

М. А. Седов

Магистрант

Сибирско-американский факультет менеджмента

Байкальской международной бизнес-школы

Иркутского государственного университета

РИСК ВНЕДРЕНИЯ НОВОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРИМЕРЕ ООО ГРУППЫ КОМПАНИЙ «МАТЕРИК»

Группа компаний представляет собой совокупность различных бизнес направлений. Вместе с тем, стратегия ГК может представлять собой достаточно сложную структуру, которую, как правило, очень сложно подстроить под текущую ситуацию на рынке; особенно сейчас, в условиях сильных экономических и политических колебаний. Данная работа рассматривает риски внедрения новой стратегии на примере ООО ГК «Материк». Актуальность данной работы обуславливается наглядным представлением основных групп рисков, vyplывающих из изменений в стратегическом развитии, и способов их управления, что, в свою очередь, является неким «планом действий» для компании.

Группа компаний «Материк» представляет собой структуру управленческого характера, которая создана для защиты общих интересов компаний, входящих в ее состав и координации их деятельности. Группа компаний «Материк» состоит из организаций, занимающихся следующими направлениями бизнеса:

1. «Дело-Табак» – реализация табачных изделий на территории Иркутской области и Монголии. Розничная сеть табачных киосков под общим названием «Дело-Табак» существует на рынке г. Иркутска с 1996 г. За прошедшие 9 лет работы компания зарекомендовала себя с самой лучшей стороны во всех отношениях: как со стороны покупателей, так и со стороны партнеров по бизнесу и контролирующих организаций

2. «Альянс Ресторанс» – наиболее крупное подразделение ГК Материк. Включает в себя такие рестораны, как:

- сеть ресторанов японской кухни «Киото»;
- сеть пивных ресторанов «Бирхауз»;
- элитный ресторан европейской кухни «Стрижи»;
- клуб-ресторан «Индокитай»;
- сеть русско-ирландских пабов «Harat's Pub».

«Альянс Ресторанс» существует уже более десяти лет и занимает лидирующие позиции в высоко-конкурентной сфере общественного питания. Принципиально новым, и наиболее интересным руководством ГК Материк, проектом является сеть пабов Harat's Pub. Данная сеть занимает первое место по скорости открытия новых точек по России. Лишь за последние два года было освоено более 10 городов России. Отчасти, такая высокая скорость развития поддерживается за счет того, что Harat's Pub является публичной франшизой.

3. «Семь Сорок» – сеть павильонов товаров повседневного спроса. Первый павильон сети был открыт в январе 2005 г. Сеть выгодно отличается от стационарных павильонов, занимающихся реализацией продуктов питания. Во-первых, тем, что павильоны располагаются в остановочных комплексах, что, несомненно, удобно для покупателей. Во-вторых, все павильоны сети «Семь Сорок» – это единый стиль торговых площадей, единый стандарт качества расположения товаров на витрине и высококвалифицированные продавцы – консультанты. Ассортимент представленных в павильонах продуктов и сопутствующих товаров разнообразен и, безусловно, высокого качества.

4. «ПирожокЪ» – это не имеющий на сегодняшний день аналогов проект. Представляет собой сеть павильонов быстрого питания. Данные заведения также устанавливаются вместе с сетью остановочных комплексов.

5. «Sayen» – бизнес-отель, выполненный в лучших японских традициях. По своему оснащению данный отель не уступает и самым современным гостиницам мира, так как каждый номер данного отеля оснащен технологией «Умный дом».

Группа компаний «Материк», объединяющая столь разнообразные компании отличается хорошо развитой инфраструктурой, четким администрированием и значительной материальной базой. Административное здание Группы компаний «Материк» позволяет обеспечивать офис-

ными и складскими помещениями все компании-подразделения. Сотрудники центрального офиса, непосредственно координирующие деятельность подразделений, это высоко квалифицированные специалисты. В компании практикуется проведение семинаров и тренингов как для управляющей структуры, так и для сотрудников компаний, входящих в наше объединение. Благодаря этому постоянно внедряются новые технологии в области маркетинга и менеджмента. Создание подобной структуры также позволяет защищать от несовершенства существующей административной среды и максимально эффективно использовать материальные и нематериальные ресурсы друг друга. В настоящее время в Восточно-Сибирском регионе остро ощущается потребность в формировании по-настоящему справедливых конкурентных условий для предпринимательства. Это возможно только через объединение усилий. Поэтому идея создания Группы компаний «Материк» была активно поддержана всеми ее участниками.

Для того чтобы понять, какие именно риски могут возникнуть в результате внедрения новой стратегии, нужно понять слабые и сильные стороны компании. Сделать это поможет SWOT анализ (табл. 1).

Таблица 1

SWOT-АНАЛИЗ

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	<ul style="list-style-type: none"> • Качественное обучение персонала • Достойная система продвижения кадров • Отличная корпоративная культура • Быстрая организация работы новых заведений • Отличные рабочие условия • Отлаженная система поставок 	<ul style="list-style-type: none"> • Сложная организационная структура • Высокая стрессовая среда • Высокая текучесть кадров •
Внешняя среда	<ul style="list-style-type: none"> • Узнаваемость брендов • Нарботанная клиентская база • Опыт работы • Диверсификация основной деятельности • Лидирующие позиции в своих сегментах 	<ul style="list-style-type: none"> • Нарастающее кол-во конкурентов • Копирование форматов существующих заведений • Низкие барьеры на вход • Жесткий контроль со стороны государства

Каждая часть данного анализа играет ключевую роль в определении основных факторов, влияющих на образование стратегии (Opportunities and Threats), мест, наиболее подверженных влиянию стратегии (Weaknesses), и факторов, помогающих в исполнении стратегии (Strengths).

Для начала рассмотрим основные субъекты, влияющие на создание стратегии ООО ГК «Материк».

Большую проблему для компании представляет нарастающее число конкурентов на рынке. Фактически, ГК «Материк» создавала и развивала многие сегменты Восточной Сибири. Сейчас, когда сегменты уже достаточно развиты, и барьеры на вход снижены, разработанные сегменты становятся отличной приманкой для конкурентов. Причем во многих случаях происходит именно копирование форматов заведений, что приводит к колоссальным потерям клиентов. Данное препятствие обходится рассматриваемой группой компаний путем поддержания высокого качества обслуживания клиентов и применения, годами наработанного, опыта.

Второй проблемой для компании является государство. Так получается, что практически все виды деятельности компании жестко регулируются законом. В сфере общественного питания притязания возникают со стороны службы пожарной безопасности, сан. эпидем. станции, и различных лицензионных комиссий. За счет наработанного опыта все возникающие вопросы со стороны вышеизложенных органов решаются достаточно быстро. Гораздо больше неприятностей все чаще и чаще происходят от табачной торговли. Во времена, когда гос-во обеспокоено здоровьем населения, и делает все, чтобы люди отказывались от курения; ведение подобного бизнеса становится непосильной задачей для «Материка». Поэтому, стратегия компании в данный момент претерпевает серьезные изменения, направленные на постепенную ликвидацию табачного бизнеса.

Приведенные выше проблемы заставляют компанию вносить изменения в существующую стратегию, что непосредственно ведет к определенным рискам. Все наиболее вероятные риски, их тип, описание, методы управления приведены в табл. 2.

В данной статье были описаны риски внедрения новой стратегии. ГК «Материк» была взята за пример, так как субъекты и объекты стратегического плана компании, очень четко отражают важность управления рисками. Было выяснено, что основными факторами, влияющими на долгосрочный план, являются: законодательство и конкуренты, в результате влияния которых, могут пострадать как сильные внутренние стороны, так и слабые. С помощью детального анализа возможных рисков, оказалось, что большая часть проблем может быть решена через использование сильных внутренних и внешних особенностей. Но, при этом, остаются слабые точки, требующие особого внимания в условиях экономической неопределенности. Уделив должное внимание таким точкам, ООО ГК «Материк» уменьшит вероятность возникновения рисков, связанных с введением нового стратегического плана, а что самое важное, будет к ним готова.

Таблица 2

РИСКИ И МЕТОДЫ ИХ УПРАВЛЕНИЯ

Риск (тип риска)	Возможные последствия	Метод управления	Детальное описание
Несоответствие структуры новой стратегии (инфраструктурный риск)	Будет очень трудно понять, какие структурные единицы играют ключевую роль в достижении поставленных целей, а какие занимают только ресурсы и время. Кроме того будет сложно подстроить существующую структуру под новую стратегию. Здесь также может возникнуть проблема кадрового недостатка.	Дисциплина	Такая сильная черта компании, как качественное обучение кадров и отлаженная система продвижения отчасти смогут решить кадровую проблему. Но в случае возникновения потребности в реорганизации структуры, решение должно включать изменение непосредственно самой структуры компании. Для быстрой адаптации к сменной обстановке лучше всего подходит матричная структура, так как введение линейных менеджеров способствует ускорению процесса принятия решений.
Возникновение проблем с персоналом (операционный риск)	Высокая стрессовая среда среди сотрудников обуславливается работой напрямую с клиентами. Внедрение новой стратегии скорее накалит обстановку	Локализация	Для поддержания высокой стрессоустойчивости персонала необходимо проводить тренинги по самообладанию на постоянной основе.
Увеличение текучести кадров (операционный риск)	При внедрении плана действий, отличающегося от существующей стратегии, текучесть кадров может еще больше увеличиться, но это не окажет особого влияния на деятельность компании, так как в сфере общепита основную долю рабочей силы составляют студенты.	Смирение	В компании есть все, чтобы удержать сотрудников, это и реальные возможности продвижения, и отличные рабочие условия. Так что вкладывать большие средства для того чтобы незначительно сократить текучесть, просто не имеет смысла.

Риск (тип риска)	Возможные последствия	Метод управления	Детальное описание
Ухудшение узнаваемости существующих брендов (стратегический риск)	Данный риск может возникнуть от неумелого брэнд-менеджмента. К тому же, вероятность такого риска возрастает при продаже компанией франшизы.	Локализация	Данный риск можно предотвратить, создав специалистов, или франчайзи, которые бы могли контролировать распространение и создание франчайзинговых проектов. Также, можно повысить требования к франчайзерам, что в большей мере уменьшит вероятность возникновения риска.
Потеря лидирующих позиций в своих сегментах (стратегический риск)	Новый план действий может заключаться в концентрации внимания на наиболее развивающихся отраслях. При этом контроль за существующими сферами бизнеса теряется, что может привести к ослаблению позиций на рынке.	Локализация	Ключевым словом управления этим риском – является контроль. Постоянный финансовый и организационный контроль за существующими видами деятельности решит проблему.
Потеря контроля (операционный риск)	Расширение компании неизбежно ведет к ослаблению контроля над дочерними предприятиями.	Компенсация	Вышеизложенное решение частично поможет решить проблему. Но, так как компания является достаточно крупной, то, в данной ситуации будет более уместно создать отдел по контролю за деятельностью группы компаний. Такой отдел ускори бы обнаружение каких-то отклонений, и способствовал быстрому принятию решений.