Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Факультет «Экономика и предпринимательство»
Кафедра «Экономика и инновационное развитие бизнеса»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент,
руководитель департамента послепродажного обслуживания
ООО «Сейхо Моторс»
_____ А. Ю. Алексеев
_____ 2016 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
к.т.н., доцент
_____ Н. С. Маляр
15.06. 2016 г.

Оценка стратегического развития автомобильного дилерского центра ООО «Сейхо Моторс»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА К КВАЛИФИКАЦИОННОЙ НАУЧНОЙ РАБОТЕ (ДИССЕРТАЦИИ) ЮУрГУ-38.04.01.2016.120.ПЗ ВКР

Руководитель работы, к.э.н., доцент
_____ Е.А. Гончар
10.06. 2016г.

Автор работы,
студент группы ЭиП-207
_____ А.В. Лукьянов
10.06. 2016г.

Нормоконтролер, к.х.н., доцент
_____ А.В. Голлай
15.06 2016г.

Челябинск 2016

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Факультет «Экономика и предпринимательство»
Направление «Экономика и управление на транспорте»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Н. С. Маляр
15.04 2016 г.

З А Д А Н И Е

на квалификационную научную работу (диссертацию) магистра

Лукьянова Антона Валерьевича

Группа ЭиП-207

1 Тема работы

«Оценка стратегического развития автомобильного дилерского центра ООО Сейхо Моторс»

утверждена приказом по университету от 15.04.2016 №661

2 Срок сдачи студентом законченной работы «15» июня 2016 г.

3 Исходные данные к работе монографии и научные статьи российских и зарубежных ученых, материалы научных конференций, внутренняя документация предприятия

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке

ВВЕДЕНИЕ

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Анализ состояния и проблемы развития автомобильного дилерского центра в России.

1.2 Анализ традиционных подходов к оценке стратегического развития предприятием.

1.3 Актуальные задачи в системе оценки стратегического развития автомобильного дилерского центра.

2 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Концепция оценки стратегическ тия автомобильного дилерского центра

2.2 Методика оценки стратегического развития автомобильного дилерского центра «Сейхо Моторс»

3 ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «СЕЙХО МОТОРС»

3.1 Организационно-экономическая характеристика компании

3.2 Маркетинговое исследование и стратегический анализ автомобильного дилерского центра ООО «Сейхо Моторс»

3.3 Внедрение системы оценки и рекомендаций по управлению стратегическим развитием автомобильного дилерского центра

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

5 Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, электронные носители и др.) Презентация квалификационной научной работы (диссертации), выполненная с помощью MicrosoftPowerPoint

Общее количество иллюстраций 17

6 Дата выдачи задания «15» апреля 2016 года

Руководитель _____ Е.А. Гончар

Задание принял к исполнению _____ А.В. Лукьянов

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов квалификационной научной работы (диссертации)	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении руководителя
1	2	3
ВВЕДЕНИЕ	15.04.2016	
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ	15.04.2016-15.05.2016	
1.1 Анализ состояния и проблемы развития автомобильного дилерского центра в России		
1.2 Анализ традиционных подходов к оценке стратегического развития предприятием		
1.3 Актуальные задачи в системе оценки стратегического развития автомобильного дилерского центра		
2 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	15.05.2016-01.06.2016	
2.1 Концепция оценки стратегического развития автомобильного дилерского центра		
2.2 Методика оценки стратегического развития автомобильного дилерского центра «Сейхо Моторс»		
3 ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	01.06.2016-07.06.2016	
3.1 Организационно-экономическая характеристика компании		
3.2 Маркетинговое исследование и стратегический анализ автомобильного дилерского центра ООО «Сейхо Моторс»		
3.3 Внедрение системы оценки и рекомендаций по управлению стратегическим развитием автомобильного дилерского центра		
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	07.06.2016	

И. о. заведующего кафедрой _____ /Н. С. Маляр/

Руководитель работы _____ /Е.А. Гончар/

Студент _____ /А.В. Лукьянов/

АННОТАЦИЯ

Лукьянов А.В. Оценка стратегического развития автомобильного дилерского центра ООО «Сейхо Моторс». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭиП-207, 90 с., 18 ил.,11 табл., библиогр. список – 21 наименование.

Структура магистерской диссертации обусловлена целью и задачами, поставленными и решенными в ходе исследования. Работа состоит из введения, трех глав и заключения.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, описана степень научной разработанности проблемы, формулируются цель и задачи, определяется объект и предмет, раскрывается новизна и практическая значимость.

В первой главе «Теоретические основы оценки стратегического развития» проведен анализ эволюции основных концепций, оценки стратегического развития, обобщены теоретические подходы к понятию «стратегическое развитие», и раскрыта его сущность, состав и структура, приведена классификация стратегического развития, раскрыта роль оценки стратегического развития на предприятии, проведен сравнительный анализ подходов и методик оценки стратегического развития.

Во второй главе «Методологические основы оценки стратегического развития предприятия» выявлены особенности стратегического развития как объекта оценки. Разработана концепция оценки стратегического развития предприятием.

В третьей главе «Практическая реализация оценки уровня стратегического развития» выявлена роль и место оценки стратегического развития в общей системе управления предприятием; предложен метод оценки уровня стратегического развития на предприятии.

В заключении сформулированы основные выводы и рекомендации, сделанные на основе проведенного исследования.

ОГЛАВЛЕНИЕ

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ. 11

1.1 Анализ состояния и проблемы развития автомобильного дилерского центра в России. 11

1.2 Анализ традиционных подходов к оценке стратегического развития предприятием. 21

1.3 Актуальные задачи в системе оценки стратегического развития автомобильного дилерского центра. 29

2 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ 39

2.1 Концепция оценки стратегического развития автомобильного дилерского центра. 39

2.2 Методика оценки стратегического развития автомобильного дилерского центра «Сейхо Моторс». 47

3 ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «СЕЙХО МОТОРС» 60

3.1 Организационно-экономическая характеристика компании. 60

3.2 Маркетинговое исследование и стратегический анализ автомобильного дилерского центра ООО «Сейхо Моторс». 72

3.3 Внедрение системы оценки и рекомендаций по управлению стратегическим развитием автомобильного дилерского центра. 81

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 88

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы дипломной работы определяется тем, что необходимость реализации устойчивого стратегического развития в современных компаниях возникает каждый раз, когда появляется тенденция снижения эффективности деятельности предприятия. Использование перспективных стратегий развития ведёт к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов. Разработка эффективной стратегии развития важна для предприятий, работающих на динамично развивающихся рынках. Особенно важно оценить стратегическое развитие предприятия для дальнейшего успешного функционирования всех бизнес-процессов. Происходящие сдвиги в понимании значения оценки стратегического развития предприятием обусловило выбор темы диссертационного исследования.

Степень изученности и научной разработанности проблемы исследования. Значение стратегического развития в производстве, его место и роль в процессе развития управленческой теории всегда занимали важное место в истории экономической мысли и отражены в трудах многих экономистов – У. Петти.А. Смита, Д. Рикардо, заложивших первоосновы будущей теории стратегического развития; У. Бержхота, Л. Вальраса, Дж. М. Кларка, Ф. Листа, Дж. Мак-Кулоха, Г. Д. Маклеода, А. Маршалла, Дж. С. Милля. У. Рошера, Ж. Сэя, Г. Сиджуика, Й. Тюнена, Т. Уитштейна, Дж.С. Уолша, У. Фарра, И. Фишера, развивавших концепции стратегического развития XIX–начале XX века, и многих других. Также теоретической основой исследования явились работы отечественных авторов по вопросам стратегического развития, таких как В.Р. Веснин, И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов, И.К. Макарова, а также материалы периодической печати.

Цель дипломной работы: разработка системы оценки стратегического развития предприятия как инструмента стратегического управления компанией ООО «Сейхо Моторс».

Для реализации поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

1) Проанализировать состояние и проблемы развития автомобильного дилерства в России;
2) Проанализировать традиционные подходы к оценке стратегического развития предприятием;
3) Выделить актуальные задачи в системе оценки стратегического развития автомобильного дилерского центра;
4) Разработать концепцию и методологическую основу для оценки стратегического развития автомобильного дилерского центра;
5) Провести организационно-экономический и маркетинговый анализ предприятия ООО «Сейхо Моторс»;
6) Внедрить систему оценки и дать рекомендаций по управлению стратегическим развитием автомобильного дилерского центра.

Объектом исследования является предприятие ООО «Сейхо Моторс».

Предмет исследования – система оценки стратегического развития предприятия.

Теоретической базой исследования выступили работы зарубежных и отечественных ученых по проблемам формирования, оценки и стратегического развития предприятия.

Методологическая основа исследования базируется на использовании известных методологий анализа и синтеза, индукции и дедукции, системного, комплексного и сравнительного анализа, методов экономического и финансового анализа.

Информационно-эмпирическую базу исследования научные разработки и выводы современных ученых-экономистов по проблемам стратегического развития, опубликованные в научной литературе и периодической печати, а также собственные расчеты автора.

Научная новизна результатов исследования определяется областью исследования и заключается в следующем:

1. Уточнено понятие «стратегическое развитие». Стратегическое развитие – это развитие организации, которое опирается на человеческий потенциал как ее основу, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию окружающей среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в конечном счете дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

2. Разработана концепция оценки стратегического развития предприятия. В рамках концепции была разработана карта стратегических целей предприятия ООО «Сейхо Моторс» и выделены ключевые показатели, по которым производилась оценка.

3. Разработана методика оценки стратегического развития предприятия, включающая в себя 8 показателей:

1) Оценка ликвидности автомобилей;
2) Оценка удовлетворённости поставщика показателями дилерского центра;
3) Оценка уровня запаса наиболее востребованных запасных частей;
4) Оценка скорости поставки запасных частей;
5) Оценка системы управления персоналом предприятия ООО «Сейхо Моторс»;
6) Оценка скорости выполнения гарантийных работ;
7) Оценка материально-технического оснащения дилерского центра;
8) Оценка удовлетворённости клиента качеством послепродажного обслуживания.

Теоретическая значимость диссертации заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы предприятиями и организациями при разработке стратегий развития в конкурентной среде, а также для

совершенствования системы оценки стратегического развития, как важной составляющей эффективного менеджмента.

Достоверность и обоснованность основных результатов и выводов исследования подтверждена использованием значительного числа научных трудов зарубежных и отечественных авторов, занимающихся вопросами стратегического развития, его оценки, а также практическими результатами и апробацией.

Апробация результатов исследования. Работа прошла апробацию на предприятии ООО «Сейхо Моторс» – официальный дилер Тойота в Челябинске.

1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Анализ состояния и проблемы развития автомобильного дилерского центра в России

Российский автомобильный рынок – это молодой, динамично развивающийся рынок, возраст которого не превышает 20 лет. В своём развитии он проходит путём становления уже давно сложившихся автомобильных рынков Западной Европы и Северной Америки. Транснациональные корпорации автомобилестроения начали проникновение на российский рынок легковых автомобилей в начале 90-х годов прошлого века через создание дилерских сетей, наделяя, на первом этапе, правом импорта начинающие российские автомобильные компании.

Российский автомобильный рынок начал динамичный рост в 2003 году с принятием «Концепции развития автомобильной промышленности России»[1], благодаря которой стало возможным производство зарубежных марок на территории России. В последующем, через создание собственных импортирующих компаний-дистрибьюторов, ведущие мировые автопроизводители обеспечили контроль над продажами и обслуживанием своей продукции через дилеров – те же российские автомобильные компании, но лишенные к тому времени права импорта. Настоящий период становления российского автомобильного рынка отмечается усилением существующих дилерских сетей, развитием тенденции многобрендовости[2], строительством современных дилерских центров, уходом с рынка слабых дилерских компаний.

Рынок импортных автомобилей в России по-прежнему растет за счет «пересаживания» автомобилистов с продуктов российского автопрома или иностранного подержанного авто на новые машины от мировых производителей.

[1]Приказ Минпромторга РФ от 23.04.2010 N 319 «Об утверждении Стратегии развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2020 года».

[2]Несколько автомобильных брендов, объединённых в одной компании.

Пока эта тенденция сохраняется, в конкуренции будет выигрывать тот, кто сможет организовать бесперебойные поставки, обеспечит нужный ассортимент в модельном ряду и избежит затоваривания складов неходовыми комплектациями.

В настоящее время многие автомобильные компании считают российский рынок приоритетным. Выбирая стратегию его завоевания, одни строят в России сборочные заводы, другие ограничиваются только налаживанием сбытовой и сервисной сети. Но в любом случае для доведения продукции до потребителей им нужны официальные дилеры. Их требуется с каждым днем все больше и больше.

В условиях постоянного роста дилерских сетей возникает жёсткая конкуренция среди игроков рынка. Компании вынуждены наращивать объемы продаж на рынке, изменяя модель маркетингового поведения для обеспечения конкурентного позиционирования. Особенно сильно конкуренция ощущается на рубеже смены модельного года, когда каждый поставщик стремится сделать свое предложение максимально привлекательным для покупателя за счет скидок, подарков и т.д. Именно тогда дилеру требуется надёжная стратегия.

Также ключевую роль в развитии дилерского центра играет изменчивая экономическая ситуация в стране. Продажи автомобилей начали сокращаться с августа 2008 года и имели нестабильный рост в зависимости от политики государства и доходов населения (рисунок 1). В апреле 2009 года с принятием концепции поддержки автомобильной промышленности льготными кредитами, отмечалось оживление спроса со стороны потребителей. Во втором квартале продажи автомобилей значительно превысили уровень продаж за первый квартал 2009 года. При этом рост идет за счет иномарок российского производства: количество выпускаемых российских автомобилей сократилось на 65 %, а зарубежных автомобилей, собранных в России — на 53 %. Доля автомобилей российского производства в общем объеме продаж составила в первом полугодии 2009 года 52 %[3].

[3]Маркетинговый отчет: рынок легковых автомобилей в России, итоги, тенденции, перспективы. – М.: Аналитическое агентство Автостат, 2008. – С.137

Для создания устойчивой организации, многие крупные игроки на рынке автомобилей начали создавать крупные дилерские центры по продажам нескольких марок автомобилей, разной ценовой категории. Это помогает ориентироваться на покупателя с различным уровнем доходов и запросов, а также экономить на инвестициях и операционных издержках. Существует два типа многобрендовых дилерских автоцентров. Первый – это официальный многобренд, соответствующий стратегии продвижения производителя. Так, «Автобиография» (г. Москва) – официальный дилер подразделения PAG (PremierAutomotiveGroup), концерна FordMotorCompany»[4]. Также в качестве примера официальных мультибрендовых дилерских центров можно привести GM и DaimlerChrysler, представляющие несколько брендов соответствующих производителей в одном автоцентре. Второй тип мультибрендовых автоцентров основан на личных договоренностях дилера и производителей. Такой тип более распространен в нижних ценовых сегментах автомобильного рынка. Основные ограничения в его использовании связаны не столько с выбором самих дилеров, сколько с ограничениями, накладываемыми автопроизводителями. В основном, мультибрендовые дилерские центры создают автомобильные компании, некогда специализирующиеся преимущественно на одном бренде. В силу сложившейся экономической конъюнктуры и прочих факторов открылась возможность для значительного расширения масштабов деятельности в рамках автомобильного бизнеса. Не все компании в состоянии за счёт собственных средств освоить данные направления и компании активно привлекают банковские кредиты (в том числе инвестиционные). Во многих компаниях активное привлечение заёмных средств привело к уменьшению прибыли вследствие значительно возросших расходов по обслуживанию кредитов. Закрепление на новых рынках носит приоритетный характер в их деятельности и для этого компании увеличивают продажи, даже снижая их качество (наценка, условия расчётов с покупателями и поставщиками, оборачиваемость товаров) и как следствие ухудшается

[4]http://www.premierautomotive.com/

эффективность деятельности организации в целом (рентабельность). Активно развиваясь и увеличивая масштабы деятельности, компании быстро переходят на более высокий уровень бизнеса, управление которым невозможно без внедрения общепринятых инструментов (регламентация деятельности, современные комплексные информационные системы и т.д.).

Однако на сегодняшний день в большинстве компаний отсутствует качественная управленческая информация (полная, своевременная, достоверная), что неизбежно сказывается на эффективности управленческих решений. Компании находятся в процессе активного освоения новых видов товаров и деятельности, что может объяснить тенденцию ухудшения показателей, характеризующих эффективность деятельности (рентабельность и деловая активность). Политика, при которой эффективность временно приносится в жертву чему-то стратегически важному, допустима, но она должна осуществляться осознанно. У менеджмента должно иметься ясное представление о том, к чему она ведёт, когда завершится, когда и как будет корректироваться. Чтобы это было именно так менеджмент должен быть вооружён инструментами ведения современного бизнеса, которые пока внедрены и применяются в очень ограниченном количестве.

Создавая многобрендовые автоцентры, дилеры стремятся привлечь покупателей за счёт дополнительного выбора. Многобрендовые автомобильные центры очень удобны для клиентов, особенно если выбор автомобиля определяется его стоимостью. В этом случае покупатели могут оценить автомобили различных марок, сравнив их опции, качество сборки и т.д. Сделать выбор по соотношению «цена – качество» становится намного проще. Существует множество примеров перехода станции формата монобренд в формат многобренд и, как правило, это бывшие дилерские станции сети «АВТОВАЗ», например (ЗАО «Автоцентр Парнас», ОАО «Брянск-Лада», ОАО «Чехов-Лада», ОАО «Яхрома-Лада и многие другие).

Проанализируем финансовую деятельность подобных организаций, находящихся на территории России[5]. Дилеры в основном имеют холдинговую структуру и различный масштаб, но все относятся к среднему бизнесу. Область деятельности данных компаний – оптовая и розничная торговля автомобилями и оказание сопутствующих услуг. Большинство организаций имеют оборот около 1 млрд. рублей в год и несколько сотен сотрудников. Общая характерная черта компаний – это активный рост объёмов продаж в анализируемый период (2004-2008 года). Для компаний, присутствующих на рынке от четырёх до пяти лет, рост составляет 100 % в год, а для компаний, присутствующих на рынке больший период времени – 20–30 %. Причинами роста продаж являются стабилизация экономики до середины 2008 года, рост личного располагаемого дохода на душу населения и развитие потребительского кредитования (автокредитования)[6]. Все компании начинали свою деятельность как дилеры по реализации отечественных автомобилей, однако, в последние годы, основной тенденцией стал стремительный рост объемов продаж продукции зарубежных автопроизводителей и продолжающееся повышение доступности иномарок (главным образом вследствие получившего широкое распространение автокредитования). Рынок реализации недорогих иномарок является привлекательным для всех проанализированных компаний. Рост данного рынка в совокупных продажах компаний в каждый квартал на реализации иномарок составлял в среднем 40 %. Об активном переходе отечественных автодилеров на торговлю иномарками говорит увеличение доли иномарок в продуктом ряду многих из них, а также инвестиции, осуществляемые в развитие новых направлений деятельности. Автомобильный бизнес для всех компаний интересен (в то же время многие из компаний активно работают на других рынках), поэтому основной тенденцией в балансах компаний стало накопление собственных средств и инвестирование их в

[5]Михайлов М.Н. Перспективы и проблемы развития Российских автомобильных дилеров. – М.: Сибирский торгово-экономический журнал. 2009. № 8. С. 137–140.

[6]http://www.mbcgroup.ru/

основную деятельность – главным образом на развитие направлений связанных с реализаций продукции зарубежных производителей. Об этом свидетельствует соотношение произведённых инвестиций и чистой прибыли. Данный коэффициент составляет в среднем по компаниям 65 % (доля чистой прибыли направляемой на развитие компаний). Если рассматривать соотношение инвестиций общего характера и инвестиций в новые направления и бренды к общей величине прибыли, то коэффициент составит 43 %, т.е. инвестиции во многом направлены на расширение, а не только на закрепление в существующем сегменте рынка. Согласно Михайлову М.Н. в анализируемых компаниях были выявлены следующие недостатки:

1) информация в компаниях содержится в основном в несвязанных между собой базах, присутствуют как минимум две базы данных – база менеджеров и база бухгалтерского учёта. Это характерно для всех компаний. Часть информации дважды заносится в систему – первый раз менеджером, а второй раз уже непосредственно бухгалтером, отвечающим за блок реализации. Следствием этого является невозможность получить комплексную информацию из одной базы (информация разобщена между различными базами, в которых используются различные форматы её отображения, например продажи «по отгрузке» и «по оплате»). Отсутствуют комплексные программные продукты по управлению (автоматизации бизнес- процессов). В рассмотренных компаниях для бухгалтерского учёта используются 1С, БЕСТ, Инфо-Бухгалтер и продукты собственной разработки. Все программы служат исключительно бухгалтерским целям и не дорабатывались для принятия управленческих решений, ни с помощью программных доработок, ни с помощью введения соответствующей аналитики. Версии программных продуктов в основном устаревшие, причём наиболее устаревшие программные продукты используются в наиболее крупных и долго функционирующих компаниях;

2) поскольку компании состоят из нескольких юридических лиц (иногда их более десяти), то для эффективного управления ими необходимо составлять

консолидированную отчётность. А для анализа сильных и слабых сторон, поиска резервов повышения эффективности деятельности необходимо ведение управленческого учёта. Однако оба данных инструмента – консолидированная и управленческая отчётность, слабо организованы в рассматриваемых организациях. В основном, даже в наиболее крупных из проанализированных компаний, управленческая отчётность – это оперативные справки с точек продаж либо традиционно сложившиеся в данной организации формы, формируемые обычно в Excel. Слабое развитие управленческого учёта и информационных систем с совокупности с низкой регламентированностью деятельности компаний (отсутствие стандартов работы компаний) говорит о неэффективном способе ведения бизнеса. В настоящее время уровень прибыли компаний «прощает» менеджерами ошибки и позволяет нести непроизводственные расходы, однако неизбежный рост конкуренции на данном рынке приведёт к необходимости более тщательно анализировать внутрифирменные резервы повышения эффективности деятельности и внедрять различные инструменты необходимые для ведения бизнеса на современном уровне. Для торговли характерна высокая степень конкуренции, широта ассортимента продукции, большое число клиентов и партнеров, поэтому стратегия CRM (клиент-центрированного) подхода к ведению бизнеса на основе информационных технологий, как одной из составляющих успешного развития компании в условиях высокой конкуренции, является необходимостью. Однако, несмотря на то, что рыночная ситуация все настойчивее подталкивает компании из данной сферы к активному внедрению подобных решений, их реальное применение по-прежнему, мягко говоря, далеко не повсеместно. В целом, в компаниях наблюдается отсутствие многих инструментов для эффективного ведения бизнеса:

– системы управленческого учёта и планирования на базе современной информационной системы (ERP, модули CRM);

– консолидированной отчётности (при том, что все компании имеют холдинговую структуру);

– регламентации бизнес-процессов;

– системы внутреннего контроля.

Отношение менеджмента к внедрению информационных систем и постановке управленческого учёта очень индивидуально. Часть руководителей выказывает озабоченность существующей ситуацией, но некоторые придерживаются мнения, что собственный опыт вполне позволяет эффективно управлять компанией. Возможно, второе является в большей степени следствием незнания эффекта (или неверием в эффект) от внедрения и недостатка примеров эффективного внедрения, нежели принципиального нежелания инвестировать и развиваться. Ситуация, сложившаяся вокруг подобных мультидилеров свидетельствует о том, что бизнес компаний развивается быстрее внутрифирменных бизнес-процессов. Для своевременного реагирования управленческого персонала на процессы, происходящие на автомобильном рынке необходим финансовый анализ компаний.

Для более полного представления процессов, протекающих в организации с финансовой точки зрения, служит анализ и динамика наиболее значимых показателей их деятельности:

1) все компании рентабельны;

2) 65 % компаний имеют коэффициент текущей ликвидности меньше единицы, что свидетельствует о рискованной структуре баланса;

3) 35 % компаний имеют чистый оборотный капитал отрицательный;

4) финансовый цикл компаний колеблется от 20 до 60 дней и в среднем составляет 40 дней;

5) компании имеют незначительный разброс сроков оборачиваемости запасов - от 24 до 40 дней, и в среднем срок оборачиваемости составляет 35 дней;

6) у третьей части анализируемых организаций на конец 2007 г. оборотные активы обеспечивались собственными средствами более чем на 20 %, в этих же компаниях запасы финансируются за счёт собственных и долгосрочных заёмных средств более чем на 50 %.

С целью завоевания новых рынков компании увеличивают продажи, но несут при этом качественные потери, что можно увидеть из динамики нижеприведённых показателей. Вот основные тенденции:

1) у всех организаций наблюдается снижение доходности, выразившееся в ухудшении показателей рентабельности (во многом вызвано повышением цен производителем);

2) снижение эффективности использования запасов, складские остатки увеличиваются более высокими темпами по сравнению с объёмами продаж, что нашло отражение в ухудшении коэффициента оборачиваемости запасов в 92 % компаний;

3) продолжительность финансового цикла увеличилась в 65 % компаний. Основным фактором является замедление оборачиваемости товаров;

4) кредитный портфель в абсолютных значениях возрос во всех компаниях (но структура заёмных средств ухудшилась в 12 % компаний главным образом вследствие того, что средства в большинстве компаний реинвестируются, а не выводятся, а в некоторых компаниях акционеры дополнительно вносят собственные средства возможно отвлечённые из иных бизнесов);

5) в 65% компаний наблюдалась тенденция увеличения маржинальной прибыли, однако чистая прибыль имела тенденцию к увеличению только в 12% компаний. Главным фактором снижения чистой прибыли при росте маржинальной прибыли стали проценты по заёмным средствам вследствие значительно возросшего кредитного портфеля;

6) в среднем собственные средства составляют 25 % всех источников финансирования компаний и, несмотря на то, что по большинству компаний коэффициент финансовой независимости имеет незначительную тенденцию к улучшению, коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами остаётся на низком уровне, и в среднем имеет значение 0, т.е. собственные средства компании приблизительно равны внеоборотным активам.

По итогам 2015 года продажи легковых автомобилей в России сократились на 36 % и составили примерно 1,5 млн. машин. Об этом сообщает агентство «Автостат»[7]. Таким образом, Россия (население около 144 млн. человек) опустилась с третьего на пятое место по продажам автомобилей в Европе, уступив место Италии (1,6 млн. шт. на 60 млн. человек), Франции (1,9 млн. шт. на 67 млн. человек), Великобритании (2,6 млн. шт. на 64 млн. человек) и Германии (более 3 млн. шт. на 81 млн. человек).Подобное происходит уже не впервые: в 2009 году авторынок России также занял 5 место в Европе, утратив ранее занимаемые позиции. Еще несколько лет назад аналитики и топ-менеджеры автопроизводителей прогнозировали бурный рост рынка автомобилей и в 2015 году продажи авто в России должны были составлять 3−4 млн штук. В результате, закончив год с показателем в 1,5 млн, российский авторынок вернулся на уровень 2005 года[8].

На рисунке 1.1 представлена динамика продаж автомобилей по всем брэндам в Росии (информация аналитического агенства Автобизнесревью)[9]:

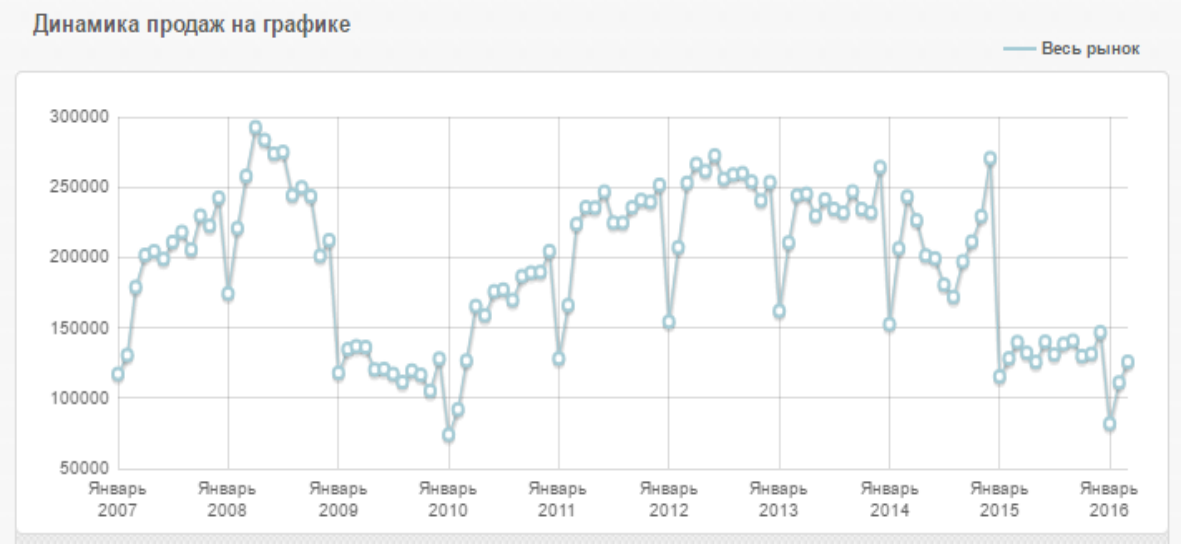

Рисунок 1.1 – Динамика продаж автомобилей в Росии (все бренды).

Ситуация, которая складывается вокруг российских автомобильных ритейлеров зависит от общего экономического состояния государства. На

[7] http://www.autostat.ru/catalog/product/208/
[8] http://regnum.ru/news/economy/2057912.html
[9] http://abreview.ru/stat/aeb/

протяжении нескольких лет наблюдалось постоянное развитие дилерских сетей по продаже и обслуживанию автомобилей, с каждым годом увеличивались объёмы их продаж. С началом экономического спада наблюдается постепенное снижение количества проданных автомобилей через дилерские каналы, уменьшается прибыль оптовых и розничных торговых организаций, занимающихся продажей автомобилей. Причиной стремительного падения продаж стал мировой экономический кризис со многими вытекающими из него последствиями: ужесточение условий выдачи кредитов, снижение доходов населения, повышение цен на модельный ряд ведущих автомобильных компаний и др. Подобная тенденция повторяется и в других странах. Так за 2008 год в США по причине банкротства прекратил своё существование 881 дилер[10].

Автопроизводители и дилерские центры входят в новую экономическую реальность, где на массовом рынке не будет такого растущего спроса на новые авто, где начнет цениться экономичность и практичность авто, а не престижность марки, где цикл жизни машины у одного владельца будет максимальным. В этих условиях ключевым фактором успешного развития автомобильного бизнеса будет являться правильно выбранная стратегия управления предприятием, а так же её постоянный контроль в рамках разработанной системы оценок.

1.2 Анализ традиционных подходов к оценке стратегического развития предприятием

Согласно Орловой Н.А.[11] стратегическое развитие следует рассматривать как современную модель управления предприятием, нацеленную на выработку стратегии успешного функционирования и развития предприятия в долгосрочной перспективе, создание управленческого инструментария для превращения этой стратегии в текущие производственно-хозяйственные планы. Разработка и

[10]Официальный сайт интернет-журнала «ИнтерНовости» – http://www.internovosti.ru/text/

[11]Орлова Н.А. Стратегическое управление. Учебник 2010г.

применение конкретных форм стратегического управления является объективным результатом эволюции теории управления.

Термин «стратегическое развитие» был введен на стыке 60–70-х гг. для того, чтобы внести различие между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в меняющейся среде.

Можно выделить четыре фактора-условия, определяющих актуальность стратегического развития согласно Ансфору М.И.[12]:

1) Во второй половине XX века число задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями, неуклонно возрастает. Многие из них принципиально новы и не подлежат решению исходя из опыта, полученного в первой половине XX века.

2) Множественность задач наряду с расширением географических рамок национальных экономик приводит к дальнейшему усложнению управленческих проблем.

3) Возрастает роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствует условиям решения возникающих задач.

4) Усиливается нестабильность внешней среды, что повышает вероятность стратегических неожиданностей, внезапных изменений, их непредсказуемость.

Стратегическое управление – это быстро развивающаяся область знаний. Общая тенденция стратегического управления заключается в переходе от планирования, т.е. стратегического выбора к организации и построению управленческих моделей по принципу «учится на опыте других».

Исключительно важным становится использование гибкого управления, которое обеспечит адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде. Своевременное реагирование на возникающие изменения достигается

[12] Ансфор М.И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.

посредством стратегического управления развитием предприятия. Ключевые характеристики стратегического аспекта управления организацией в сравнении с оперативным (текущим) управлением, практиковавшимся в бизнесе свыше 20 лет назад, представлены на рисунке 1.2:

Рисунок 1.2 – Характеристики оперативного и стратегического управления

С учетом отмеченных особенностей будем понимать стратегическое развитие следующим образом: стратегическое развитие – это такое развитие организацией, которое опирается на человеческий потенциал как ее основу, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию окружающей среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в конечном счете дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Задача стратегического развития состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Стратегическое развитие не является второстепенной задачей управления, а стоит на первом месте, когда речь идет о распределении финансовых, материальных и трудовых ресурсов фирмы. Стратегия распадается на множество конкурентоспособных действий и подходов к бизнесу, от которых зависит успешное управление фирмой.

Суть стратегического развития заключается в том, что в организации, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения целей фирмы и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов. Каждая фирма, разрабатывая индивидуальную стратегию или группу стратегий, стремится организовать свою деятельность таким образом, чтобы эффективность всех внутренних процессов была наивысшей.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление не только о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, но и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении. Безусловно, тот факт, что у предприятия имеется стратегия, очень важен, но на этом нельзя поставить точку, так как необходимо выяснить, насколько эффективна имеющаяся стратегия.

Выбор конкретного направления изменения стратегии означает, что из всех возможных путей корректировки стратегии, открывавшихся перед предприятием, решено выбрать одно направление, которое больше всего подходит. Новые действия и подходы покажут возможные пути изменения и преобразования текущей стратегии.

Но единой стратегии для всех организаций не существует. Каждая организация уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для

каждой организации свой, т.к. зависит от позиции организации на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и т.д. Для этого необходимо оценить каждый из факторов, влияющих на стратегию предприятия в целом. Таким образом, разработка системы оценки стратегии предприятия является актуальной проблемой и необходимой задачей для максимально эффективной деятельности предприятия.

Согласно Орловой Н.А. в зависимости от приоритета используемых подходов и реакции на внешние изменения в развитии корпоративного управления выделяют следующие подходы к оценке стратегического развития:

- оценка бюджетно-финансового контроля;
- оценка управления на основе экстраполяции;
- оценка предвидения изменений;
- анализ формы управления на основе гибких экстренных решений.

Первый этап, 1900–1950 гг., – управление на основе бюджетно-финансового контроля (постфактум), для которого характерны:

- внутренняя направленность отчетности и плановой информации;
- отсутствие системной информации о внешних условиях деятельности предприятия.

Бюджетный контроль осуществляется путем внесения поправок в объем и структуру доходов/расходов производства и сбыта по мере изменения текущей ситуации на рынке при условии сохранения основных направлений деятельности предприятия. Такая реакция на изменения наиболее естественна для предприятия, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы. В условиях нарастания темпов изменений такой тип управления неприемлем.

Второй этап, 1950–1960 гг., – оценка управления на основе экстраполяции. Бюджетно-финансовый контроль дополняется экстраполятивными прогнозными оценками объема продаж на несколько лет вперед. На основании контрольных

цифр, заданных в прогнозе продаж, определяются все функциональные планы производства, маркетинга, снабжения и др., которые затем агрегируются в единый финансовый план. Главная задача менеджера состоит в выявлении экономических проблем, лимитирующих рост организации.

Третий этап, 1960–1980-й гг., – оценка предвидения изменений и определение реакции на них путем выработки соответствующей стратегии. Для данной системы оценки характерны:

- отход от экстраполирования оценок;
- учет изменчивости факторов деятельности;
- анализ внутренних возможностей предприятия и внешних факторов;
- поиск путей наилучшего использования внутренних возможностей с учетом внешних ограничений и соответствия имеющихся резервов требованиям внешней среды;
- альтернативность решений.

Четвертый этап, с начала 80-х гг. по настоящее время, – оценка управления на основе гибких экстренных решений (стратегическое управление), когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть. Отличительными чертами такой системы оценки являются:

- определение акцента на внедрение стратегических решений и интеграцию управленческих действий;
- анализ степени децентрализации и демократизации управления;
- анализ роста значимости интуиции и усиления качественного подхода в оценках;
- рассмотрение предприятия как субъекта активного воздействия на среду;
- оценка использования стратегии в качестве основного инструмента управления развитием предприятия;
- оценка внешних факторов, влияющих на стратегию;
- оценка внутренних факторов.

Представим сравнительную характеристику рассмотренных систем оценки стратегическим развитием, согласно Маркову В.Д. на таблице 1.1[13]:

Таблица 1.1 – Сравнительная характеристика систем оценки

Параметры	Управление на основе контроля	Управление на основе экстраполяции	Управление на основе предвидения изменений	Стратегическое управление
Допущения	Прошлое повторяется	Тенденции сохраняются	Новые явления/ тенденции предсказуемы	Частичная предсказуемость по слабым сигналам
Тип изменений	Медленнее реакции фирмы	Сравним с реакцией фирмы		Быстрее реакции фирмы
Процесс	Циклический			Реальное время
Основа управления	Контроль отклонений, комплексное управление	Целевое управление	Стратегический анализ	Учет развития рынка и внешней среды
Акцент в управлении	Стабильность /реактивность	Предвидение	Исследование	Творчество
Период	С 1900 г.	С 1950-х гг.	1960–х гг.	С 1980–х гг.

Из таблицы 1.1 видно, что сменяющие друг друга системы оценки ориентированы на растущий уровень нестабильности среды и все меньшую предсказуемость будущего.

Таким образом, возникновение и практическое использование приемов оценки стратегическим развитием можно рассмотреть как реакцию на усложнение управленческих задач.

Одна из первых концепций оценки стратегического развития базировалась на представлении о том, что различные типы поведения организации требуют

[13]Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций. – М.: Сибирское соглашение. 1999. 288 с.

существенно различных организационных структур и управления. Все разнообразие поведенческих стилей является производным от двух типичных противоположных стилей – приростного и предпринимательского.

Приростной стиль поведения отличается постановкой «от достигнутого», направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее взаимоотношениях с окружающей средой. Организации, придерживающиеся этого стиля поведения, стремятся избежать изменений, ограничить их и минимизировать. Активные действия предпринимаются в том случае, если необходимость изменений стала настоятельной. Поиск альтернативных решений ведется последовательно, и принимается первое удовлетворительное решение.

Предпринимательский стиль поведения отличается стремлением к изменениям, к предвосхищению будущих опасностей и новых возможностей. Ведется широкий поиск управленческих решений, разрабатываются многочисленные альтернативы, и из них выбирается оптимальная.

Имеет место тесная взаимосвязь между стилями организационного поведения и видами управления. Стратегическое управление требует предпринимательского поведения. Конечным результатом стратегического развития является системный потенциал для достижения целей организации и ее внутренняя структура, обеспечивающая чувствительность к переменам во внешней среде.

Задачи руководителя, занимающегося стратегическими проблемами, состоят в том, чтобы:

- выявить необходимость и провести стратегические изменения;
- создать потенциал, способствующий стратегическим изменениям;
- отобрать и воспитать кадры, способные провести стратегические изменения.

Оперативное управление в отличие от стратегического занимается использованием существующей позиции предприятия и основано на приростном стиле поведения.

Руководитель, занимающийся оперативными вопросами, должен превратить потенциал организации в реальную прибыль. К числу его основных задач относятся следующие:

- определение общих оперативных задач;
- мотивация, координация и контроль в процессе выполнения текущих задач.

В первой половине XX века стратегическое и оперативное управление, а также соответствующие им стили поведения выступали для организации как альтернативные. В настоящее время организации все больше нуждаются в одновременном использовании обоих типов поведения и эффективном сочетании двух видов управления.

Отличие стратегического управления от оперативного, по существу, определяется различиями между рассмотренными типами организационного поведения. Поэтому для каждого из этих типов необходимо выбирать соответствующую систему оценки стратегическим развитием.

1.3 Актуальные задачи в системе оценки стратегического развития автомобильного дилерского центра

Стратегическое развитие базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления и оценки. Согласно Орловой Н.А. основными из них являются:

1) Научность в сочетании с элементами искусства. Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации. Реализация этой задачи предполагает помимо знаний владение искусством ведения конкурентной борьбы, умение найти выход из самой затруднительной ситуации, сосредоточиться на ключевых проблемах, выделить главные достоинства своей организации.

2) Целенаправленность оценки стратегического развития. Стратегический анализ и формирование системы оценки должны подчиняться принципу

целенаправленности, т.е. быть всегда ориентированы на выполнение глобальной цели организации. В противоположность свободной импровизации и интуиции

3) Оценка стратегического развития призвана обеспечить осознанное направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем.

4) Гибкость системы оценки стратегического развития. Подразумевает возможность внесения корректив в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Реализация данного принципа предполагает оценку соответствия текущей стратегии требованиям внешней среды и возможностям предприятия, уточнение принятой политики и планов в случае непредвиденного развития событий и усиления конкурентной борьбы.

5) Единство системы оценки стратегических планов и программ. Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой. Единство стратегических планов коммерческих организаций достигается посредством консолидации стратегий структурных подразделений, взаимного согласования стратегических планов функциональных отделов, увязки покупателей всех разработанных программ.

6) Создание необходимых условий для реализации системы оценки стратегии. Стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. Процесс стратегического управления должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ, то есть формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование структуры управления.

Согласно Орловой Н.А. актуальной задачей в системе оценки автомобильного дилерского центра, как и в любом предприятии, является анализ пяти основных компонент, образующих следующую цепь оценки перспективно-целевых решений (рисунок 1.3):

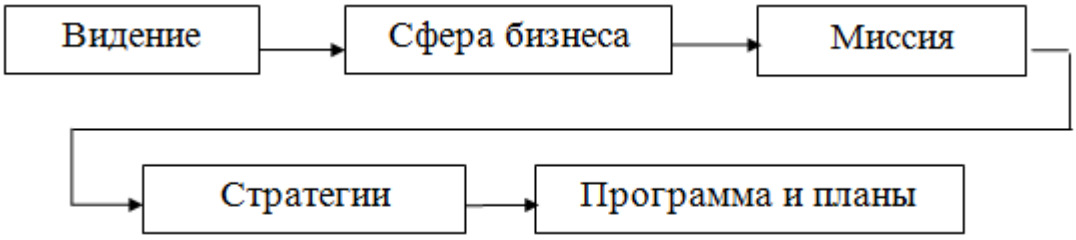

Рисунок 1.3 – Цепь оценки перспективно-целевых решений

1) Видение – это образ возможного и желаемого будущего состояния предприятия.

2) Сфера бизнеса – вид деятельности, связанный с конкретной хозяйственной единицей, программой и т.д. Определение бизнеса предполагает оценку его перспектив и уяснения в нем своего конкретного места и возможностей.

3) Миссия, или общественно-значимая роль, предприятия представляет собой качественно выраженную совокупность основных целей бизнеса.

4) Стратегия – интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии является набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

5) Программы и планы – это система мер по реализации принятой предприятием стратегии, призванная решать задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений (сотрудников), участвующих в реализации стратегии, разработке оперативных планов и программ.

Основными этапами оценки стратегического управления являются:

- анализ среды;
- определение миссии и целей организации;
- формирование и выбор показателей для оценки стратегии;
- реализация оценки стратегии;
- оценка и контроль выполнения стратегии.

Анализ среды является исходным процессом в оценке стратегическим управлением, так как он создает базу для определения миссии и целей организации, выработки стратегии ее развития. Внутренняя среда организации

анализируется по следующим направлениям: маркетинг, финансы и учет, производство, персонал, организация управления. При анализе внешнего окружения исследуются экономические, политические, социальные, международные факторы, а также факторы конкуренции. При этом внешнее окружение делят на две компоненты: непосредственное окружение (среда прямого воздействия) и макроокружение (среда косвенного воздействия). Целью оценки стратегического развития является выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации (это так называемый SWOT-анализ).

Процесс определения миссии и целей состоит из трех подпроцессов:

- формулирование миссии организации, которая в конкретной форме выражает смысл ее существования;
- определение долгосрочных целей;
- определение среднесрочных целей.

Формулирование выводов на основе оценки стратегического развития позволяет сделать выбор стратегии и формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

Реализация стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей. Реализация рекомендаций на основе полученных результатов осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

– цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;
– руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;
– в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

Последовательность взаимосвязанных работ по стратегическому анализу и его оценке, выбору и реализации элементов стратегии (рисунок 1.4), всё это составляет модель процесса оценки стратегического развития (таблица 1.2).

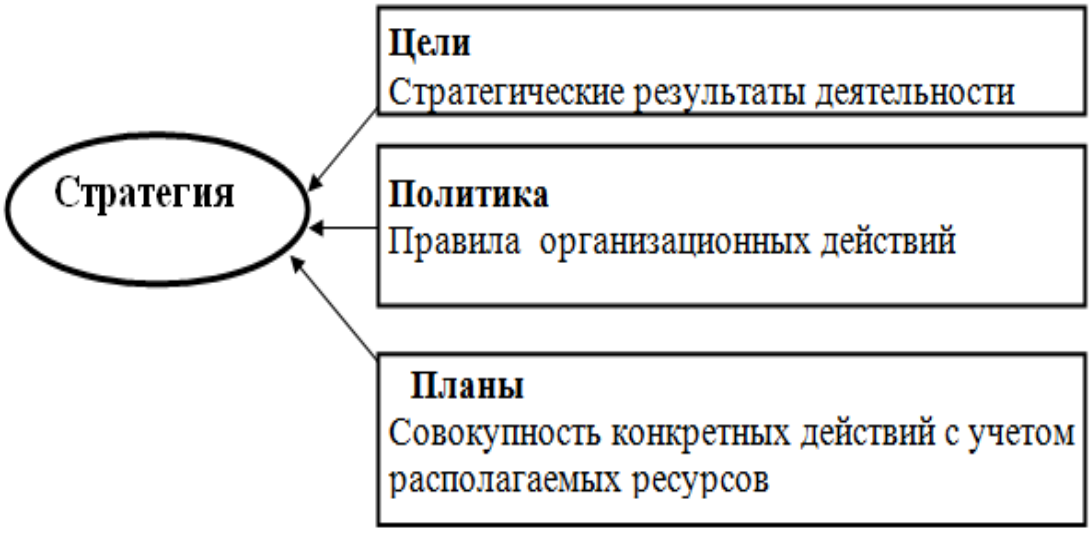

Рисунок 1.4 – Элементы стратегии

Важнейшей задачей стратегического управления является установление и поддержание динамического взаимодействия организации с окружающей средой, призванного обеспечить ей преимущества в конкурентной борьбе, поэтому оценка стратегического развития объективно занимает позицию одной из ведущих функций стратегического управления.

Таблица 1.2 – Модель процесса оценки стратегического развития

Как видно из схемы, процесс разработки и оценки стратегии является итеративным (циклическим). Так, определение и отбор стратегии может происходить на этапе анализа внешней среды, а оценка стратегии потребует дополнительного внешнего анализа. Кроме того, изменение стратегии приводит к необходимости мониторинга и ежегодной корректировки стратегических решений и планов.

Не маловажным фактором в успешной деятельности компании является формирование видения организации.

Видение организации – это образное представление смысла деятельности и перспектив (будущего) организации. Оно объясняет и демонстрирует всем сотрудникам и общественности:

- что представляет собой организация;
- какой она должна стать;
- к чему она стремится.

Формирование видения – это одна из задач высшего руководства. Горизонт видения, т.е. период отдаленности во времени формируемого образа предприятия, может быть различным: от нескольких месяцев до нескольких лет. Видение будущего крупной компании – это представление о политической, экономической, социальной ситуации в стране, в отрасли, а также о желаемом состоянии предприятия в этой ситуации.

Видение относится лишь к будущему: оно теряет свою «силу» при достижении желаемого состояния предприятия и должно быть сформулировано вновь.

Формулировка миссии должна быть лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг), и отвечать следующим требованиям:

- вдохновлять;
- быть простой как воспоминание или образ;
- заслуживать доверие;
- содержать ориентиры, которые могут служить основой для разработки стратегии.

Также важным является сохранение и контроль полученных результатов в результате оценки стратегического развития. Орлова Н.А. вводит для этого понятие «Стратегический контроль». Заключительным этапом стратегического управления является контроль хода реализации стратегического плана. Контроль необходим для выявления и предотвращения угроз, связанных с выполнением стратегии. Процесс стратегического контроля представляет собой совокупность взаимосвязанных работ, осуществляемых в следующей последовательности:

1) Определение параметров, подлежащих оценке, или сферы контроля.

2) Разработка стандартов или точного определения целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Стандарты, используемые для оценки хода реализации стратегии, представляют собой детализацию стратегических целей. В системе контроля стандарты разрабатываются для оценки не только конечных, но и промежуточных результатов. На данном этапе устанавливается также величина достигнутого отклонения от стандарта.

3) Оценка результатов функционирования за обозначенный период.

4) Составление фактических результатов функционирования с установленными стандартами. На этом этапе решается также вопрос: допустимы ли выявленные отклонения от принятых стандартов.

5) Выработка корректирующих воздействий в случае, если отклонения больше допустимых, т.е. выявление причин отклонений и путей их устранения. Отметим, что система контроля может указать на необходимость пересмотра самих планов и стандартов (например, поставленные цели могут оказаться излишне оптимистичными).

В управлении предприятием различают три типа контроля: стратегический (результаты функционирования более чем за год), тактический (6–12 месяцев), операционный (до 6 месяцев), т.е. наряду с иерархией стратегий существует и иерархия контроля. Для корпоративного уровня характерен в основном стратегический контроль, при котором главное внимание фокусируется на поддержании баланса между различными видами бизнеса. На уровне отделений преобладает тактический контроль, который концентрирует внимание менеджеров на улучшении конкурентной позиции предприятия. В процессе тактического контроля, как правило, отслеживаются уровень издержек и доля рынка. Для функционального уровня характерен в основном операционный и тактический контроль, в рамках которого ежедневно или еженедельно отслеживаются такие показатели функционирования, как количество выполненных заказов, число рекламаций и т.д.

Эффективная система оценки и контроля через механизм обратной связи обеспечивает информацией не только процесс реализации стратегических планов, но и первоначальную разработку стратегии. Контроль достижения стратегических целей. Основан на использовании системы сбалансированных показателей[14], характеризующих процесс создания «ценности для клиента».

Сбалансированная система показателей включает набор ключевых индикаторов эффективности (результативности) деятельности организации, отражающих степень достижения операционных и стратегических целей. Ключевые показатели эффективности формируются по четырем направлениям:

1) финансовые результаты – характеризуют долгосрочные цели в отношении прибыли на собственный акционерный капитал, рентабельности, роста объема продаж, увеличения производительности и т.п.;

2) значимость для клиента – показывает влияние стратегических целей на имидж организации и взаимоотношение с клиентами, позволяет оценить степень удовлетворенности требований потребителя (своевременность, качество, сервис и др.);

3) компетенции в сфере закупки, производства и распределения - указывают на бизнес-процессы, оказывающие устойчивое влияние на создание и поддержание конкурентных преимуществ, достижение высоких финансовых результатов;

4) обучение и развитие – позволяют определить направления технологического развития, совершенствования инфраструктуры предприятия, системы управления персоналом и др. с точки зрения выполнения операционных и стратегических задач.

Подведя итог, скажем, что стратегическое развитие и его оценка – это быстро развивающаяся область знаний. Общая тенденция стратегического развития заключается в переходе от планирования, т.е. стратегического выбора к

[14]Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2003. – 304 с.

организации и построению управленческих моделей по принципу «учится на опыте других».

Сдвиг акцентов в сторону организации проявляется в росте интереса к теории систем, к гибким виртуальным организациям, в переориентации стратегического управления на исследование стратегических процессов и ключевые компетенции. С этих позиций оценка стратегическим развитием выступает как управление ключевыми компетенциями, а стратегия – отражает результаты исследования стратегических процессов.

Стратегия имеет право на существование только до тех пор, пока ситуация, цели и методы не начинают «расходиться» между собой. В этом случае требуется пересмотр действующей стратегии. Неизменным остается одно – видение перспективы и оценка настоящих действий с точки зрения, как они повлияют на будущее.

Вывод по разделу один

Представленный обзор позволяет обобщить и классифицировать современное представление об оценке стратегического развития, определить место и значение оценки стратегического развития в экономической системе. На сегодняшний день не существует общепринятое определение понятия «оценка стратегического развития» применительно к его организации, а также в неполной мере определена его структура. В работе уточнено определение и представлена структура концепции оценки стратегического развития, обоснована значимость элементов оценки стратегического развития предприятием.

Оценка стратегического развития на сегодняшний день является важнейшим производительным и социальным фактором развития, который неразрывно связан с человеком, его интеллектом, формируется за счет инвестиций в повышение интеллектуального уровня, технологической, Способность организации обеспечить устойчивое положение на рынке определяется в первую очередь качеством его стратегии, которую необходимо формировать.

2 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Концепция оценки стратегического развития автомобильного дилерского центра

Для оценки стратегического развития предприятием мною разработана карта стратегических целей дилерского центра (рисунок 2.1):

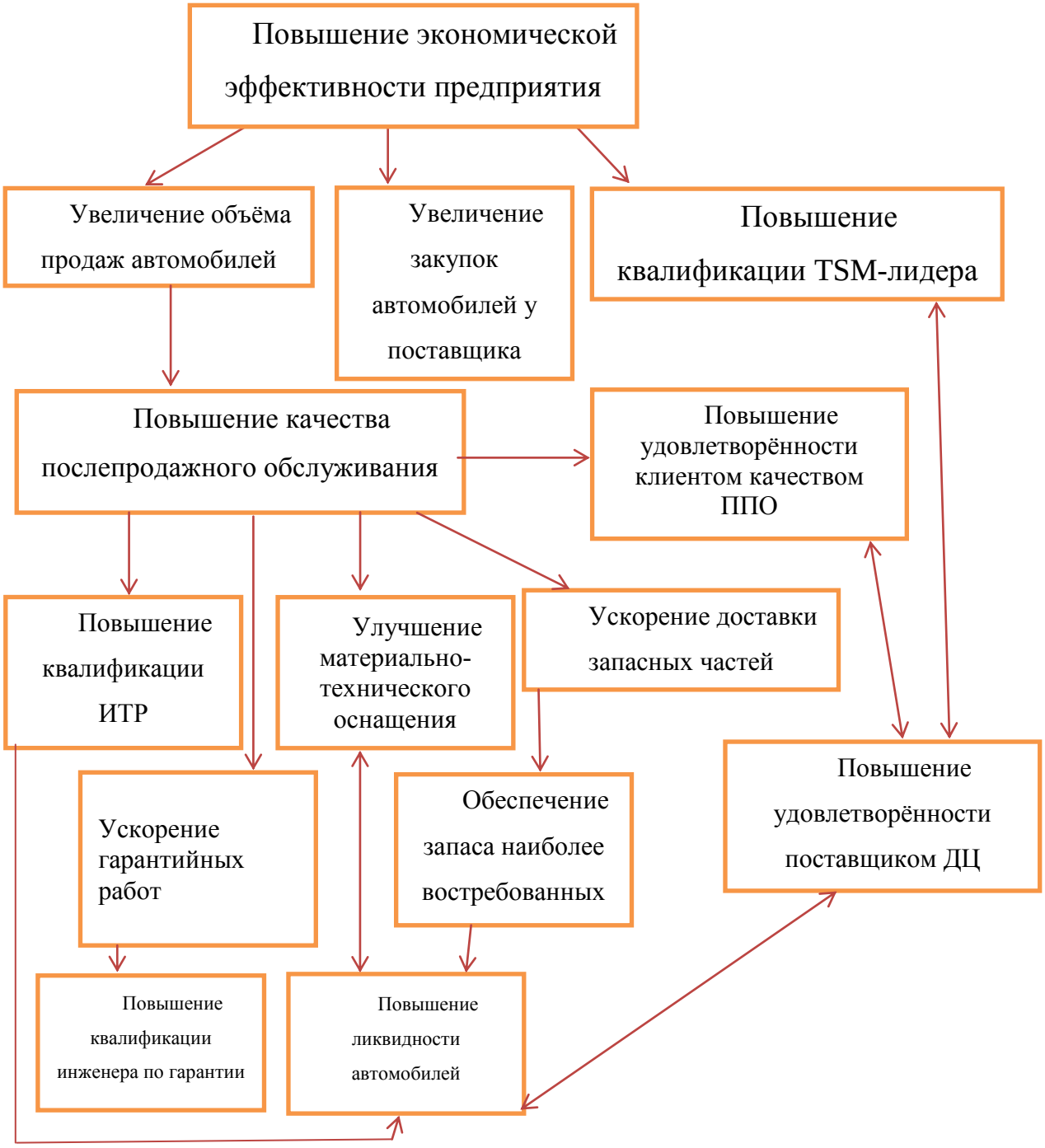

Рисунок 2.1 – Карта стратегических целей дилерского центра

Главной задачей в системе оценки дилерского центра является повышение экономической эффективности предприятия. Данный параметр выбран не случайно, поскольку результат экономической эффективности напрямую отражает показатели выгоды в процессе обслуживания по отношению к общим затратам и использованным ресурсам.

Для реализации главной задачи выделим второстепенные, а именно:

1) Увеличение объёма продаж автомобилей – параметр, напрямую влияющий на экономическую эффективность.
2) Увеличение закупок автомобилей у поставщика – необходимость иметь в наличии часто востребованные автомобили.
3) Повышение квалификации TSM-лидера[15] и уровня удовлетворённости дилерским центром поставщика. В корпоративной политике Toyota Motor заложен следующий принцип поставки новых автомобилей и запчастей дилеру: чем больше коэффициент выполнения корпоративных стандартов Toyota Motor, тем более высокий приоритет на поставку новых автомобилей и запчастей имеется у дилера. Поэтому квалификация и чёткое следование корпоративным стандартам TSM-лидера является ключевым стратегическим фактором для оценки развития.

Следующим фактором является повышение качества послепродажного обслуживания, а именно:

1) Повышение квалификации инженерно-технических работников
2) Улучшение материально-технического оснащения цеха
3) Ускорение доставки, а также обеспечение запаса наиболее востребованных запасных частей
4) Повышение удовлетворённости послепродажным обслуживанием клиента
5) Ускорение выполнения гарантийных работ и повышение квалификации инженера по гарантии.

[15]TSM-лидер (Toyota Service Manager) – работник, отвечающий за исполнение стандартов Toyota Motor Corp.

Все эти стратегические цели в конечном итоге приведут к повышению ликвидности автомобилей и повышению экономической эффективности предприятия. Для каждого из этих пунктов будет произведён расчёт в рамках системы оценки стратегического развития.

В данной работе будет проанализирована стратегия и разработана система оценки для дилерского центра «Сейхо Моторс» входящего в автомобильный холдинг «Сейхо Моторс». На данный момент в дилерском центре «Сейхо Моторс» придерживаются общей тенденции стратегического плана на 2016 год компании Toyota Motor, рассмотренный в 3 главе.

При оценке уровня стратегического развития предприятия воспользуемся следующими принципами:

1) Принцип управления объёмами закупок автомобилей у поставщика.

Для этого необходимо оценить ликвидность каждой марки продаваемых автомобилей и выбрать наиболее востребованные из них. При этом нужно учитывать главную политику компании Тойота Мотор: запрос приходит производителю запчастей, который закупает сырой материал, чтобы изготовить запчасти, и доставляет необходимое количество готового продукта на сборочное предприятие. На сборочном предприятии собирают автомобиль той же модели и через дистрибьютора отправляют в дилерский центр. Дилер продает и передает автомобиль клиенту Тойота. Цикл «Одну Продал- Одну Купил» начинается заново (рисунок 2.2):

Рисунок 2.2 – Цикл «Одну продал – одну купил»

2) Принцип удовлетворённости поставщика показателями дилерского центра.

Данный принцип поможет проанализировать степень соответствия дилера корпоративным стандартам Тойота Мотор. Чем более высокий коэффициент выполнения стандартов TSM, тем выше приоритет и объёмы поставок запасных частей и новых автомобилей в дилерский центр.

3) Принцип обеспечения запаса наиболее востребованных запасных частей (рисунок 2.3).

Основываясь на количестве предварительных записей и спросе на часто требуемые детали, работники отдела запчастей сведут к минимуму запасы в соответствии с действительным спросом на запчасти. Это уменьшит занимаемое складом место и сэкономит средства на его управлении. Используя этот принцип, появляется удобная возможность подобрать или заказать запчасти, необходимые для технического обслуживания, ремонта или установки вспомогательного оборудования.

Рисунок 2.3 – Принцип обеспечения запаса наиболее востребованных запасных частей

4) Принцип увеличения скорости доставки запасных частей.

Данный показатель напрямую зависит от степени удовлетворённости поставщика дилерским центром. Необходимо чёткое следование корпоративным стандартам для обеспечения своевременной поставки запасных частей.

5) Принцип постоянного повышения квалификации инженерно-технического и рабочего персонала.

Необходимость постоянного повышения квалификации персонала обусловлена спецификой предприятия. Высокотехнологичное оборудование, навыки общения с клиентом, умение быстро и чётко реагировать на сложные ситуации вынуждает персонал быстро адаптироваться к темпу работы. При оценке данного параметра разработана система чек-листов (рисунок 2.4) с ключевыми навыками по каждому сотруднику. Внутренняя аттестация персонала ООО «Сейхо Моторс» заключается в оценке деятельности, т.е. оценивается выполнение должностных обязанностей, выполнение плана работ (сроки, качество), достижение поставленных задач.

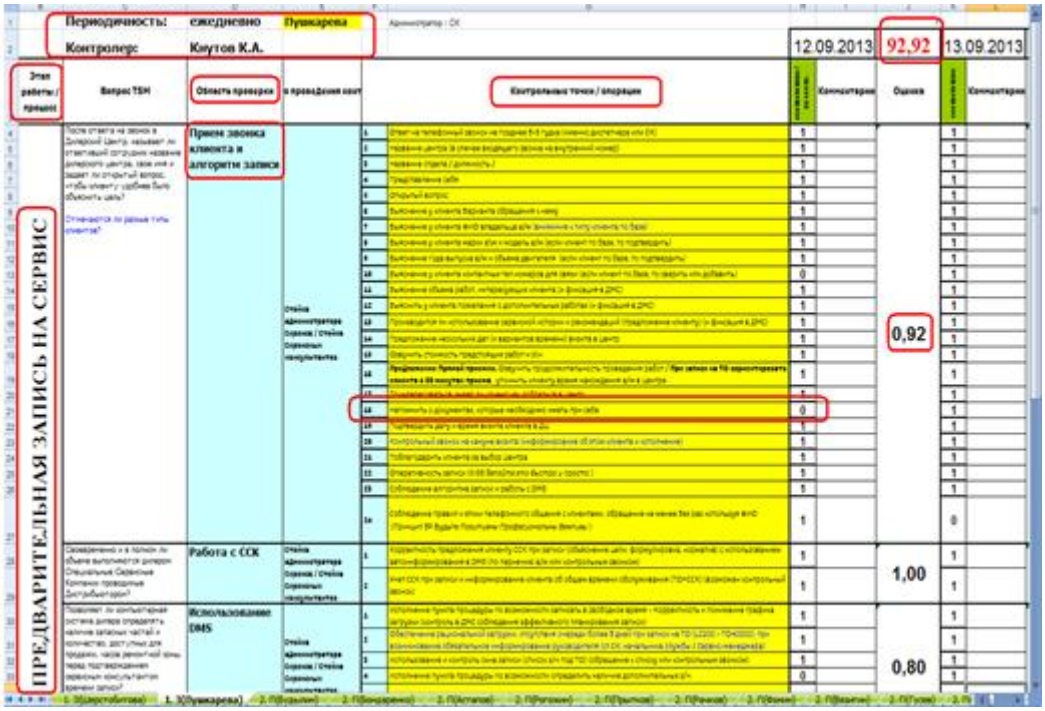

Рисунок 2.4 – Система «чек-лист» оценки уровня квалификации работника

Внешняя оценка персонала ООО «Сейхо Моторс» осуществляется в Московском Информационном Центре, где проводится оценка квалификации в

виде экзамена: работники в письменной форме отвечают на вопросы по специальности.

Отрицательным моментом в управлении деловой оценки персонала является отсутствие неформальной оценки, например, в виде собеседования в промежутке между ежегодными формальными оценками. Подобные неформальные собеседования могут давать существенную информацию о динамике эффективности труда работников и подразделений ООО «Сейхо Моторс» в целом.

6) Принцип увеличения скорости выполнения гарантийных работ.

Важный фактор, влияющий на общую удовлетворённость клиентом и как следствие на экономическую эффективность предприятия. На данный принцип влияют в совокупности: скорость поставки запасных частей, обеспечения запаса необходимых запасных частей, квалификация инженера по гарантии и сервисного консультанта, уровень удовлетворённости дилерским центром поставщика.

7) Принцип оптимального уровня материально-технического оснащения дилерского центра.

Постоянно расширяющийся автопарк высокотехнологичных современных автомобилей ставит высокие требования к уровню материально-технического оснащения дилерского центра. С целью обеспечения быстрого и качественного проведения работ в цехах (рисунок 2.6) установлено современное оборудование ведущих мировых фирм: MAHA, HOFMANN, BEND PAK, BREEZE и др.[16] Все работы в цехе ТО[17] и ремонта проводятся с использованием оригинальных запасных частей, сертифицированных материалов и специального инструмента. Склад оснащен складским оборудованием фирмы SCHAFER и полностью компьютеризирован.

[16]Официальный сайт ООО «Сейхо Моторс» – http://www/toyotachel.ru

[17]Цех ТО – цех технического обслуживания автомобилей

Рисунок 2.6 – Цех ТО и ремонта «Сейхо Моторс»

В кузовном и окрасочном цехе (рисунок 2.7) станции выполняется качественное восстановление кузовов, подготовка и покраска автомобиля. Цех оснащен стапелем с системой электронного контроля геометрии фирмы BLACKHAWK, шлифовальным оборудованием фирмы FESTO, окрасочно-сушильной камерой немецкой фирмы WOLF. Высокое качество работ, подтвержденное сертификатом компании AKZO NOBEL, позволяет давать 5-летнюю гарантию на покрытие лакокрасочными материалами SIKKENS.

Кузовной участок состоит из 13 ремонтных постов:

- 5 постов подготовки автомобиля к покраске
- 3 арматурных поста
- 2 поста восстановления геометрии кузова
- 1 пост контроля качества
- 2 профессиональных покрасочных камеры, а также осуществляют все виды технического обслуживания

Рисунок 2.7 – Кузовной цех «Сейхо Моторс»

8) Принцип повышения удовлетворённости клиента качеством послепродажного обслуживания.

Для оценки качества обслуживания вводится система отслеживания результатов обслуживания. Сотрудник отдела по работе с клиентами (сервис-менеджер) осуществляет ежедневный обзвон клиентов, обсуживающихся на территории дилерского центра. Цель опроса после обслуживания состоит в том, чтобы убедиться, что клиенты полностью удовлетворены предоставленным им сервисом, и поблагодарить их за обращение в сервисный центр.

Выделим некоторые особенности системы для эффективного осуществления опроса после сервисного обслуживания:

- Сервис-менеджер определяет политику и разрабатывает процедуры для осуществления опроса после обслуживания;
- Должна быть разработана система и процесс для планирования опроса после обслуживания. Для этого может быть использована как компьютерная распечатка, так и бумажная картотека;
- Способы осуществления опроса после обслуживания: по телефону, посредством электронной почты или с помощью анкеты, заполняемой клиентом.
- Осуществлением опроса после обслуживания может заниматься как персонал дилерского предприятия, так и специально привлечённая независимая компания. В некоторых дилерских предприятиях опрос после обслуживания осуществляет сервис-консультант;
- Сервис-менеджер должен в течение 24 часов заняться рассмотрением любых клиентских жалоб и претензий, полученных при осуществлении опроса после обслуживания;
- Результаты опросов после обслуживания должны быть проанализированы и представлены сервис-менеджеру. В качестве оценки сервис-менеджер должен использовать результаты осуществления опроса после

обслуживания с клиентами для определения «сильных» и «слабых» звеньев дилерского центра.

Представим в виде схемы этапы все этапы обзвона клиента после сервисного обслуживания на рисунке 2.8:

Рисунок 2.8 – Этапы обзвона клиента после сервисного обслуживания

2.2 Методика оценки стратегического развития автомобильного дилерского центра «Сейхо Моторс»

1) Оценка ликвидности автомобилей дилерского центра.

$$г_{авто} = \frac{\sum_1^m Ст_n * (1 - Сс_n)}{\sum_1^m Vзакуп._n}, \quad (1)$$

где $г_{авто}$ – ликвидность автомобилей;

$Ст_n$. – цена продажи k-автомобилян-клиенту за период, руб;

Vзакуп. – объём закупок автомобилей за период, руб;

$Сс_n$ – скидка k-автомобиля n-клиенту;

m – количество моделей автомобилей;

n – порядковый номер клиента.

2) Оценка удовлетворённости поставщика показателями дилерского центра.

Одним из главных факторов, влияющих на скорость и приоритет доставки запасных частей и новых автомобилей является уровень удовлетворённости поставщиком дилерского центра. Для того чтобы достичь максимальной оценки показателей дилерского центра поставщиком необходимо соответствовать корпоративным стандартам Тойота Мотор, а именно:

- Повышенное внимание к запросам клиентов и рассмотрение их,преобразование в дополнительные программы/предложения;
- Собственное периодическое издание, которое доступно для клиентов и описывает актуальные предложения для клиентов, события, новости в мире Toyota;
- Система отметок, позволяющих сохранить настройки автомобиля клиента после проведения работ;
- Система отслеживания своего автомобиля (на мониторе со статусами обслуживания, помимо видео камеры ремонтной зоны, окна в ремонтную зону);
- Комфортные условия пребывания клиентов в Дилерском центре (бесплатные напитки в случае ожидания (чай/кофе), машинка для чистки обуви, кафе и т.д.);
- Оказание услуги «Экспресс Сервис»[18];
- Доступна услуга «Прямая Приёмка», при которой клиенты имеют возможность более детально обсудить обслуживание своего автомобиля, увидеть состояние своего автомобиля, получить пояснения по будущим работам с визуализацией мест выполнения каждой работы.

Представим данные в виде таблицы (таблица 2.1):

[18]Экспресс Сервис – метод ускоренного выполнения ТО за 1.5 часа, при котором задействованы 2 механика и специальное оборудование.

Таблица 2.1 - Оценка элемента «Соответствие стандартам Тойота Мотор»

Критерий соответствия стандартам	Вес, Н	Оценка (0 – отсутствие, 1 – наличие)
Повышенное внимание к запросам клиентов	0,2	1
Собственное периодическое издание	0,1	0
Система отметок	0,1	0
Система отслеживания автомобиля	0,2	1
Комфортные условия пребывания клиентов	0,1	1
«Экспресс Сервис»	0,2	1
«Прямая Приёмка»	0,1	1

$$е = Н1*1+Н2*0+Н3*0+Н4*0+Н5*1+Н6*1+Н7*1, \quad (2)$$

где е – коэффициент удовлетворённости поставщика показателями дилерского центра;

Н – вес критерия соответствия стандартам Тойота Мотор.

3) Оценка уровня запаса наиболее востребованных запасных частей.

$$в = \frac{К\,уд.запросов}{К\,запросов}, \quad (3)$$

где в – коэффициент уровня запаса наиболее востребованных запасных частей;

К запросов – количество фактически запрашиваемых запасных частей;

Куд.запросов – количество удовлетворённых запросов запасных частей.

4) Оценка скорости доставки запасных частей.

Оценку производим по показателю среднего соотнрошения фактической скорости и плановой с учётом объёмов поставки по формуле:

$$\vartheta = \frac{\sum_1^m (\frac{Сф}{Спл} * Vп.з.)_n * e}{\sum_1^m V_n}, \quad (4)$$

где ϑ – скорость поставки запасных частей;

Сф – фактическая скорость поставки запасных частей;

Спл– планируемая скорость поставки запасных частей;

Vп.з. – объём поставки запасных частей;

e - коэффициент удовлетворённости поставщика показателями дилерского центра;

n – порядковый номер запчасти;

m – количество запчастей.

5) Оценка системы управления персоналом предприятия ООО «Сейхо Моторс».

В таблице 2.2 представлена динамика численности и состава основных категорий работников ООО «Сейхо Моторс»:

Таблица 2.2 – Численность и состав основных категорий работников ООО «Сейхо Моторс» за 2013–2015 гг.

Годы	Общая численность работников, чел	В том числе по основным категориям					
		Административно-управленческий персонал		Торгово-оперативный персонал		Вспомогательный персонал	
		Чел.	в % к общей численности	Чел.	в % к общей численности	Чел.	в % к общей численности
2013	206	20	9,7	147	71,4	39	18,9
2014	225	25	11,1	156	69,4	44	19,5
2015	246	22	9,0	181	73,6	43	17,4

На основании данных таблицы 2.2 можно сделать вывод, что общая численность работников постепенно растет. Если в 2013 г. общая численность составила 206 человек, то в 2015 г. она выросла на 40 человек, и составила 246 работников.

На стабильном уровне остается численность административно-управленческого и вспомогательного персонала. При этом растет численность

торгово-оперативного персонала, доля которого достигла в 2015 году 73,6 % от всей численности сотрудников.

С целью изучения организационного климата ООО «Сейхо Моторс» был проведен тест, отражающий организационный климат в коллективе. Тест проводился выборочно, участвовало 100 человек, это сотрудники различных отделов организации (административно-управленческий персонал, торгово-оперативный персонал и вспомогательный персонал). Тест был направлен на выявление мнения сотрудников об организации в целом и на существование комфортных условий для работы внутри компании. Судя по абсолютным показателям (ответ «да» или «нет») можно сказать, что в коллективе более чем на 50 % сформировался здоровый организационный климат. Относительные же показатели (ответ «скорее да» и «скорее нет») свидетельствуют о продолжающемся процессе формирования положительного организационного климата. Результаты теста показали основные факторы, которые способствуют рождению у сотрудников чувства удовлетворенности работой.

В результате были выявлены достоинства и недостатки сформированной в компании подсистемы оплаты и стимулирования труда:

– сотрудники совершенно неудовлетворенны организацией труда и отношением с непосредственным руководством;

– коллектив не устраивает содержание труда, заработная плата и премии к отпуску;

– сотрудники с удовольствием занимают свои должности, их устраивают премии за год и в течение года и отношения с коллегами;

– сотрудникам очень нравятся условия труда, они довольны оплатой питания и подарками ко дню рождения и к Новому году, они с удовольствием выезжают на природу с коллективом.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что главной проблемой подсистемы оплаты и стимулирования труда является отсутствие обратной связи с начальством, когда распоряжения и директивы по каналам отдаются в

направлении только сверху вниз, а к мнению рядовых сотрудников руководство практически не прислушивается. Отсюда у сотрудников возникает чувство отсутствия признания и, в совокупности с неудовлетворенностью уровнем заработной платы, низкая мотивация и повышение текучести. В данной работе для оценки системы управления персоналом воспользуемся методом, описанным М. Г. Назаровым[19].

На основе внутренней документации была создана таблица с основными критериями по оценке системы управления персоналом. Сводная таблица оценки подсистем системы управления персоналом ООО «Сейхо Моторс» представлена ниже (таблица 2.3):

Таблица 2.3 – Сводная таблица оценки подсистем системы управления персоналом ООО «Сейхо Моторс»

Подсистемы и элементы системы управления персоналом	Вес	2013 год	2014 год	2015 год
1. Подсистема формирования человеческих ресурсов				
1.1. Планирование и маркетинг персонала	0,15	0,40	0,55	0,80
1.2. Подбор и наем персонала	0,25	0,3	0,55	0,7
1.3. «Селекция» кадров	0,25	0,35	0,7	1
1.4. Профессиональная адаптация новых работников	0,35	0,5	0,7	0,8
Оценка подсистемы формирования человеческих ресурсов		0,3975	0,6400	0,8250
2. Подсистема использования человеческих ресурсов				
2.1. Проектирование рабочих мест	0,10	1	1	1
2.2. Управление рабочим временем	0,15	0,7	0,7	0,7
2.3. Управления безопасностью труда	0,20	0,7	0,7	0,7
2.4. Деловая оценка работников (аттестация)	0,15	0,65	0,65	0,65
2.5. Оплата и стимулирование труда	0,40	0,8	0,8	0,8
Оценка подсистемы использования человеческих ресурсов		0,7625	0,7625	0,7625
3. Подсистема развития человеческих ресурсов				
3.1. Профессиональное обучение	0,25	1	1	1
3.2. Повышение квалификации и переподготовка	0,25	1	1	1
3.3. Работа с резервом	0,15	0	0	0,25
3.4. Делегирование полномочий	0,20	1	1	1
3.5. Планирование карьеры	0,15	0,25	0,25	0,25
Оценка подсистемы развития человеческих ресурсов		0,7375	0,7375	0,7750

[19]Назаров М.Г. Общая теория статистики. – М.: Омега-Л, 2010. – 410 с

Расчет интегральной оценки системы управления персоналом ООО «Сейхо Моторс» осуществляется по формуле[20]:

$$I_{суп} = 0,25 \cdot I_{сфп} + 0,45 \cdot I_{сип} + 0,30 \cdot I_{срп}., \quad (5)$$

Интегральная оценка системы управления персоналом ООО «Сейхо Моторс» в 2013 году составляет:

$$I_{суп2013} = 0,25 \cdot 0,3975 + 0,45 \cdot 0,7625 + 0,30 \cdot 0,7375 = 0,6638.$$

Интегральная оценка системы управления персоналом ООО «Сейхо Моторс» в 2014 году составляет:

$$I_{суп2014} = 0,25 \cdot 0,6400 + 0,45 \cdot 0,7625 + 0,30 \cdot 0,7375 = 0,7244.$$

Интегральная оценка системы управления персоналом ООО «Сейхо Моторс» в 2015 году составляет:

$$I_{суп2015} = 0,25 \cdot 0,8250 + 0,45 \cdot 0,7625 + 0,30 \cdot 0,7750 = 0,7819.$$

Результаты оценки системы управления персоналом ООО «Сейхо Моторс» сведены в таблицу 2.4:

Таблица 2.4 – Оценка системы управления персоналом ООО «Тойота Центр Челябинск Восток»

Подсистемы системы управления персоналом	Вес	2013 год	2014 год	2015 год
Подсистема формирования человеческих ресурсов	0,25	0,3975	0,6400	0,8250
Подсистема использования человеческих ресурсов	0,45	0,7625	0,7625	0,7625
Подсистема развития человеческих ресурсов	0,30	0,7375	0,7375	0,7750
Оценка системы управления персоналом		0,6638	0,7244	0,7819

Как видно из результатов расчета интегральной оценки системы управления персоналом ООО «Сейхо Моторс» за 2013–2015 гг., наблюдается улучшение системы управления персоналом. Однако оценка отдельных элементов подсистем показала, что в компании есть целые пробелы в системе управления персоналом.

К основным проблемным местам системы управления персоналом относятся:

- отсутствие технологии неформальной оценки персонала;
- отсутствие работы с кадровым резервом;

[20]Назаров М.Г. Общая теория статистики. – М.: Омега-Л, 2010. – 415 с.

– отсутствие планирования карьеры.

Одним из главных факторов коммерческого успеха ООО «Сейхо Моторс» является конкурентоспособность. На сегодняшний день конкурентоспособность компании, наравне с технологиями и способами организации производства, определяет степень развития системы управления персоналом[21]. Цена товара, каналы сбыта, сроки поставки, логистика, реклама, сервис и многое другое главным образом зависят от результативного и эффективного управления персоналом на всех этапах деятельности компании, что еще раз подтверждает высокую значимость оценки развития персоналом.

Успешное функционирование ООО «Сейхо Моторс» и повышение его конкурентоспособности зависит от конкретных людей, которые работают на предприятии, их знаний, квалификации, компетентности, мотиваций, дисциплины, восприимчивости к обучению и способности правильно решать возникающие задачи. Поэтому для эффективного функционирования компании необходимо правильно организовать систему управления персоналом, рассматривать персонал как конкурентное богатство, которое необходимо развивать вместе с другими ресурсами для достижения стратегических целей предприятия[22].

6) Оценка скорости выполнения гарантийных работ.

Параметр на прямую зависит от уровня обеспечения запаса наиболее востребованных запасных частей, скорости доставки запасных частей, а также уровня квалификации персонала (согласно пунктам 3U 4 U5).

7) Оценка уровня материально-технического оснащения предприятия.

Оценку произведём исходя из дынных, представленных на официальном сайте компании ООО «Сейхо Моторс».

[21]Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью. – М.: Феникс, 2009. – 382 с.

[22]Сорокина И.Э. Методы оценки конкурентоспособности хозяйствующих. – М.: Маркетинг в России и за рубежом, 2009.

На данный момент основные цеха ТО, Ремонта и кузовной имеют следующую структуру (рисунок 2.9):

Загрузка Сервиса	Кол-во механиков Основной цех / в смену, чел	16
	Среднее Кол-во машино-заездов в 1 день	45
	Средняя выработка на 1 пост в мес., н-ч.	253
Посты	Слесарный цех, ед.	54
	Кузовной цех, ед.	17
	Мойки, ед.	5
	Окрасочные камеры, ед.	2
	Зоны подготовки, ед.	10
Подъемники	Слесарный цех, ед.	28
	Кузовной цех, ед.	2

Рисунок 2.9 – Структура Цехов «Сейхо Моторс»

Анализируя статистику по выработке руководителя отдела послепродажного обслуживания Каневского И.М. рассчитаем пиковую загрузку за день в сумме по категориям гарантийные (рисунок 2.10) и постгарантийные[23] авто (рисунок 2.11):

Рисунок 2.10 – Загрузка основного цеха, гарантийные авто

[23]Постгарантийные авто – авто, более 3-х лет с момента покупки

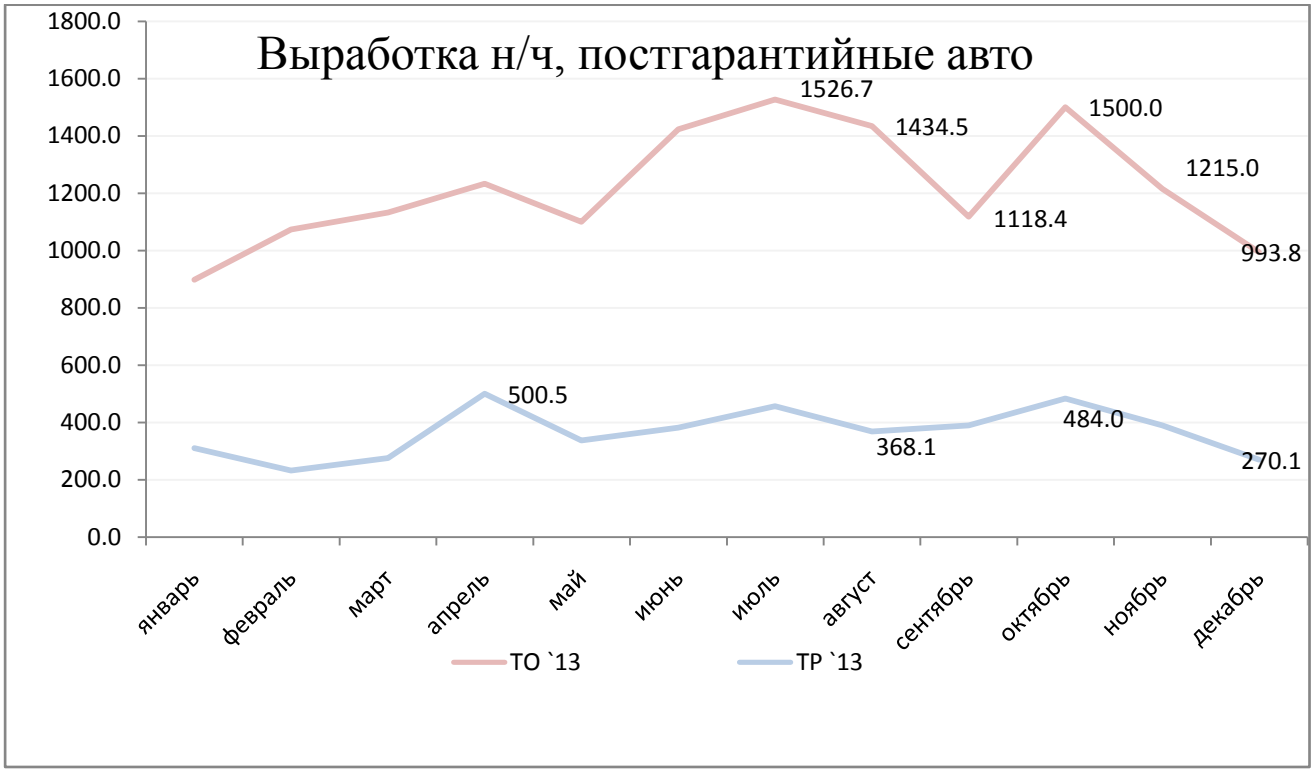

Рисунок 2.11 – Загрузка основного цеха, постгарантийные авто

Как видим из представленных выше рисунков, пик активности приходится на июль месяц. Возьмём за максимальную точку оценки июль 2013г. Рассчитаем фактическую выработку поста за один день по формуле:

$$p = \frac{(ТО_{13} + ТР_{13})гар. + (ТО_{13} + ТР_{13})пост.гар.}{54}, \quad (6)$$

где p – фактическая выработка 1 поста основного цеха за месяц;

$(ТО_{13} + ТР_{13})гар.$ – сумма н.ч. по ТО и ТР за июль 2013г гарантийные авто;

$(ТО_{14} + ТР_{14})пост.гар.$ – сумма н.ч. по ТО и ТР за июль 2013 постгарантийные авто.

На территории дилерского центра имеется 54 оборудованных поста со средней выработкой 253 н.ч. в месяц. Исходя из этого, видим, что в цехе заложена большая производительность, чем фактическая выработка. Следовательно, для полноценного функционирования дилерского центра необходимо 19 постов основного цеха ТО и ТР[24].

[24]Цех ТР – цех технического ремонта автомобилей

Необходимый минимум оборудования для полноценного функционирования сервисной станции представлен в таблице 2.5:

Таблица 2.5 –Необходимый минимум оборудования сервисной станции

Вид оборудования	Имеется на станции, ед.	Фактическая потребность, ед.
Подъемники двухстоечные	28	6
Подъемники четырехстоечные	2	2
Подъемник ножничный для сход-развал	1	1
Стенд установки углов управляемых колес по технологии 3D	1	1
Шиномонтажное оборудование	4	2
Оборудование для автомойки	5	5
Посты подготовки	13	2

8) Оценка удовлетворённости клиента качеством послепродажного обслуживания.

Для оценки данного параметра было произведено анкетирование 10 клиентов по чек-листу с максимальной оценкой в 10 баллов, с последующим анализом данных. Представим основные пункты оценки удовлетворённости клиента качеством послепродажного обслуживания в Таблице 2.6:

Таблица 2.6 - Оценка удовлетворённости клиента качеством послепродажного обслуживания.

Критерий оценки	Максимальный балл, F_{max}	Фактический балл, F
Работа выполнена с первого раза	10	9
Приём автомобиля осуществлён точно по времени	10	10
Информирование о статусе текущих работ с автомобилем	10	8
Соответствует ли итоговая сумма заявленной при приёме	10	10
Готовность рекомендовать дилерский центр своим знакомым	10	9

Выводы по разделу два

В результате анализа элементов карты стратегического развития ООО «Сейхо Моторс» были рассчитаны показатели системы оценки стратегическим развитием за 2013–2015 гг., Однако оценка отдельных элементов подсистем показала, что в компании есть целые пробелы в рамках системы оценки стратегическим развитием.

Так как одним из главных факторов коммерческого успеха ООО «Сейхо Моторс» является конкурентоспособность и увеличение экономической эффективности был рассчитан коэффициент удовлетворённости дилера поставщиком, который учитывает уровень развития системы соответствия критериям поставщика. Оценка уровня удовлетворённости поставщика ООО

«Сейхо Моторс» показала, что компания не выполняет ряд пунктов соответствия параметрам эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке.

Оценка эффективности системы управления персоналом показала фактическое отсутствие целых элементов системы управления персоналом. Отсутствие внимания руководства к таким элементам системы управления персоналом, как работа с кадровым резервом и планирование карьеры фактически означает отсутствие обратной связи работников с руководством, что наряду с неудовлетворенностью заработной платой, привело к повышенной текучести кадров.

3 ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «СЕЙХО МОТОРС»

3.1 Организационно-экономическая характеристика компании

В автомобильном холдинге «Сейхо Моторс» на данный момент один официальный дилер Тойота - «Тойота Центр Челябинск Восток», расположившийся на пр.Ленина 3е.Компания имеет свой официальный сайт[25].

С начала 90-х годов, когда в России появились первые официальные дилеры компании, начинается история активного продвижения бренда Toyota на российском рынке.

Компания «Сейхо Моторс» создана в 1998 году и является предприятием по продаже, техническому обслуживанию и ремонту автомобилей марки Тойота. Эта компания является стратегической базой марки Тойота, которая играет ключевую роль в развитии бизнеса по продаже автомобилей и запасных частей Toyota.

В 1998 году компания открыла Московское представительство Тойота, которое было создано, чтобы оценивать рыночную ситуацию и способствовать увеличению продаж через торговые компании и сеть дилеров в основных регионах России. В связи с динамичным развитием автомобильного рынка, было принято решение о создании национальной компании по маркетингу и продажам .

20 июля 1998 года был открыт первый автосалон Toyota в Челябинске, действительно мирового уровня. С тех пор, в течение четырнадцати лет, холдинг успешно присутствует на автомобильном рынке Южного Урала, постоянно добавляя к своему портфелю перспективные марки мировых производителей.

Сегодня эта динамично развивающаяся компания занимает лидирующие позиции среди дилеров иностранных автомобилей в нашем регионе и является официальным представителем семи мировых брендов в Челябинске.В настоящий момент в России продажами и обслуживанием автомобилей Toyota занимаются 98 официальных дилеров и уполномоченных партнеров в 68 городах.

[25]Официальный сайт Тойота Центр Челябинск Восток – www.toyotachel.ru

Лидерами продаж, бесспорно, являются дилерские центры легендарного бренда Toyota. В автомобильном холдинге «Сейхо Моторс» это «Тойота центр Челябинск Восток», расположившийся в самом начале проспекта Ленина.

В таблице 3.1 в карте предприятия указаны основные характеристики компании в соответствии с Уставом ООО «Сейхо Моторс».

Таблица 3.1 – Карточка предприятия ООО «Сейхо Моторс»

Полное наименование организации	Общество с ограниченной ответственностью «Сейхо Моторс»
Сокращенное наименование	ООО «Сейхо Моторс»
Фактический адрес	454007 г.Челябинск, пр. Ленина 3е
Почтовый адрес	454007 г.Челябинск, пр. Ленина 3е
Телефон горячей линии/факс	88007000888 / 8(351)7997997
ИНН/КПП	7453048035/745450001
ОГРН	1027403876356
Классификаторы в статистическом регистре ОКВЭД 50.10 Торговля автотранспортными средствами 50.20 Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств 50.20.1 Техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей 50.3 Торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями 50.40 Торговля мотоциклами, их деталями, узлами и принадлежностями; техническое обслуживание и ремонт мотоциклов 65.2 Прочее финансовое посредничество 65.21 Финансовый лизинг 65.23.2 Деятельность дилеров 70.1 Подготовка к продаже, покупка и продажа собственного недвижимого имущества 70.2 Сдача внаем собственного недвижимого имущества	
Директор	Еременко Сергей Иванович –генеральный директор Матвеев Юрий Эдуардович – исполнительный директор
Главный бухгалтер	Сергеева Светлана Юрьевна

«Тойота центр Челябинск Восток» стал 44 дилерским центром в России. «Тойота центр Челябинск Восток» представляет собой гармоничный архитектурный ансамбль из трёх этажей, который стал украшением одной из главных улиц города.

«Тойота центр Челябинск Восток» выполнен в соответствии с единой концепцией оформления шоу-румов Toyota, в основе которой лежит принцип CustomerFirst («Клиент – на первом месте»). В соответствии с данной концепцией,

основной задачей дилерского центра является не только представление всего модельного ряда автомобилей Toyota, продаваемого в России, но и обеспечение каждому гостю максимального комфорта и удобства. Работа автосалона организована таким образом, чтобы посещение центра приносило только положительные эмоции. Особое внимание в новом центре уделено зоне отдыха клиентов. В просторном шоу-руме площадью 1618 квм расположены детский уголок, компьютеры с доступом в Интернет, уютное кафе, в котором расположены плазменные телевизоры с функцией трансляции текущей ситуации в сервисной зоне. Характерными чертами любого дилерского центра Toyota являются гостеприимство, открытость и готовность консультантов предоставить полную информацию по любому интересующему вопросу.

Сейхо Моторс также соответствуют ряду строгих требований, которые предъявляются к дилерам компании во всем мире, а также к способам и методам ведения бизнеса. В основе их лежит концепция трех S. Первая S – собственный автосалон (Showroom), вторая S – наличие современной сервисной станции (ServiceShop), третья – наличие склада запчастей (SparePartsShop).

– Основные характеристики автоцентра ООО «Сейхо Моторс».

На российском рынке компания Toyota в лице дилерского центра «Тойота центр Челябинск Восток» способствует продвижению 14 основных моделей. Модельный ряд Тойота представлен автомобилями:

1) Toyota Corolla (седан);
2) Toyota Highlander (5-дверный кроссовер);
3) Toyota Land CruiserPrado (5-дверный внедорожник);
4) Toyota RAV4 (5-дверный кроссовер);
5) Toyota Venza (5-дверный кроссовер);
6) Toyota Auris (5-дверный хэтчбек);
7) Toyota Prius (5-дверный хэтчбек);
8) Toyota Camry (седан);

9) Toyota GT86 (купе);

10) Toyota Verso (минивэн);

11) Toyota Alphard (минивэн);

12) Toyota Land Cruiser 200 (внедорожник);

13) Toyota Hilux (пикап);

14) Hiace в классе коммерческих автомобилей.

Поставщик у «Тойота Центр Челябинск Восток» один – это «Toyota Motor Corporation». Перевозку автомобилей по всей России осуществляет компания «Sunflower». На современных и надежных автопоездах-автовозах европейского производства Mercedes-BenzActros и Man TGA с полуприцепами ROLFO Blizzard происходит доставка автомобилей до дилеров.

Предприятие имеет собственное помещение с электростанцией и водоснабжением. Имеет оборудованный цех для технического обслуживания автомобилей и для кузовного ремонта, выставочный зал, в котором размещаются 10 автомобилей.

Работа автосалона организована таким образом, чтобы посещение центра приносило только положительные эмоции. Особое внимание в центре уделено зоне отдыха клиентов. В просторном выставочном зале площадью 1618 кв м расположены детский уголок, компьютеры с доступом в Интернет, уютное кафе, в котором расположены плазменные телевизоры с функцией трансляции текущей ситуации в сервисной зоне. Характерными чертами дилерского центра Toyota являются гостеприимство, открытость и готовность консультантов предоставить полную информацию по любому интересующему вопросу.

Сейхо Моторс выполнен в соответствии с единой концепцией оформления выставочных залов Toyota, в основе которой лежит принцип «CustomerFirst» («Клиент – на первом месте»). В соответствии с данной концепцией, основной задачей дилерского центра является не только представление всего модельного ряда автомобилей Toyota, продаваемого в России, но и обеспечение каждому гостю максимального комфорта и удобства. Перед покупкой автомобиля в Тойота

Центре Челябинск Восток клиенту предоставляется возможность воспользоваться услугой «тест-драйв», что позволяет подобрать модель, полностью удовлетворяющую запросам покупателя, а также испытать ее ходовые качества.

Дилерский центр предоставляет клиентам полный комплекс услуг по продаже, обслуживанию и ремонту автомобилей Toyota. В сервисной зоне площадью 3352 квм размещены 54 поста слесарного ремонта, 17 постов кузовного ремонта, 2 покрасочные камеры и шесть моек (включая участок Таммерматик производительностью 10 автомобилей в час).

Официальный дилер обеспечивает комфорт своим клиентам при помощи системы обслуживания 7 шагов:

1) предварительная запись;
2) прием клиента;
3) заполнение заказ – наряда;
4) выполнение работ;
5) контроль качества;
6) выдача автомобиля;
7) изучение удовлетворенности клиента.

Территория комплекса включает в себя современный выставочный зал для автомобилей, цех послепродажного обслуживания и ремонта, цех кузовного ремонта и окраски, склад запасных частей, складское хозяйство общего назначения, административно–бытовые помещения, парковку для новых автомобилей.

С целью обеспечения быстрого и качественного проведения работ в цехах установлено современное оборудование ведущих мировых фирм: MAHA, HOFMANN, BEND PAK, BREEZE и др. Все работы проводятся с использованием оригинальных запасных частей, сертифицированных материалов и специального инструмента. Склад оснащен складским оборудованием фирмы SCHAFER и полностью компьютеризирован.

В кузовном и окрасочном цехе станции выполняется качественное восстановление кузовов, подготовка и покраска автомобиля. Цех оснащен стапелем с системой электронного контроля геометрии фирмы BLACKHAWK, шлифовальным оборудованием фирмы FESTO, окрасочно-сушильной камерой немецкой фирмы WOLF. Высокое качество работ, подтвержденное сертификатом компании AKZO NOBEL, позволяет давать 5-летнюю гарантию на покрытие лакокрасочными материалами SIKKENS.

Кузовной участок состоит из 13 ремонтных постов:

1) 5 постов подготовки автомобиля к покраске
2) 3 арматурных поста
3) 2 поста восстановления геометрии кузова
4) пост контроля качества осуществляют все виды технического обслуживания.

– Философия ООО «Сейхо Моторс»: миссия, ценности и цели организации.

Начиная со дня основания ООО «Сейхо Моторс» постоянно стремится вносить свой вклад в устойчивое развитие общества, производя и предлагая инновационные товары и услуги высочайшего качества. Благодаря этому стремлению, компания смогла разработать собственную философию, ценности и методы управления, которые передаются в компании от поколения к поколению.

ООО «Сейхо Моторс» четко регламентирует основы политики компании в отношении корпоративной социальной ответственности (CSR). Эта позиция была установлена в расчёте на то, что акционеры, сотрудники и деловые партнеры ООО «Сейхо Моторс» смогут лучше понять позицию компании Тойота в отношении корпоративной социальной ответственности.

Компания имеет убеждение о том, что рост бизнеса Тойота в России напрямую связан со способностью организации соответствовать ожиданиям общества. Несмотря на существенные различия между автомобильными рынками в России в других странах, потребность в участии крупных корпораций в общественной жизни здесь может быть даже больше, чем где-либо еще. Следовательно,

компания стремится приложить все усилия для того, чтобы обеспечить эффективное внедрение политики своей компании в отношении вклада в устойчивое развитие.

- Миссия Компании:

1. Увеличение числа приверженцев среди клиентов, соответствие ожиданиям клиентов;
2. Быть самой успешной Компанией на автомобильном рынке Региона по качеству обслуживания клиентов, объёмам продаж и предлагаемых услуг;
3. Быть лучшей Компанией для своих сотрудников с точки зрения их максимальной самореализации и совершенствования в сочетании с достойной оплатой труда и социальными гарантиями.

Ценности компании.

ООО «Сейхо Моторс» считает, что для устойчивого развития очень важным является взаимодействие руководства со всеми заинтересованными сторонами, и прилагает все усилия для укрепления взаимоотношений путем свободного предоставления достоверной информации.

Основываясь на принципе «Клиент всегда на первом месте», компания разрабатывает и предлагает инновационные и безопасные товары и услуги высокого качества, отвечающие широкому спектру требований потребителей, для улучшения качества жизни во всем мире.

ООО «Сейхо Моторс» прилагает все усилия для защиты персональной информации потребителей, согласно букве и духу закона о защите частной информации, принятого в соответствующей стране.

Компания уважает своих сотрудников и верит, что успех дела зависит от творческого вклада каждого сотрудника и слаженной работы всего коллектива. ООО «Сейхо Моторс» поощряет личный рост своих сотрудников.

Компания придерживается принципов равных возможностей при трудоустройстве, вовлечения в работу компании всех сотрудников с учетом их личных особенностей и не относится предвзято ни к одному из них.

Показательно, что организация стремится обеспечивать безопасные и достойные условия труда для всех наших сотрудников.

В процессе диалога с сотрудниками ООО «Сейхо Моторс» строит отношения, основанные на принципе взаимного доверия и взаимной ответственности, и работает вместе со своими специалистами для преуспевания каждого в отдельности и компании в целом.

В функции менеджмента в компании входит развитие корпоративной культуры и распространение морально-этических норм.

Организация уважает всех своих партнеров, поставщиков и дилеров, и стремится к основанному на взаимном доверии долгосрочному сотрудничеству, способствующему развитию бизнеса как своих партнеров, так и самой компании. ООО «Сейхо Моторс» придерживается принципов свободной и честной конкуренции в соответствии с буквой и духом законов каждой страны.

Осуществляя свою деятельность ООО «Сейхо Моторс» стремится к гармонии с окружающей средой. И ставит своей целью разрабатывать и внедрять такие технологии, благодаря которым возможно сосуществование экономики и экологии. А также стремится сотрудничать с широким кругом лиц и организаций, работающих в области защиты окружающей среды.

Сейхо Моторс, всегда активно участвует в благотворительной деятельности, как самостоятельно, так и со своими партнерами, направляя свои усилия на укрепление сообщества и улучшение качества жизни.

Цели компании:

1) чтить букву и дух закона каждой страны, вести дела открыто и честно для того, чтобы быть достойным корпоративным гражданином мира;
2) уважать культуру и традиции всех наций и способствовать своей деятельностью экономическому и социальному развитию общества;
3) направлять усилия на производство экологически чистых и безопасных товаров, на повышение качества жизни во всём мире;

4) разрабатывать и развивать передовые технологии и предлагать товары и услуги высочайшего качества;
5) развивать корпоративную культуру, которая стимулирует личное и коллективное творчество и способствует взаимному доверию и уважению между рядовыми сотрудниками и руководством;
6) сотрудничать с деловыми партнерами в области исследований и разработок с целью стабильного долгосрочного роста и взаимной выгоды, оставаясь в то же время открытыми для новых контактов.

– Спектр услуг, предоставляемых компанией

Главное направление компании – это продажа автомобилей марки Тойота и все, что связано с данным автомобилем. А именно гарантийное и послегарантийное обслуживание автомобиля. Все автомобили, продаваемые компанией ООО «Сейхо Моторс» сертифицированы для России и обеспечиваются гарантией завода-изготовителя сроком на 3 года или 100 000 км пробега. Кроме того, компания предлагает полный спектр услуг, включающий оценку стоимости ремонта, составление графика замены и установки запасных частей, выполнение всех стадий восстановительно-ремонтных работ, а также предоставление гарантии на механические детали, лакокрасочное и антикоррозийное покрытия. Немаловажное значение придается продаже аксессуаров. Если клиент желает придать индивидуальность своему автомобилю, то с помощью оригинальных аксессуаров Toyota это воплотимо. Выбор аксессуаров в компании очень большой на любой вкус, в зависимости от предпочтений клиентов в создании комфорта, практичности и стиля.

Каждый оригинальный аксессуар разработан специально для автомобилей Toyota и сделан с той же тщательностью и вниманием к деталям, как и сами автомобили. Все аксессуары просты в установке, обладают высочайшим качеством, надежностью и функциональностью.

Еще один аспект – организация предоставляет и финансовые услуги:

1) Кредитование – это программа для всех категорий покупателей (физических и юридических лиц).Принимая во внимание постоянные изменения на финансовом рынке, компания обеспечивает клиентам Тойота фиксированную процентную ставку на все предлагаемые финансовые продукты на протяжении всего периода кредитования. Клиент сам выбирает удобное для него условие кредитования, определяет сумму кредита, подходящий срок и узнает прямо на сайте, какой будет ежемесячный платеж.

2) Страхование – специальные соглашения, заключенные с компаниями-партнерами, позволят клиентам избежать многих забот при возникновении страхового случая – все переговоры об оплате ремонта по страховке будут вестись сотрудниками Центров непосредственно со страховой компанией.

3) Корпоративные продажи – компания предоставляет множество акций корпоративным клиентам, в том числе индивидуальную ценовую политику и гибкую систему скидок (для корпоративных клиентов предусмотрены специальные условия по приобретению автомобилей, в том числе и для сотрудников организации), действующая программа «ToyotaAssistance» (экстренная помощь в дороге), «Зеленый коридор» (внеочередное обслуживание автомобилей), бесплатная эвакуация неисправного автомобиля, скидки на техобслуживание (скидки при оплате запчастей, ремонта и технического обслуживания до 5%) и т.д.

4) Тест-драйвы – пробная поездка на автомобиле для оценки его ходовых качеств и общих потребительских свойств. Поездка проводится для того, чтобы клиент мог определить, соответствует ли предлагаемый автомобиль его требованиям и ожиданиям.

– Структура управления ООО «Сейхо Моторс».

ООО «Сейхо Моторс» характеризуется линейно-функциональной организационной структурой управления. Каждый подчиненный имеет начальника, а каждый начальник имеет несколько подчиненных. Во главе организации находится Генеральный директор, который принимает решения по

открытию вакансий и сокращению рабочих мест. Во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Каждое звено (отдел) и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. Управленческие звенья (отделы) несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый их которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом. Управление решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня. Так сформирована своего рода иерархия руководителей в ООО «Сейхо Моторс». Управление в компании организовано в соответствии с Уставом организации.

Все отделы компании действуют согласованно, оперативны в принятии своих решений и обеспечивают единство и четкость действий. Каждый руководитель отдела несет ответственность за конечные результаты своей деятельности и деятельность своего подразделения. Полномочия в компании, таким образом, четко распределены и связь между руководителями и подчиненными тесная, и максимально облегчена – руководитель и подчиненный доступны друг другу.

При целом ряде достоинств в управлении компании: четкая система взаимных связей функций и подразделений; четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель; ясно выраженная ответственность; быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих, нельзя сбрасывать со счетов и недостатки у управлении ООО «Сейхо Моторс»: отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы («текучка») доминирует над стратегическими; тенденция к волоките и

перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений; малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации; критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом – разные; тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности; большое число «этажей управления» между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение; перегрузка управленцев верхнего уровня; повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Начальник отдела персонала разработал и утвердил у генерального директора должностные инструкции и положения по каждому отделу организации и должностные инструкции каждого сотрудника компании, что позволяет организованно выполнять свои обязанности, знать свои права, задачи и функции каждому члену трудового коллектива. В приложении В имеется образец должностной инструкции сотрудника ООО «Сейхо Моторс». Должностная инструкция работника включает в себя разделы: общие положения, должностные обязанности, права и ответственность работника организации.

Таким образом, компания «Сейхо Моторс» является официальным дилером автомобилей Toyota в городе Челябинск. Занимается продажей новых автомобилей, автомобилей с пробегом, сервисным обслуживанием, продажей запасных частей и аксессуаров марки Toyota.

Сейхо Моторс выполнен в соответствии с единой концепцией оформления шоу-румовToyota, в основе которой лежит принцип CustomerFirst («Клиент – на первом месте»). В соответствии с данной концепцией, основной задачей дилерского центра является обеспечение каждому гостю максимального комфорта и удобства.

Поставщику «Тойота Центр Челябинск Восток» один – это «ToyotaMotorCorporation». Перевозку автомобилей по всей России осуществляет

компания «Sunflower». На современных и надежных автопоездах-автовозах европейского производства Mercedes-BenzActros и Man TGA происходит доставка автомобилей до дилеров.

Компания характеризуется линейно-функциональной организационной структурой управления (рисунок 3.1). Каждый подчиненный имеет начальника, а каждый начальник имеет несколько подчиненных. Во главе организации находится Генеральный директор, который действует на основании Устава предприятия и принимает решения по открытию вакансий и сокращению рабочих мест.

Рисунок 3.1 – Линейно-функциональная организационная структура

3.2 Маркетинговое исследование и стратегический анализ автомобильного дилерского центра ООО «Сейхо Моторс».

– Анализ внешней среды ООО «Сейхо Моторс».

Анализ внешней среды косвенного воздействия на ООО «Сейхо Моторс» осуществляется с помощью PEST–анализ. КачественныйPEST–анализ ООО «Сейхо Моторс» представлен в таблице 2.1.

Таблица 3.2 – Качественный PEST–анализ ООО «Сейхо Моторс»

PEST-факторы	Что дает возможность?	Что дает угрозу?
Политические и правовые факторы	Стабильная политическая ситуация в стране	Несовершенство государственной политики в области инвестирования
	Процесс глобализации и вступление в ВТО	Недостаточное внимание поддержке предприятий среднего бизнеса со стороны государства
		Неэффективная практика исполнения существующего законодательства
Экономические факторы	Существенное замедление темпов инфляции	Повышение цен на энергоносители
	Рост покупательной способности рубля	Недостаточная для устойчивого роста инвестиционная активность
	Снижение ставки рефинансирования, что вызовет закономерное снижение банковских ставок по кредитам	Уменьшение объемов прибыли предприятий и организаций
	Понижение курса доллара и его стабилизация	Снижение рентабельности производства вследствие опережающего роста издержек по сравнению с объемами производства
	Благоприятная для России внешнеэкономическая конъюнктура	Снижение цен на автомобили
	Рост товарооборота между регионами страны	Несовершенство налогообложения
	Применение новых систем мотивации работников	Недостаточное внимание предприятий к стимулированию труда
	Повышение заработной платы работников транспортных предприятий	Снижение профессионализма работников
Технологические и технические факторы	Появление современных технологий производства и высокоэффективного автотранспорта	Высокие цены на топливо
	Вложение инвестиций в усовершенствование технологического процесса и модернизацию автотранспорта	Критическое состояние производственной инфраструктуры
	Постепенная активизация усилий Правительства, направленных на развитие инноваций и модернизацию	Наличие незагруженных технологически эффективных мощностей, квалифицированных кадров, научно-технических заделов.
	Внедрение программ информатизации и развития экономической деятельности на основе интернет-технологий и иных современных информационных технологий, системы электронной коммерции	Низкая инновационная активность и невысокие темпы развития высокотехнологичного сектора экономики
		Возможность использования конкурентами современных технологий (в том числе и информационных)

В таблице 3.3 представлен количественный PEST–анализ ООО «Сейхо Моторс».

Анализ PEST-факторов позволяет сделать вывод о том, что в целом влияние факторов внешней среды косвенного воздействия носит в целом довольно благоприятный характер. Наибольшую угрозу для Тойота Центра видно, что

представляют экономические факторы. Именно на преодоление угрозы со стороны экономических факторов предприятию следует направить свои сильные стороны.

Таблица 3.3 – Количественный PEST-анализ ООО «Тойота Центр Челябинск Восток» в баллах

Факторы	Важность для отрасли X	Влияние на организацию Y	Направленность влияния Z	Степень важности S=X*Y*Z
Политические и правовые факторы	2	1	–1	–2
Экономические факторы	2	3	–1	–6
Социальные факторы	2	1	+1	+2
Технологические и технические факторы	1	2	+1	+2

Технологические, политические и социальные факторы дают предприятию умеренные возможности, которые оно в силах реализовать, если правильно направит на это свои сильные стороны, а также, если сумеет использовать эти возможности для усиления своих слабых сторон.

– Анализ внутренней среды ООО «Сейхо Моторс»

Для сопоставления ресурсов и возможностей проведем SWOT-анализ для ООО «Сейхо Моторс». Факторы SWOT-анализа представим в таблице 3.4.

Комбинация «возможности – сильные стороны» отражает направления стратегического развития предприятия – перспективным направлением является поиск новых направлений деятельности для расширения рынка сбыта, повышения эффективности оказания услуг по техническому обслуживанию автомобилей. Все это возможно путем совершенствования логистики, маркетинговых исследований, товародвижения, повышения квалификации персонала, проработка и внедрение

новых стандартов технического обслуживания, снижение себестоимости доставки автомобилей в салон.

Таблица 3.4 – Матрица SWOT-анализа ООО «Сейхо Моторс»

Сильные стороны	Слабые стороны
Постоянное повышение квалификации персонала	Высокая степень износа оборудования
Совершенствование логистики, маркетинговых исследований, товародвижения	Острый недостаток оборотных средств для технического перевооружения и обновления парка оборудования
Гибкость в отношении с клиентами	Практически отсутствие рынка сбыта в соседних регионах
Проработка и внедрение новых стандартов технического обслуживания	Низкая заработная плата работников, отсутствие мотивации к повышению эффективности труда
Благоприятный имидж компании у покупателей	На предприятии слабо задействованы внутренние ресурсы при подборе персонала
Приятные в общении, доброжелательные сотрудники	Высокие материальные и временные затраты на аттестацию персонала
Возможности	Угрозы
Растущий рынок продаж трейд-ин	Высокая конкуренция
Доступность автокредитов для потребителей	Высокая цена кредитных ресурсов
Низкая возможность появления альтернативных видов транспорта	Снижение деловой активности предприятий
Совершенствование технологических процессов перевозки автомобилей	Государственная политика в области регулирования рынка продаж автомобилей

Комбинация «возможности – слабые стороны» указывает на необходимые внутренние преобразования: техническое перевооружение и обновление оборудования, повышение мотивации труда работников.

Комбинация «угрозы – слабые стороны» показывает ограничения стратегического развития. В качестве угроз выступают и высокая конкуренция новых автодилеров, и государственная политика в области регулирования рынка продаж автомобилей.

Комбинация «угрозы – сильные стороны» показывает возможности использования преимуществ предприятия – проработка и внедрение новых стандартов технического обслуживания, совершенствование логистики, маркетинговых исследований, товародвижения, а также постоянное повышение квалификации персонала и внедрение новых технологий позволит расширить действующие рынки сбыта, завоевать новые, повысить прибыльность предприятия и завоевать конкурентное преимущество.

К наиболее существенным слабым сторонам предприятия относятся: низкая заработная плата работников, отсутствие мотивации к повышению эффективности труда; практически отсутствие рынка сбыта в соседних регионах.

Наиболее значимыми возможностями для предприятия являются: совершенствование технологических процессов перевозки автомобилей; низкая возможность появления альтернативных видов транспорта.

К наиболее существенным угрозам предприятия относятся: высокая цена кредитных ресурсов; снижение деловой активности предприятий.

Таким образом, изучение внутренней среды компании дает руководству возможность оценить внутренние ресурсы и возможности компании. Выявляя сильные и слабые стороны компании, руководство имеет возможность расширять и укреплять конкурентные преимущества и, соответственно, предупредить возникновение возможных проблем.

– Анализ конкурентов «Сейхо Моторс»

Проведем сравнительный анализ основных конкурентов «Сейхо Моторс». Основными лидерами среди автосалонов г. Челябинска являются ООО «Регинас», ООО «Гольфстрим», ООО «Планета-Авто», ООО «Эталон-Авто», ООО «Техно-Моторс», «Легион Моторс».

Доля рынка ООО «Сейхо Моторс» по сравнению с основными конкурентами представлена на рисунке 3.2.

Таким образом, наиболее сильными конкурентами компании ООО «Сейхо Моторс» является автосалон «Регинас» и «Планета Авто». «Эталон Авто» прочно

удерживает второе место по привлекательности и известности автоцентра в городе, а «Гольфстрим», «Техно-Моторс» и «Легион Моторс» поделили третью позицию среди конкурентов ООО «Сейхо Моторс».

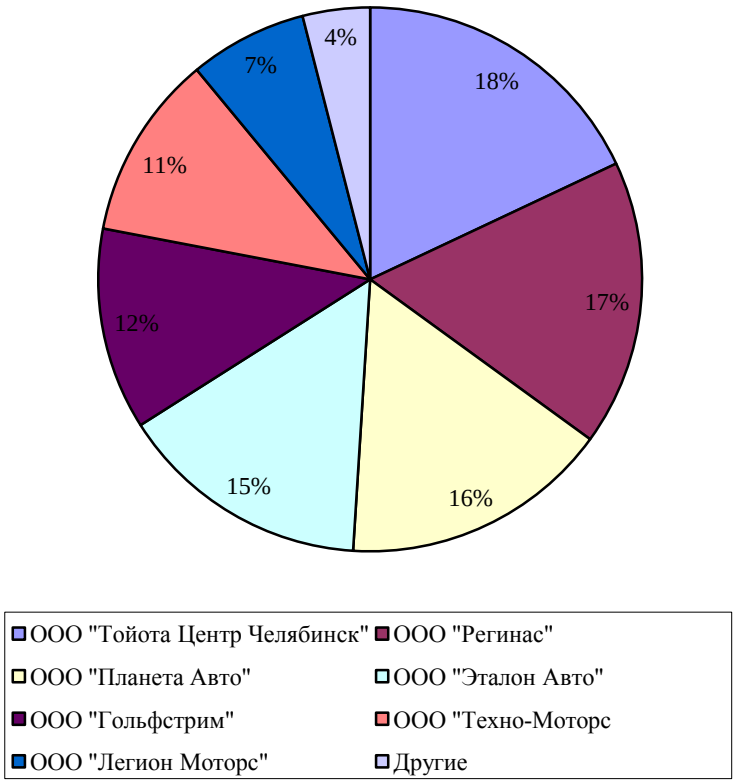

Рисунок 3.2 – Доля рынка ООО «Сейхо Моторс» по сравнению с основными конкурентами

– Исследование особенности поведения реальных потребителей и потенциальных клиентов

Анализируя особенности поведения потребителей ООО «Сейхо Моторс» можно сделать вывод, что покупатели, как правило, не ограничиваются одним типом автомобиля, а с легкостью меняют свои предпочтения, переходя из одного сегмента в другой.

Опрос потребителей ООО« Сейхо Моторс» показал, что всех покупателей можно разделить на четыре большие группы:

1) покупатели, для которых автомобиль – прежде всего, средство передвижения;

2) покупатели, которым необходимы уникальные эксплуатационные характеристики автомашины;
3) покупатели, которым требуется роскошная машина;
4) покупатели, основное требование которых – гарантии безопасности.

Помимо реальных клиентов были изучены потенциальные покупатели (50 человек). Были опрошены владельцы отечественных автомобилей (65 %) и иномарок (35 %). К тому же, анкетный опрос проводился в очной форме, что позволило исследователям задавать дополнительные вопросы для уточнения получаемой информации.

1) «Сейхо Моторс» является компанией известной среди автовладельцев. Большинство опрошенных, а это 68 %, слышали об автосалоне.

2) При этом 14 % опрошенных ассоциируют марку Toyota с рассматриваемым автосалоном.

В процессе исследования были опрошены реальные клиенты автосалона «Сейхо Моторс» – 13 % из общего числа опрошенных.

1) Данные клиенты были удовлетворены сотрудничеством с автосалоном «Сейхо Моторс» лишь на 4 балла из 5 возможных.

2) Основные трудности, с которыми столкнулись покупатели, и что повлияло на удовлетворенность, связаны со скоростью оформления, не всегда стабильными поставками автомобилей и длительными сроками проведения сервисных и ремонтных работ.

Исходя из этих данных можно сделать вывод, что автосалон показателен с точки зрения обслуживания, так как нареканий не было и более того в этом плане все клиенты остались полностью довольны. Причина кроется в следующем. Одной из основных систем в ООО «Сейхо Моторс» является система стандартов сервиса для торгово-сервисного персонала, а в особенности для персонала первой линии. Для менеджеров, работающих в торговом зале, обязательно выполнение требования «Клиент на первом месте», которое включает в себя следующие правила:

1) Встреча клиента. Подходить к клиенту следует уверенно и целенаправленно, а подходя к клиенту, необходимо смотреть ему в глаза, улыбка и доброжелательный настрой обязательны. Необходимо представиться (не требуется, если есть бейдж), уточнить имя потенциального клиента.

2) Презентация автосалона. Говорить необходимо спокойно и четко, вовремя делая паузы. Необходимо держаться от человека следует на расстоянии 0,8–1 м. Ближе подходить при разговоре нельзя.

3) Выяснение потребности клиента. Необходимо задавать наводящие вопросы, быть внимательным к любым вопросам и пожеланиям клиента.

4) Презентация автомобилей и услуг.

5) Прощание. Необходимо поблагодарить за визит, подарить что-то на память о компании (каталог, календарь и т.д.). В случае покупки, поблагодарить за сделанный выбор, высказать надежду на дальнейшее сотрудничество. Проводить к выходу, попрощаться.

В целом, труд торгово-оперативного персонала однообразен, требует большого нервного и физического напряжения. Это обусловлено тем, что организация торгово-технологического процесса не предполагает или сильно ограничивает свободу проявления инициативы работником. Интенсивность покупательских потоков в течение дня, колебания спроса по товарным группам и прочие факторы в одних случаях приводят к неизбежным простоям работников, а в других– к очень высокой нагрузке и резкому повышению напряженности труда.

В рамках повышения качества обслуживания с начала 2013 года внедрены следующие дополнительные услуги для клиентов ООО «Сейхо Моторс», на желательность наличия, которых указали клиенты в процессе опроса: возможность продлить гарантию на ранее приобретенный автомобиль, возможность хранения комплекта шин, техническая поддержка автомобилей, которым более 7 лет с момента выпуска, персональный менеджер для постоянных клиентов, срочная эвакуация автомобилей.

– Стратегический анализ предприятия ООО «Сейхо Моторс».

Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям[26].

Экономическую (генеральную) стратегию деятельности предприятия, как правило, детализируют с помощью функциональных стратегий, которые отражают конкретные пути достижения специфических целей предприятия, стоящих перед его отдельными подразделениями и службами[27].

Функциональные стратегии разрабатываются соответствующими подразделениями предприятия (организации). ООО «Сейхо Моторс» должно разрабатывать следующие основные виды функциональных стратегий (специальных политик): имущественная, маркетинговая, кадровая, финансовая.

– Vision ООО «Сейхо Моторс»

Работа над VISION – это и есть начало работы над стратегией. Это первое и главное, что отличает стратегию от долгосрочного планирования. Работа над VISION строится с ответа на вопрос: «Какой мы видим свою организацию через 5–8–12 лет?».

VISION – мощный мотиватор. Эту его способность давно оценили идеологи, политики, начиная массовые, исторические движения колоссальных масштабов, воодушевляя образом желаемого будущего целые народы и континенты. Все мощную силу идеи на истории многих государств. VISION работает не только на мотивацию сотрудников организации. На него серьезно реагируют инвесторы.

Главная цель компании – повышение экономической эффективности за счет внедрения системы оценки стратегического развития, что будет являться основой оказания качественных услуг.

VISION предприятия ООО «Сейхо Моторс» представлен на рисунке 3.3:

[26]Ляско, А.К. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2013. – 488 с.

[27]Дудин, М.Н. Стратегический менеджмент. – М.: Кнорус, 2014. – 256 с.

Рисунок 3.3 – VISION ООО «Сейхо Моторс»

Для формирования VISION целесообразно пользоваться определенными стратагемами. Что такое стратагема? Это понятие, выражающее ключевую идею, преимущества в образе желаемого будущего. Стратагема характеризует новую роль, статус или состояние фирмы в будущем. Стратагемы вырабатываются управленческой командой. VISION – не проект, не программа. Обычно, это сугубо качественное изображение желаемого состояния на длительную перспективу. Иногда даже дата ставится условная или отсутствует вообще. Это именно образ желаемого будущего. Хронологическое время заменяется временем социальным, где единица времени не год, месяц, день, а расстояние между событиями.

Главная цель компании – повышение экономической эффективности за счет внедрения системы оценки стратегического развития, что будет являться основой оказания качественных услуг.

3.3. Внедрение системы оценки и рекомендаций по управлению стратегическим развитием автомобильного дилерского центра

В качестве технологии оценки стратегического развития автомобилей применим систему, разработанную во 2 главе данной работы. На основе расчётов дадим рекомендации по повышению уровня стратегического развития на предприятии ООО «Сейхо Моторс».

1) Оценим уровень ликвидности автомобилей по 3 самым популярным моделям за период с 1.05.2015-30.10.2015[28] и возьмём средние значения за месяц, а именно:

– Toyota Corolla (седан) – продано 30 авто;

– Toyota Highlander (5-дверный кроссовер) – продано 5 авто;

– Toyota Land Cruiser Prado (5-дверный внедорожник) – продано 5 авто.

Для этого применим формулу (1) и рассчитаем ликвидность по каждому автомобилю, применяя «принцип управления объёмами закупок автомобилей у поставщика»:

$$\text{г}_{\text{авто}} = \frac{\sum_1^m \text{Ст}_\text{n} * (1 - \text{Сс}_\text{n})}{\sum_1^\text{m} \text{Vзакуп.}_\text{n}}, \quad (1)$$

где $\gamma_{\text{авто}}$ – коэффициент ликвидности автомобиля;

Ст_n. – цена продажи k-автомобилян-клиенту за период, руб;

Vзакуп. – объём закупок автомобилей за период, руб;

Cc_n – скидка k-автомобиля n-клиенту;

m – количество моделей автомобилей;

n – порядковый номер клиента.

$$\text{г}_{\text{Toyota Corolla}} = \frac{\sum_1^{30} 900000 * (1 - 0{,}05)}{\sum_1^{30} 840000}, = 1{,}017,$$

$$\text{г}_{\text{Toyota Highlander}} = \frac{\sum_1^{5} 3000000 * (1 - 0{,}07)}{\sum_1^{5} 2800000}, = 1{,}039,$$

$$\text{г}_{\text{Toyota Land Cruiser Prado}} = \frac{\sum_1^{5} 1920000 * (1 - 0{,}1)}{\sum_1^{5} 1820000}, = 0{,}94.$$

Как видно из расчётов, наименьшую ликвидность показал автомобиль Toyota Land Cruiser Prado (5-дверный внедорожник). Из формулы 1 делаем вывод, что одним из методов повышения ликвидности является уменьшения среднего значения предоставляемой скидки для клиента, т.к. остальные параметры жёстко контролируются поставщиком Тойота Мотор.

[28]Данные по средним значениям предоставлены Директором Отдела Продаж Автомобилей «Сейхо Моторс» Голиковой Е.А.

2) Рассчитаем и оценим коэффициент удовлетворённости дилерского центра поставщиком, воспользовавшись формулой (2):

$$e = H1*1+H2*0+H3*0+H4*0+H5*1+H6*1+H7*1, \quad (2)$$

$$e = 0{,}86$$

где e – коэффициент удовлетворённости поставщика показателями дилерского центра

H – вес критерия соответствия стандартам Тойота Мотор.

Из расчёта видим, что дилерский центр «Сейхо Моторс» не полностью соответствует критериям поставщика. Для повышения оценки по данному параметру необходимы следующие мероприятия:

- Создание собственного периодического издания, которое доступно для клиентов и описывает актуальные предложения для клиентов, события, новости в мире Toyota
- Создание системы отметок, позволяющих сохранить настройки автомобиля клиента после проведения работ

2) Оценим уровень запаса наиболее востребованных запасных частей за период 1.05.2015-30.10.2015[29] по формуле (3)

$$в = \frac{К\ уд.запросов}{К\ запросов} \quad (3)$$

$$в = 0{,}97$$

где в – коэффициент уровня запаса наиболее востребованных запасных частей;

К запросов – количество фактически запрашиваемых запасных частей;

К уд.запросов – количество удовлетворённых запросов запасных частей.

Оптимальным является значение коэффициента не менее $0{,}95$[20]. Из расчётов делаем вывод, что Отдел Запасных Частей ООО «Сейхо Моторс» полностью удовлетворяет запросы клиентов и цеха в необходимых запасных частях.

[29]Данные по средним значениям предоставлены Начальником Департамента Запасных Частей ООО «Сейхо Моторс» Агафоновым Е.А.

3) Оценка скорости доставки запасных частей.

Оценку производим по показателю среднего соотношения фактической скорости и плановой с учётом объёмов поставки по формуле за период1.05.2015-30.10.2015[30]:

$$\vartheta = \frac{\sum_1^m (\frac{Спл}{Сф} * Vп.з.)_n * e}{\sum_1^m Vп.з_n}, \quad (4)$$

Где ϑ – коэффициент скорости поставки запасных частей;

Сф – фактическая скорость поставки запасных частей;

Спл – планируемая скорость поставки запасных частей;

Vп.з. – объём поставки запасных частей;

e - коэффициент удовлетворённости поставщика показателями дилерского центра;

n – порядковый номер запчасти;

m – количество запчастей.

Расчёт проведём по одной номенклатурной позиции (Топливный фильтр):

$$\vartheta = \frac{\frac{7}{8} * 2250 * 0{,}8}{2250} = 0{,}7$$

Из расчёта видим, что коэффициент скорости доставки запасных частей не удовлетворительный ($< 0{,}95$). Для увеличение этого стратегического параметра предлагаются следующие мероприятия:

- Увеличение фактической скорости поставки запасных частей
- Выполнение стандартов поставщика и как следствие увеличения коэффициента удовлетворённости.

4) Оценка системы управления персоналом предприятия ООО «Сейхо Моторс».

[30]Данные по средним значениям предоставлены Начальником Департамента Запасных Частей ООО «Сейхо Моторс» Агафоновым Е.А.

Оценка и алгоритм приведены в главе 2 данной работы. В качестве рекомендаций по повышению данного параметра необходимы следующие мероприятия:

- Введение технологии неформальной оценки персонала;
- Введение системы работы с кадровым резервом;
- Введение системы планирования карьеры.

5) Оценку выполнения гарантийных работ произедём на основе соответствия критериям пунктов уровня обеспечения запаса наиболее востребованных запасных частей, скорости доставки запасных частей (согласно пунктам 3∪ 4).

Для повышения данного параметра необходимы следующие мероприятия:

- Увеличение фактической скорости поставки запасных частей
- Выполнение стандартов поставщика и как следствие увеличение коэффициента удовлетворённости.
- Повышение квалификации инженера по гарантии

6) Оценка материально-технического оснащения:

$$\mathrm{p} = \frac{(\mathrm{TO}_{13} + \mathrm{TP}_{13})\text{гар.} + (\mathrm{TO}_{13} + \mathrm{TP}_{13})\text{пост.гар.}}{54}, \qquad (5)$$

где p – фактическая выработка 1 поста основного цеха за месяц;

$(\mathrm{TO}_{13} + \mathrm{TP}_{13})\text{гар.}$ – сумма н.ч. по ТО и ТР за июль 2013г гарантийные авто;

$(\mathrm{TO}_{13} + \mathrm{TP}_{13})\text{пост.гар.}$ – сумма н.ч. по ТО и ТР за июль 2013 постгарантийные авто.

$$\mathrm{p} = 87.8\text{н.ч./мес.}$$

На территории дилерского центра имеется 54 оборудованных поста со средней выработкой 253 н.ч. в месяц на пост. Исходя из этого, видим, что в цехе заложена большая производительность, чем фактическая выработка. Следовательно, для полноценного функционирования дилерского центра необходимо 19 постов основного цеха. Пустующие резервы необходимы для сезонного увеличения загрузки. Также в качестве рекомендации предлагается

сдача неиспользуемых резервов в аренду клиентам, в качестве услуги «Сервисная Станция Самообслуживания».

7) Оценка удовлетворённости клиента качеством послепродажного обслуживания производится по формуле

$$Fобщ. = \sum_1^n \frac{F_n}{5}, \quad (6)$$

где Fобщ – суммарный общий балл;

F – балл за n-коэффициент;

n – количество коэффициентов.

Найдём среднее арифметическое значение суммарного общего балла:

$$Fобщ.= \frac{F1+F2+F3+F4+F5}{5},$$

Fобщ.= 9,2 балла.

Для достижения максимальной оценки по данному стратегическому параметру необходимы следующие мероприятия:

- Повысить эффективность работы сервисных консультантов и увеличить количество выполненных обращений с первого раза;
- Введения системы оповещения для клиента о текущем состоянии выполнения работ с автомобилем;
- Повышение качества обслуживания и как следствие увеличение числа общих рекомендаций дилерского центра своим знакомым.

Таким образом, в результате внедрения таких мероприятий, как технология неформальной оценки персонала, кадровый резерв, планирование карьеры персонала, увеличение фактической скорости поставки запасных частей, выполнение стандартов поставщика, создание собственного периодического издания, снижения скидок для клиента по определённым моделям повысить экономическую эффективность ООО «Сейхо Моторс», что будет обусловлено ростом оценки стратегического развития предприятия.

Выводы по разделу три

В качестве основных мероприятий по повышению уровня стратегического развития предприятия были разработаны такие мероприятий, как технология неформальной оценки персонала, повышение уровня удовлетворённости поставщика, увеличение скорости доставки запасных частей, создание оптимального материально-технического оснащения. В результате их внедрения экономическая эффективность ООО «Сейхо Моторс» возрастет по сравнению с предыдущими годами, что будет обусловлено ростом оценок стратегического развития дилерского центра. Внедрение системы оценки стратегического развития ООО «Сейхо Моторс» является одним из основных факторов, влияющих на экономическую эффективность предприятия, так как количество реализуемой продукции и качество оказываемых услуг напрямую зависит от рассмотренных в работе параметров. Внедрение разработанных мероприятий в практику ООО «Сейхо Моторс» позволит:

- своевременно укомплектовывать кадрами управленцев и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования компании;
- формировать необходимый уровень запаса наиболее востребованных запасных частей;
- увеличить уровень удовлетворённости обслуживания клиентов;
- удерживать оптимальный уровень материально-технического оснащения предприятия;
- увеличить ликвидность автомобилей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Компания «Сейхо Моторс» является официальным дилером автомобилей Toyota в городе Челябинск в лице «Тойота центр Челябинск Восток». Занимается продажей новых автомобилей, автомобилей с пробегом, сервисным обслуживанием, продажей запасных частей и аксессуаров марки Toyota.Тойота Центр Челябинск Восток выполнен в соответствии с единой концепцией оформления шоу-румовToyota, в основе которой лежит принцип CustomerFirst («Клиент – на первом месте»). В соответствии с данной концепцией, основной задачей дилерского центра является обеспечение каждому гостю максимального комфорта и удобства.

Поставщик «Сейхо Моторс» один – это «ToyotaMotorCorporation». Перевозку автомобилей по всей России осуществляет компания «Sunflower». На современных и надежных автопоездах-автовозах европейского производства Mercedes-BenzActros и Man TGA происходит доставка автомобилей до дилеров.

В результате разработки системы по оценке стратегии компании ООО «Сейхо Моторс» было установлено, что в современных условиях стратегическое развитие играет особую роль в управлении организацией. Развитие системыоценки стратегического развития способствует переходу к эффективному стратегическому управлению. В тоже время, переход к эффективному стратегическому управлению является мощным импульсом к развитию системы оценки и изменению её роли в организации. Именно стратегическое управление организацией выдвигает ключевые показатели на передний план существенно повышая роль оценки в осуществлении бизнеса.

Основной целью написания магистерской диссертации является разработка системы оценки стратегического развития предприятия как инструмента стратегического управления.

В процессе выполнения работы были решены следующие задачи:

– обобщены и осмыслены взгляды экономистов различных школ (отечественных и зарубежных) на проблемы стратегического развития;

– обобщены теоретические подходы к понятию «стратегическое развитие»;

– проведен сравнительный анализ подходов к оценке стратегического развития;

– разработан комплекс показателей, для оценки уровня стратегического развития.

Научная новизна результатов исследования определяется областью исследования и заключается в следующем:

1. Уточнено понятие «стратегическое развитие». Стратегическое развитие – это развитие организации, которое опирается на человеческий потенциал как ее основу, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию окружающей среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в конечном счете дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

2. Разработана концепция оценки стратегического развития предприятия. В рамках концепции была разработана карта стратегических целей предприятия ООО «Сейхо Моторс» и выделены ключевые показатели, по которым производилась оценка.

3. Разработана методика оценки стратегического развития предприятия, включающая в себя 8 показателей:

1) Оценка ликвидности автомобилей;
2) Оценка удовлетворённости поставщика показателями дилерского центра;
3) Оценка уровня запаса наиболее востребованных запасных частей;
4) Оценка скорости поставки запасных частей;
5) Оценка системы управления персоналом предприятия ООО «Сейхо Моторс»;
6) Оценка скорости выполнения гарантийных работ;

7) Оценка материально-технического оснащения дилерского центра;
8) Оценка удовлетворённости клиента качеством послепродажного обслуживания.

В ходе апробации предлагаемой методики на ООО «Сейхо Моторс» подтверждена эффективность метода оценки стратегического развития и даны рекомендации на основе анализа результатов.