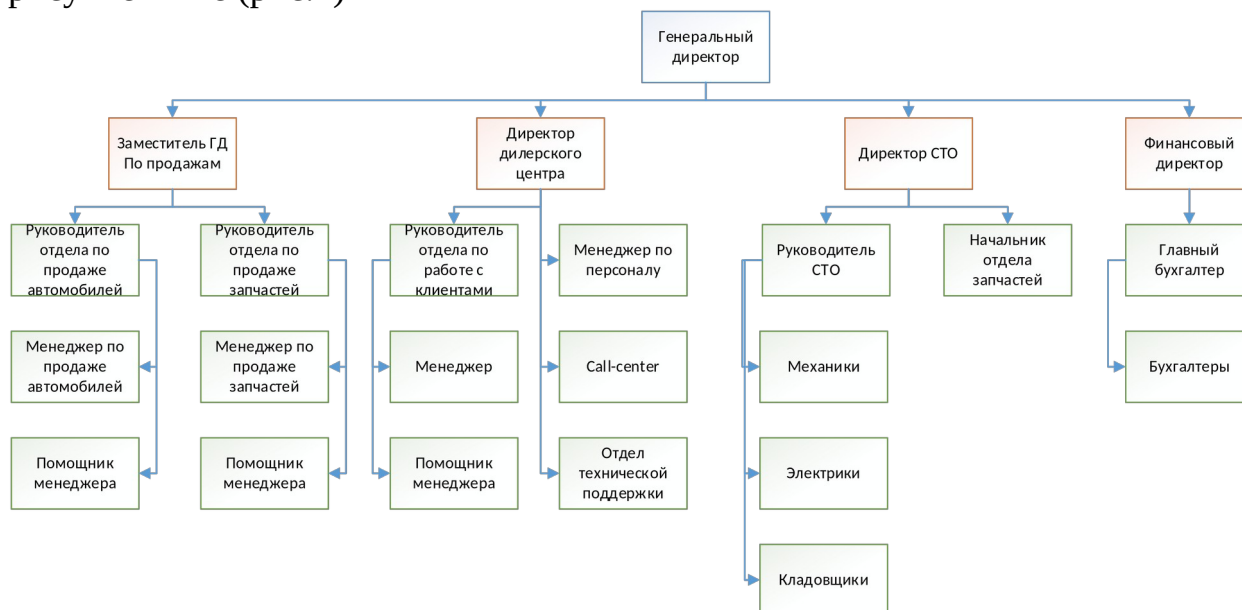


Рисунок 1. Общая организационная структура управления предприятием

Данная организационная структура имеет тип «Линейный». Характеризуется это тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий руководство подчиненными ему работниками, сосредоточивший в своих руках все функции управления.

При линейном управлении, каждое звено имеет своего руководителя и только одного, через которого проходят все команды управления. В этом случае, спрос за результат идет с ним.

Поскольку в линейной структуре управления задачи передаются по цепочке «сверху-вниз», а сам руководитель нижнего звена подчиняется руководителю высшего звена, формируется иерархия руководителей. Сделаем вывод, что вышестоящий орган управления не имеет право отдавать распоряжение каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

Данная организационная структура охватывает весь функционал предприятия.

Во главе выше представленной структуры располагается **Генеральный директор** - высшая административная должность, задачами которого являются руководство финансовой деятельностью, хозяйственной деятельностью, соблюдение законности предприятия, своевременное и полное выполнение поручений советов директоров и акционеров.

На ступень ниже линейной структуры управления предприятием располагаются заместители генерального директора, у которых под контролем также имеются отделы:

Заместитель генерального директора по продажам – руководитель, занимающийся курированием продаж в компании.

Заместитель по продажам управляет двумя структурными подразделениями: автомобилями и запчастями, внутри каждой из которых шефство берут на себя начальники отделов. Начальники отделов имеют полный доступ к соответствующим их сфере деятельности информационным модулям: покупке и продаже запчастей, покупке и продаже авто.

Внутри данных отделов, в непосредственном подчинении у начальников находятся менеджеры по продажам, которые также имеют доступ к соответствующим модулям системы. В отличие от начальника, который в основном просматривает статистику по отчетам, предоставленных ему подчиненными, менеджеры постоянно работают в системе. Следовательно, помощники менеджеров выполняют поручения, полученные от их руководителей, менеджеров.

Директор дилерского центра – руководящая должность, в обязанности которой входит обширный спектр задач:

- организация и контроль работы дилерского центра;
- планирование и обеспечение выполнения планов продаж и прибыльности;
- планирование и постановка целей, и анализ эффективности работы дилерского центра;
- разработка и ведение бюджета;
- обеспечение соблюдения финансовой политики компании; взаимодействие с поставщиками и партнерами;
- поддержание имиджа компании на рынке через качество обслуживания клиентов;
- управление персоналом.

У директора дилерского центра под контроль управления входят нижестоящие по должности работники дилерского центра:

1. Руководитель отдела по работе с клиентами, задачами которого являются:

- организация работы сотрудников отдела;
- контроль и соблюдения стандартов работы компании;
- коммуникация с ключевыми клиентами;
- участие в тендерах, подготовка презентаций;
- контроль дебиторской задолженности;
- разработка и внедрение мер для повышения эффективности работы отдела;
- подбор, обучение, мотивация сотрудников отдела.

У руководителя отдела по работе с клиентами имеются в подчинении менеджеры, задачами которых являются непосредственные поручения руководителя отдела.

2. Менеджер по персоналу, задачами которого являются:
 - Оценка и аттестация персонала;
 - Разработка нормативных документов;
 - Мотивация персонала;
 - Обучение и развитие персонала;
 - Контроль за соблюдением внутреннего трудового распорядка;
 - Подготовка и предоставление отчетов по соответствующим запросам;
 - Организация работы службы персонала компании.
3. Call-центр, задачей которого является обеспечение связи с клиентами и заказчиками, продвижение акций, социальных опросов, помощь клиентам в решении их вопросов.

4. Отдел технической поддержки, задачами которого являются: решение возникающих проблем с технологичным продуктом, например, с телефоном, персональным компьютером, программным обеспечением.

Директор СТО – управляющий станцией технического обслуживания, наделенный полномочиями выбора стратегии развития организации.

Помимо своих задач, у директора СТО имеются помощники или подчиненные: Руководитель СТО и начальник отдела запчастей.

Задачами руководителя СТО являются прямые задачи от директора, а начальника отдела запчастей, такие как:

- Учет складских запасов;
- Прием запчастей;
- Подготовка запчастей к укладке.

Финансовый директор – определяет финансовую политику организации и управляет финансовыми потоками предприятия.

В подчинение финансового директора входит Главный бухгалтер, задачами которого являются:

- руководство ведением бухгалтерского учета и составлением отчетности на предприятии;
- формирование учетной политики с разработкой мероприятий по ее реализации;
- оказание методической помощи работникам подразделений предприятия по вопросам бухгалтерского учета, контроля и отчетности;
- обеспечение составления расчетов по зарплате, начислений и перечислений налогов и сборов в бюджеты разных уровней, платежей в банковские учреждения;
- выявление внутрихозяйственных резервов, осуществление мер по устранению потерь и непроизводительных затрат;
- внедрение современных технических средств и информационных технологий;
- контроль за своевременным и правильным оформлением бухгалтерской документации;

- обеспечение здоровых и безопасных условий труда для подчиненных исполнителей, контроль за соблюдением ими требований законодательных и нормативных правовых актов по охране труда.

Ну а в задачи самих бухгалтеров, которые входят под контроль главного бухгалтера, являются начисление заработной платы сотрудникам дилерского центра, оформление отчетности для налоговой и многое другое.

Подробно рассмотрим службу технической поддержки предприятия. Ниже на рисунке (рис.2) приведена организационная структура управления службой технической поддержки.

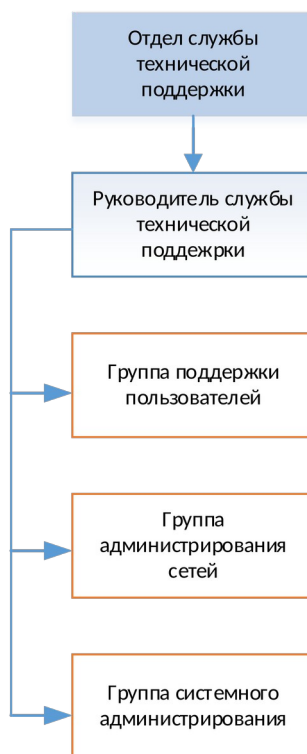


Рисунок 2. Организационная структура управления службой технической поддержки

Данная организационная структура по аналогии с общей имеет вид линейный. Из плюсов такой структуры можно отметить:

- Оперативность принятия и реализация управленческих решений;
- Относительная простота реализации функций управления;
- Четко выраженная ответственность.

Из недостатков:

- При большом числе уровней управления удлиняется процесс принятия и реализации управленческих решений;

- Увеличение количества уровней при росте организации.

Отдел технической поддержки – задачей этого отдела является помощь конкретным пользователям решать возникающие проблемы с продуктом и его использованием. Также специалисты ОТП обеспечивают помощь при неполадках связанных с использованием технологичных продуктов и услуг, например, такие как стационарные телефоны, МФУ, компьютеры, программное обеспечение и многое другое.

Во главе организационной структуры управления службой технической поддержки стоит Руководитель. В перечень его задач входит следующее:

- Решение организационных и технических вопросов, связанных с оказанием технической поддержки;
- Управление отделом, постановка задач сотрудникам, контроль за их исполнением;
- Контроль выполнения заявок, поступающих в рамках технической поддержки;
- Ведение отчетности по исполнению заявок;
- Планирование работы отдела технической поддержки.