

ПРАВИЛЬНО ВЫБРАННАЯ СТРАТЕГИЯ РОСТА - КЛЮЧЕВОЙ КОМПОНЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КАПИТАЛИЗАЦИИ КОМПАНИИ

Хорхэ Садурни

ARGO Capital Advisors

Аннотация

Вне зависимости от стадии развития компании, рыночная капитализация является важным компонентом с точки зрения поиска инвестиционного капитала. Устойчивым компаниям с высокой капитализацией легче справиться с конкуренцией, в том числе на высококонцентрированном рынке, а акции таких компаний кажутся инвесторам более привлекательными. В то время как компании с малой капитализацией вынуждены направлять большую часть своих ресурсов на захват рынка, а уровень доверия со стороны инвесторов в данном случае значительно ниже. Важным драйвером роста любой компании является способность руководителя выстроить эффективную коммуникацию между своими подчиненными, брать на себя ответственность за принятие решений и вовремя реагировать на риски. Кроме того, на всех этапах развития компании особую роль играет вовлеченность сотрудников, выражающаяся в разделении ценностей и целей организации.

Ключевые слова

Рост компании, капитализация, EBITDA, оптимизация рентабельности, вовлеченность команды, лидерство, стратегия развития.

ФАКТОР ВЫСОКОГО ТЕМПА РОСТА КАК ЗАЛОГ ПОВЫШЕНИЯ СТОИМОСТИ КОМПАНИИ

Одной из ключевых миссий любой компании является рентабельность инвестиционного капитала, соответствующая ожиданиям акционеров. Поэтому крайне важно, чтобы деятельности компании была направлена не только на получение прибыли, но и на повышение ее себестоимости.

EBITDA представляет собой показатель прибыли компании, демонстрирующий ее финансовое состояние, долю на рынке, уровень конкурентоспособности, а также является удобным способом оценки стратегического состояния бизнеса.

Соответственно, рост компании или наличие такого потенциала являются важнейшими показателями эффективности ее деятельности, что в конечном счете определяет ее рыночную капитализацию.

Существует множество различных способов оптимизации рентабельности компании, в том числе сокращение расходов, оптимизация бизнес-процессов, снижение заработной платы сотрудникам и тд. Однако большинство из этих способов имеют весьма ограниченный эффект, поскольку реализуются исключительно на микроуровне предприятия.

Перспективы роста предприятия на макроуровне гораздо выше, поскольку влияние внешней среды неограниченно. Взаимодействие с внешней средой способствует более быстрому повышению себестоимости компании.

Основными факторами, способствующими росту компании на макроуровне, являются следующие:

1. Естественным путем:

- общий рост рынка;
- увеличение доли на рынке;
- эффективные инновационные программы;
- увеличение объема продаж и тд.

2. Неестественным путем:

- слияния и поглощения.

В целом, можно сделать вывод, что обеспечение роста компании за счет ее инвестиционного капитала является наиболее целесообразным способом повышения ее уровня капитализации.

ОТЛИЧИЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОТ ЛИДЕРСТВА

Существует большое количество литературы, посвященной вопросам менеджмента и лидерства. Например, согласно Harvard Business Review [1], существует несколько основных определений, позволяющих отличить одно понятие от другого:

1. Расчет стоимости/ создание стоимости.

Управление персоналом подразумевает под собой не столько создание ценности, сколько проведение оценки этой ценности. К примеру, если вы попросите огранщика алмазов сообщать каждые 15 минут, какое количество камней он огранил, вы его только отвлекете и снизите стоимость его работы.

2. Поле власти/ поле влияния.

Точно так же, как у менеджеров есть подчиненные, у лидеров есть последователи. В то время как действия менеджера направлены на то, чтобы подчиненный выполнил его поручение, менеджера-лидера - на то, чтобы к нему захотели прислушаться.

3. Управление людьми/ управление процессом.

Система менеджмента выстраивается вокруг контроля и координации работы персонала для более ускоренного достижения поставленной цели. При этом лидерство относится к способности повлиять, замотивировать и дать возможность внести свой вклад в успех компании.

Стоит добавить, что лидерство не означает восхождение на вершину пирамиды, оно распространяется, как и должно, на все уровни организации, начиная от генерального директора до менеджера производственного цеха или отдела продаж, или любого другого сотрудника среднего звена.

Глава компании несет ответственность за разработку и реализацию бизнес-стратегии, направленной на достижение успеха. Поэтому для компании важно соблюсти баланс между менеджментом и лидерством, чтобы соответствовать ожиданиям потребителей в разных рыночных условиях.

ВЛИЯНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ

За последние 20-25 лет компании стали придавать все большее значение вовлеченности сотрудников в работу, что способствует повышению эффективности деятельности предприятия. Для определения степени вовлеченности персонала, существует метод Гэллапа [2]. Данный метод представляет собой опрос среди сотрудников, результаты которого напрямую связаны с такими показателями, как: производительность, прибыльность и текучесть кадров.

Кроме того, стоит обратить внимание на 5 ключевых стратегий Delloite, которые дают возможность измерить степень вовлеченности:

- значимая работа;
- практическое управление;
- благоприятная рабочая среда;
- возможность роста;
- доверие к руководителю [3].

Действительно, вовлеченность команды в процессы компании является значительным преимуществом, в частности, на высококонкурентных рынках.

БИЗНЕС-КЕЙСЫ

Прежде чем перейти к данному разделу, стоит учесть, что приведенные показатели являются реальными и задокументированы по трем основным параметрам: доля компании на рынке, размер выручки и рентабельность (EBITDA).

КЕЙС 1. КОМПАНИЯ ПО ПРОИЗВОДСТВУ МОРОЖЕНОГО NESTLÉ MEXICO

В 1994-1999 годах Мексика переживала самый сложный экономический кризис в истории страны (макроуровень): девальвация валюты составила более 100%, уровень процентной ставки достиг почти 150%, инфляция составила более 500%, уровень безработицы достиг 25%, рекордное количество случаев потери права выкупа жилья.

Положение компании представлялось не лучшим образом (микроуровень): низкое качество / базовый ассортимент продукции, средняя потребительская цена за единицу продукции составляла 0,25 доллара, оборот компании 30 млн долларов, показатель EBITDA - 3 млн

долларов, доля компании на рынке около 17%, ограниченная дистрибуция. Несмотря на сложное положение компании, она обладала высоко замотивированной командой сотрудников на всех уровнях.

Компании требовалась четко сформулированная инновационная стратегия, поскольку задачи стояли весьма амбициозные:

- увеличение выручки до 100 млн долларов;
- рост EBITDA до 10 млн долларов или выше;
- увеличение доли на рынке (по сравнению с Unilever около 38%).

В основе новой стратегии, разработанной компанией, лежал глубокий SWOT-анализ:

1. Обновление всего ассортиментного ряда за счет новых высококачественных продуктов.

2. Увеличение средней потребительской цены за единицу продукции до 1 доллара.

3. Запуск зонтичного бренда и создание конкурентоспособных самостоятельных инновационных брендов.

4. Повышение вовлеченности сотрудников в работу предприятия (до 80%).

5. Продвижение продукции благодаря новым маркетинговым стратегиям (СМИ).

6. Расширение дистрибуции через эксклюзивную дистрибьюторскую сеть.

7. Запуск новой усовершенствованной продукции в ключевом канале сбыта компании-конкурента.

Из рисунка 1 видно, что в период с 1994 по 1999 год выручка компании увеличилась на 110 млн долларов, что выше целевого показателя на 40%. Показатель EBITDA превысил ожидания на 200%, а доля на рынке практически соответствует поставленной цели компании.

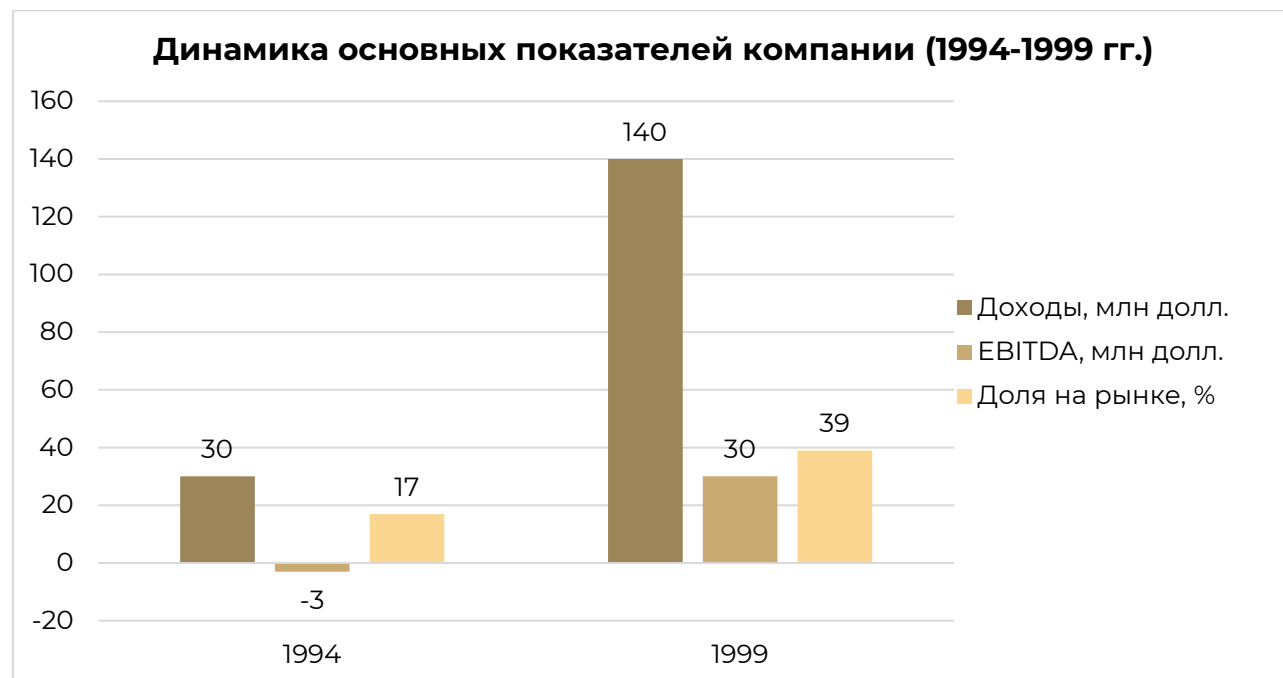


Рис. 1. Динамика основных показателей компании (1994-1999 гг.).

Источник: составлено автором.

Такой эффект стал результатом синергии нескольких стратегий. Однако стоит учесть, что ни одна из них не привела бы к такому результату без высокого уровня вовлеченности сотрудников в рабочие процессы.

КЕЙС 2. КОМПАНИЙЯ NESTLÉ OCEANIA

В 2004-2008 годах экономическая обстановка в странах Океании складывалась весьма неплохо: зрелая рыночная экономика, низкий уровень безработицы и инфляции, высококонкурентная и динамично развивающаяся бизнес-среда, большое количество транснациональных компаний, высокая степень концентрации рынка, платежеспособный спрос.

Компания представляла собой крупнейшую F&B компанию в Океании, с наличием профессиональной команды и высокопроизводительной структурой, себестоимость которой на тот момент составляла 295 млн австралийских долларов, а уровень выручки - 2 млрд долларов США. В рамках компании было разработано большое число знаменитых культовых брендов, однако, не инновационных.

Основная цель заключалась в том, чтобы ускорить рост компании, сохранив при этом высокий уровень прибыли. Сложность ее выполнения была связана с излишне высокой степенью концентрации рынка (2 клиента = 80% продаж, 3 = 92% продаж Nestle), большим количеством компаний-конкурентов и слишком зрелой целевой аудиторией.

При этом ключевыми задачами компании на период с 2004 по 2007 гг. стали следующие:

- рост выручки до 3 млрд австралийских долларов (сочетание органического и неорганического роста);
- увеличение показателя EBITDA до 360 млн долларов США;
- укрепление лидерских позиций.

В соответствии с поставленными задачами была разработана специальная стратегия, которая предполагала под собой внедрение инноваций на всех этапах разработки продукта, уделение особого внимания пищевой ценности продуктов, увеличение доли маркетинговых инвестиций, увеличение инвестиций в разработку новых перспективных продуктов, рост инвестиций в персонал, благодаря чему степень вовлеченности сотрудников составила 89%, внедрение программы оптимизации производства и стимулирования роста компании.

Реализация данной стратегии способствовала увеличению выручки до 2,9 млрд австралийских долларов, что близко к целевому показателю, а также росту EBITDA до 340 млн долларов. Несмотря на то, что приведенные показатели отличаются от ожидаемых, рост компании в целом составил почти 50%. Стоит подчеркнуть, что в данном случае также немаловажную роль сыграла вовлеченность команды в процесс.

КЕЙС 3. КОМПАНИЯ NESTLÉ PROFESSIONAL THE AMERICAS

В 2008-2011 годах основным трендом среди американских потребителей было то, что расходы на F&B вне дома составляли 51%, что являлось самым высоким показателем в мире. После того, как в 2008 году произошел финансовый кризис, объем продаж в данной отрасли снизился на 30%. Сложная экономическая ситуация способствовала усилению конкуренции на рынке, росту ценового давления и повышению уровня безработицы, а большое количество не использованных мощностей в отрасли привело к снижению цен на продукцию.

Слабыми сторонами компании было отсутствие как таковой клиентоориентированности, слабые темпы роста (выручка компании составляла 1,2 млрд долларов), низкий EBITDA (примерно 6%), полное отсутствие инноваций, большая часть ассортимента включала в себя стандартную продукцию с низкой добавленной стоимостью, а большинство стратегий выступало в «консервативном» формате без учета специфики

американской культуры общественного питания.

Стратегия развития компании в сложных экономических условиях заключалась в следующем:

- создание дополнительных возможностей для роста, несмотря на ограниченную долю рынка;
- поддержание необходимого уровня продукции с высокой добавленной стоимостью;
- масштабирование деятельности за счет сочетания органического и неорганического роста;
- ориентация на клиента, в том числе создание Центра инноваций для клиентов с целью привлечения потенциальных клиентов;
- внедрение обучающих и мотивационных программ для сотрудников;
- расширение клиентской базы с помощью создания новых каналов сбыта, открытия дополнительных точек, включая круглосуточные магазины и супермаркеты;

Использование данной стратегии позволило увеличить выручку до 2,2 млрд долларов, а показатель EBITDA - до 6,6%.

Несмотря на все трудности, с которыми может столкнуться компания, ответственный и грамотный руководитель вместе со своей командой всегда может найти новые возможности для роста, определить перспективные стратегии и обеспечить безупречную работу компании.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Harvard Business Review. Three Differences Between Managers and Leaders. [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/2013/08/tests-of-a-leadership-transiti#:~:text=Management%20consists%20of%20controlling%20a,to%20contribute%20toward%20organizational%20success> (дата обращения: 13.10.2023).

2. Gallup. What Is Employee Engagement and How Do You Improve It? [электронный ресурс]. URL: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx#ite-285716> (дата обращения: 19.10.2023).

3. Effectory. Five employee engagement models every HR professional need to know. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.effectory.com/knowledge/five-employee-engagement-models/#:~:text=The%20Deloitte%20model%20was%20developed%20through%20expansive%20employee%20interviews,growth%2C%20and%20trust%20in%20leadership> (дата обращения: 25.10.2023).

Об авторе:

Хорхэ Садурни – глава Международного отдела инвестиционного банка Argo Capital Advisors, преподаватель, Мексиканские Соединенные Штаты.

Конфликт интересов: автор сообщает об отсутствии конфликта интересов.

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки.

Для цитирования: Хорхэ Садурни (2023). Правильно выбранная стратегия роста - ключевой компонент повышения капитализации компании, 3(5), стр. 32-37

Поступила в редакцию: 03.10.2023

Принята к публикации: 22.11.2023