Правительство Российской Федерации

Государственное образовательное бюджетное учреждение

Высшего профессионального образования

«Государственный университет – Высшая школа экономики»

Санкт-Петербургский филиал

Факультет Менеджмента

# Кафедра Государственного и муниципального управления

*Реферат*

по дисциплине Теория организации

На тему: Картография организации Связной

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Выполнил: | |
|  | Бузин Кристиан Владимирович | |
|  | Группа: №233 | |
| **Итоговая оценка**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Проверила:  Преподаватель | |
|  | Дунаева Анна Сергеевна | |
|  |  | |
| *Санкт-Петербург* 2010 | |

**Связной** основан 9 октября 1995 года. Торговая точка на Горбушке, офис площадью 20 квадратных метров – тогда в штате фирмы "Максус" было всего 5 сотрудников. С 2002 года работает под брэндом **Связной**.

Сейчас **Связной** – федеральная розничная сеть по продаже телефонов, услуг сотовых операторов, аксессуаров, портативной цифровой аудио- и фототехники. **Связной** – официальный дистрибьютор многих производителей GSM-телефонов и телефонов стандарта DECT, а также дилер крупнейших операторов сотовой связи. В течение 2004 года группа **Связной** осуществила реструктуризацию.Сегодня группа **Связной** состоит из: ЗАО "Группа компаний "Связной" – владелец акций одиннадцати операционных компаний группы, в том числе:

* ЗАО "Связной Логистика" – распределительный и финансовый центр;
* розничные торговые компании (ЗАО "Связной МС", ЗАО "Связной МР", ОАО "Связной ЦР", ОАО "Связной СПБ", ОАО "Связной НН", ЗАО "Связной Кзн", ОАО "Связной Юг", ОАО "Связной Урал", ОАО "Связной "Сибирь");
* ЗАО "Связной Загрузка" – производитель контента.

**Связной** позиционирует себя как торговую сеть европейского уровня с высоким качеством обслуживания. Собственный Учебный центр Связного помогает персоналу постоянно повышать свою квалификацию и развивать мотивацию. **Связной** особо следит за качеством коммуникации с потребителем. **Связной** во многом является новатором на рынке мобильного ритейла: **Связной** первым с марта 2004 года стал принимать платежи у населения за междугородную и международную связь по счетам "Ростелеком". В апреле 2003 **Связной** первым начал выпуск полноцветного ежемесячного каталога мобильных телефонов под названием "Взрослые игрушки", а в 2004 году была создана уникальная для российского рынка розничная сеть – галерея цифровых технологий "Связной 3". **Связной** позволяет своим клиентам заменить старый телефон на новую модель с доплатой. Стратегия развития группы компаний **Связной** направлена на увеличение рыночной доли, диверсификацию поставщиков, расширение продуктового ряда и товарного ассортимента. Достаточное внимание Связной уделяет росту стоимости брэнда и экспансии в новые сегменты рынка услуг высокой добавленной стоимости в телекоммуникациях

Летом [2007 года](http://ru.wikipedia.org/wiki/2007_%D0%B3%D0%BE%D0%B4) «Связной» приобрёл сети салонов сотовой связи «МегаПлюс» и фотоуслуг «Фокус» в [Белоруссии](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D1%80%D1%83%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F) (всего 102 салона).

В октябре 2008 года «Связной» заявил о намерении приобрести своего конкурента — сеть салонов сотовой связи «[Цифроград](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%B4). Однако сделка так и не состоялась.

В июле 2009 года «Связной» приобрел своего конкурента «[Питерфонъ](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9F%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%84%D0%BE%D0%BD%D1%8A&action=edit&redlink=1)». После приобретения часть торговых точек была закрыта, а остальные проходят ребрэндинг под торговую марку «Связного».

Интернет-магазин «Связной» доставляет заказы более чем в 35 городах России.

В 2010 году «Связной» начал работу в банковском бизнесе. 1 октября 2010 года был представлен «Связной Банк» (бывший Промторгбанк).

**1. К какому типу можно отнести организацию?**

Компания Связной по виду собственности – ЗАО

По отношению к прибыли - коммерческая

По размеру – крупная организация

По отношению к экономике – сфера услуг

По масштабам деятельности - 1753 магазина в России и 69 в [Белоруссии](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D1%80%D1%83%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F)

**2. Как формулируется миссия? Есть ли видение? Какие стратегические цели (направления) можно выделить?**

**Миссия Связного:**

Связной служит людям. Связной создает увлекательный мир мобильной коммуникации, общения и новых возможностей, – мир, в котором каждый человек находит понимание и радость.

**Связной – видение**

В мире, где устройства и технологии рождаются и устаревают с огромной скоростью, неизменными остаются только человеческие взаимоотношения и доверие, на которые Связной делает ставку.

**Связной – ценности**

Связной стремится к постоянному развитию. Жажда новых знаний, обретение опыта и решительность, основанная на точном расчете, позволяют Связному из множества новинок современного мира выбирать и первыми предлагать те из них, которые могут принести удовольствие людям.

**Стратегические цели** (объявленные в октябре 2010, на презентации нового проекта группы компаний связной – связной банк):

Связной Банк - это универсальный банк, который будет работать и с розничными, и с корпоративными клиентами. Розничным клиентам мы предложим офисы шаговой доступности, уникальные для рынка продукты, высокую скорость процессов. Корпоративным клиентам Связной Банк предоставит кредитные и депозитные продукты, зарплатные проекты, услуги эквайринга, а также удобное расчетно-кассовое обслуживание и индивидуальную работу с каждой компанией. Наша цель - стать лучшим расчетным банком, и наша команда знает, как этой цели достичь. Через пять лет мы рассчитываем войти в топ-5 российских "пластиковых" банков, в топ-10 банков по размеру розничного кредитного портфеля среди частных банков и топ-10 банков по размеру собственной сети обслуживания (за три года мы планируем открыть 300 офисов

**3. Какой тип орг.структуры обеспечивает деятельность организации? Составьте схему**

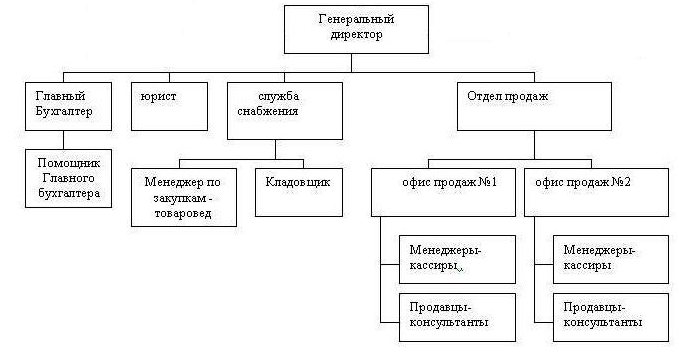
В «Связном» присуща карьерная лестница, все оперативные менеджеры и персонал, который работает в офисе, а также генеральный директор начинали с продавцов.

В розничном подразделении «Связного» (сами салоны) действует следующая структура управления:

* управляющий магазином — руководитель одного магазина, в подчинение у которого находятся менеджеры по продажам и менеджеры по продажам финансовых продуктов. Задачи и суть работы весьма разносторонние, начиная от контроля качества работы магазина и повышения эффективности экономики, заканчивая решением мелких проблем с покупателями;
* оперативный менеджер (ОМ) — курирует от 5 до 30 торговых точек, непосредственный руководитель управляющих магазинами;
* управляющий менеджерами (УМ) — контролирует 5-10 оперативных менеджеров в одном субъекте (Москва, Московская область и т. д.);
* директор по торговым операциям (ДТО) — контролирует работу УМ в 1 из 9 «регионов» (Юг, Поволжье, Санкт-Петербург, Москва, Московская область, Дальний Восток, Урал, Сибирь).

Система управления предприятия линейно-функциональная с преобладанием линейных связей:

.



**4. Составьте номенклатуру основных должностных функций одной из менеджерских позиций – соответствует ли она менеджерским компетенциям?**

Разберем должность помощника главного бухгалтера:

**На него бухгалтера возлагаются следующие функции:**

- Организация своевременного и правильного учета товарно-материальных ценностей, готовой продукции, основных средств, расчетов с дебиторами и кредиторами, с подотчетными лицами, с работающими.

- Составление бухгалтерской и статистической отчетности.

**Для выполнения возложенных на него функций помощник главного бухгалтера обязан:**

- Осуществлять контроль за кассовыми и банковскими операциями,

дебиторской и кредиторской задолженностью, соблюдением финансовой дисциплины предприятия.

- Осуществлять контроль за правильным распределением начисленной оплаты труда, учетом материальных ценностей, основных средств.

- Осуществлять контроль за правильным и своевременным начислением и уплатой в бюджет налогов.

- Своевременно составлять месячные, квартальные и годовые отчеты на основе достоверных первичных документов и соответствующих бухгалтерских записей и представлять по установленным адресам и в установленные сроки.

- Осуществлять контроль за выходом и своевременным доведением до исполнителей законодательных и нормативных актов по финансам, бухгалтерскому учету и налогообложению.

- Осуществлять работу предприятия с ценными бумагами.

- Контролировать расчеты по экспортно-импортным операциям.

Данная выдержка должностных инструкции помощника главного бухгалтера кампании Связной полностью исполняется и применяется в кампании на практике. Соответственно она полностью соответсвует его компетенциям.

**5. Как выглядит схема внешней среды организации? Какие агенты среды непосредственного воздействия? Какие факторы макросреды необходимо учитывать при управлении организацией? К какому типу (открытая или закрытая) по преимуществу относится организация?**

- организация относится к открытому типу, так как находится в секторе сферы услуг.

- Внешнеэкономическая деятельность:

* осуществление операций по импорту и экспорту товаров, работ, услуг.

-Уставный капитал Общества составляет 1 500 000 (Один миллион пятьсот тысяч) рублей.

- Потребителями салонов являются все слои населения. В «Связном» продаются телефоны как для VIP-клиентов, так и для покупателей, имеющий средний доход – они и входят являются агентами непосредственного воздействия, также как и конкуренты.

В «Связном» высокий уровень сервиса, начиная с формы одежды сотрудников, заканчивая с оформлением салонов.

Каждую неделю салон посещает проверка в лице покупателя и проверяет качество обслуживания. Каждый сотрудник торговой точки знает наизусть 5 критериев подхода к покупателю: приветствие, прощание, нахождение общего языка с покупателем, выдача листовки и упоминание брэнда «Связного».

Клиенты по достоинству оценили большой выбор, высокий уровень сервиса, качество предлагаемой продукции, гарантию самой низкой цены и уникальные по дизайну и комфорту центры мобильной связи «Связной».

Ежемесячно центры в городах России посещают более 15 миллионов человек.

В 2003 году «Связной» стал лауреатом престижной премии «Бренд Года/EFFIE» в категории «Торговые Сети и Центры», что свидетельствует о высоких результатах, достигнутых компанией в области продвижения брэнда на Российском рынке.

Факторы макросреды, актуальные для кампании Связной:

1) демографический - Численность и плотность размещения населения, уровень образования.(Рост числа образованных людей повышает спрос на высококачественные товары). Также здесь важно учитывать демографические всплески и кризисы, количество пожилых людей, и молодежи – являющейся целевой аудиторией.  
 2) экономический - общая покупательная способность населения, (текущие доходы, сбережения, доступность кредитов, уровень безработицы.)  
 3)технико-экологический (ускорение научно-технического прогресса, рост ассигнований на исследования и разработки.)  
 4)политический (Законы, нормативные документы государственных учреждений, требования групп общественности, которые оказывают влияние на различные организации и отдельных лиц и ограничивают свободу их действий. В России быстро растет число законодательных актов, регулирующих предпринимательскую деятельность. Их основой является Конституция РФ и Гражданский кодекс. Важная причина государственного регулирования - необходимость защиты потребителей от недобросовестной деловой практики.)

6. На каком этапе жизненного цикла находится организация? Какие признаки на это указывают?

В течение 2004 года «Связной» осуществила реструктизацию, результатом которой стала прозрачная финансовая структура, наличие которой способствовало существенному повышению инвестиционной привлекательности группы.

В [2007 году](http://ru.wikipedia.org/wiki/2007_%D0%B3%D0%BE%D0%B4) налоговые органы по итогам камеральных налоговых проверок за 2004—2006 гг. предъявили компании претензии на сумму свыше 2,5 млрд руб. (включая штрафы и пени). Претензии, по мнению налоговиков, обусловлены использованием фирм-однодневок и связанным с этим завышением [себестоимости](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B5%D0%B1%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C) и завышением [налоговых вычетов](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9_%D0%B2%D1%8B%D1%87%D0%B5%D1%82) по [НДС](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%94%D0%A1).

В начале февраля [2008 года](http://ru.wikipedia.org/wiki/2008_%D0%B3%D0%BE%D0%B4) было объявлено о [банкротстве](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%80%D0%BE%D1%82%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE) одного из ключевых юридических лиц, входящих в группу «Связного» — ЗАО «Связной». По собственной информации компании, причиной банкротства стала неспособность выполнения ранее предъявленных налоговых претензий [ФНС](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D0%B0_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8) (1,223 млрд руб. на 31 января 2008 года) и обязательств перед кредиторами (2,754 млрд руб.)

[20 февраля](http://ru.wikipedia.org/wiki/20_%D1%84%D0%B5%D0%B2%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8F) 2008 года Московский арбитражный суд принял решение о введении внешнего управления в ЗАО «Связной», назначив временным управляющим бывшего конкурсного управляющего «[ЮКОСа](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AE%D0%9A%D0%9E%D0%A1)» [Эдуарда Ребгуна](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A0%D0%B5%D0%B1%D0%B3%D1%83%D0%BD,_%D0%AD%D0%B4%D1%83%D0%B0%D1%80%D0%B4&action=edit&redlink=1).

Исходя из вышеперечисленных факторов, по Адизису компания находится на стадии расцветы.

**7. Какие критерии оценки эффективности используются в деятельности организации?**

- учитывается количество новых торговых точек

- оборот выручки от реализации товаров и услуг, и платежи за мобильную связь

- Прирост оборота

- рыночная доля сети

- количество проданных GSM-телефонов

8. Какие орг.изменения, по вашему мнению, необходимо произвести? Предложите свой вариант орг.проектирования

Создание надежной и гибкой системы управления финансами, направленной на решение вопросов бюджетной, кредитной, инвестиционной политики, позволит существенно повысить эффективность деятельности предприятия. Функционирование такой системы требует тесного взаимодействия маркетинговых, сбытовых, производственных и других служб.

По результатам анализа управления финансами ЗАО «СВЯЗНОЙ» (проведенный независимой экспертизой) отмечен достаточно высокий уровень эффективности. В частности обеспечено правильное сочетание политик управления активами и пассивами и их соответствие общей маркетинговой стратегии развития предприятия. При этом с ростом масштабов бизнеса и, соответственно, с ростом абсолютной величины рисков деятельности ЗАО «СВЯЗНОЙ» обеспечен своевременный переход от агрессивной политики управления пассивами к умеренной.

Однако, выявлена необходимость сохранения агрессивной политики управления активами предприятия и некоторого смещения политики управления пассивами с умеренной в сторону агрессивной. Данные меры, должны быть обеспечены соответствующей активностью в области продаж, обеспечения конкурентоспособности продукции и услуг ЗАО «СВЯЗНОЙ».

Таким образом, ЗАО «СВЯЗНОЙ» имеет значительный потенциал дальнейшего роста масштабов бизнеса без привлечения долгосрочных ресурсов и новых финансовых партнеров. Рост должен быть обеспечен сбалансированной финансовой политикой, привлечением краткосрочных банковских кредитов и соответствующими мерами по формированию спроса и стимулированию сбыта.

Поэтому я считаю, что никаких изменений в организационной структуре принимать не следует.