

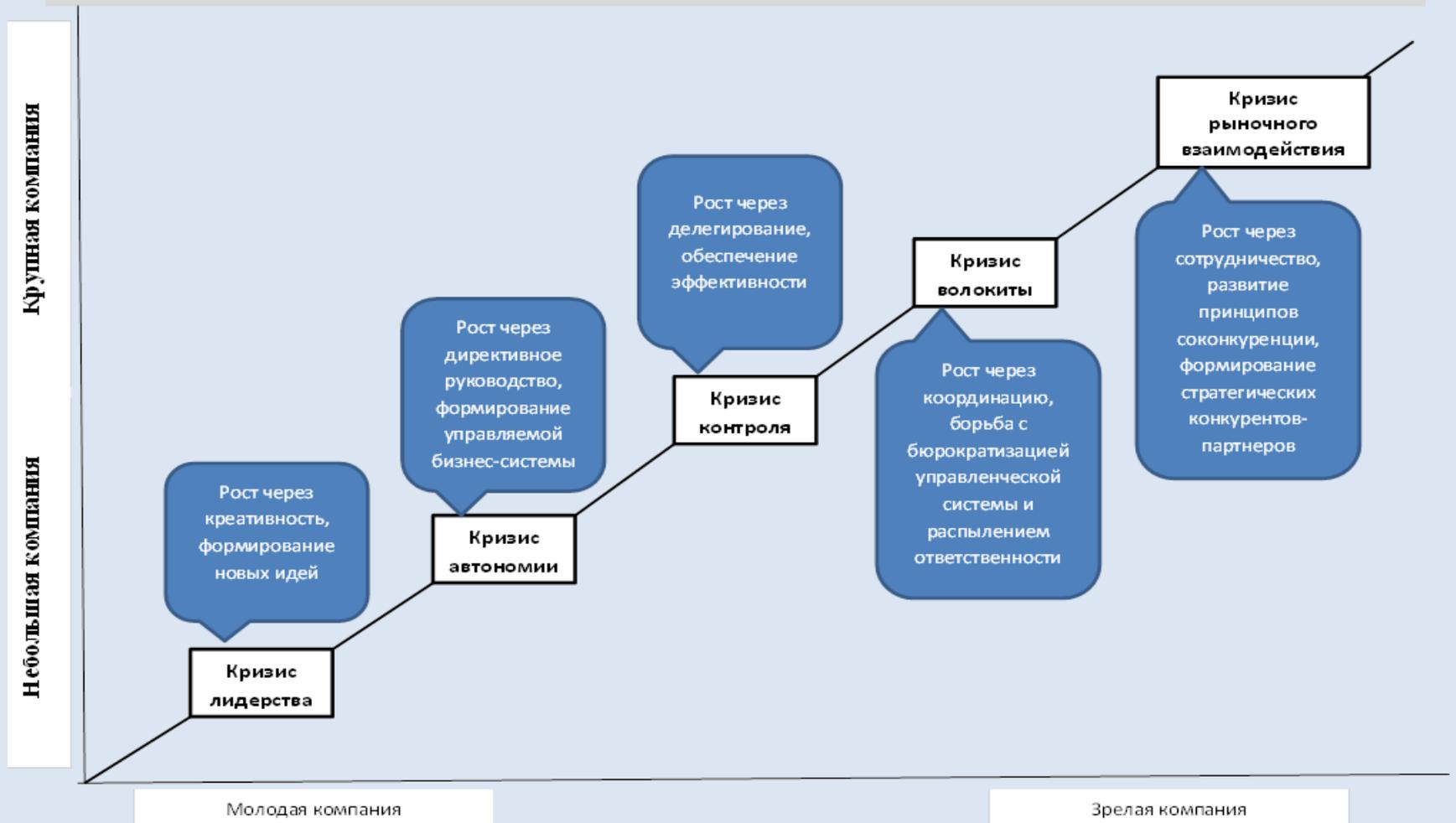
# Теории жизненного цикла и трансформация бизнес-стратегий

*Революционные преобразования по Л. Грейнеру;*

*Развитие организации по модели И. Адизеса;*

*Изменение стоимости и иных финансовых измерений компании на разных стадиях жизненного цикла*

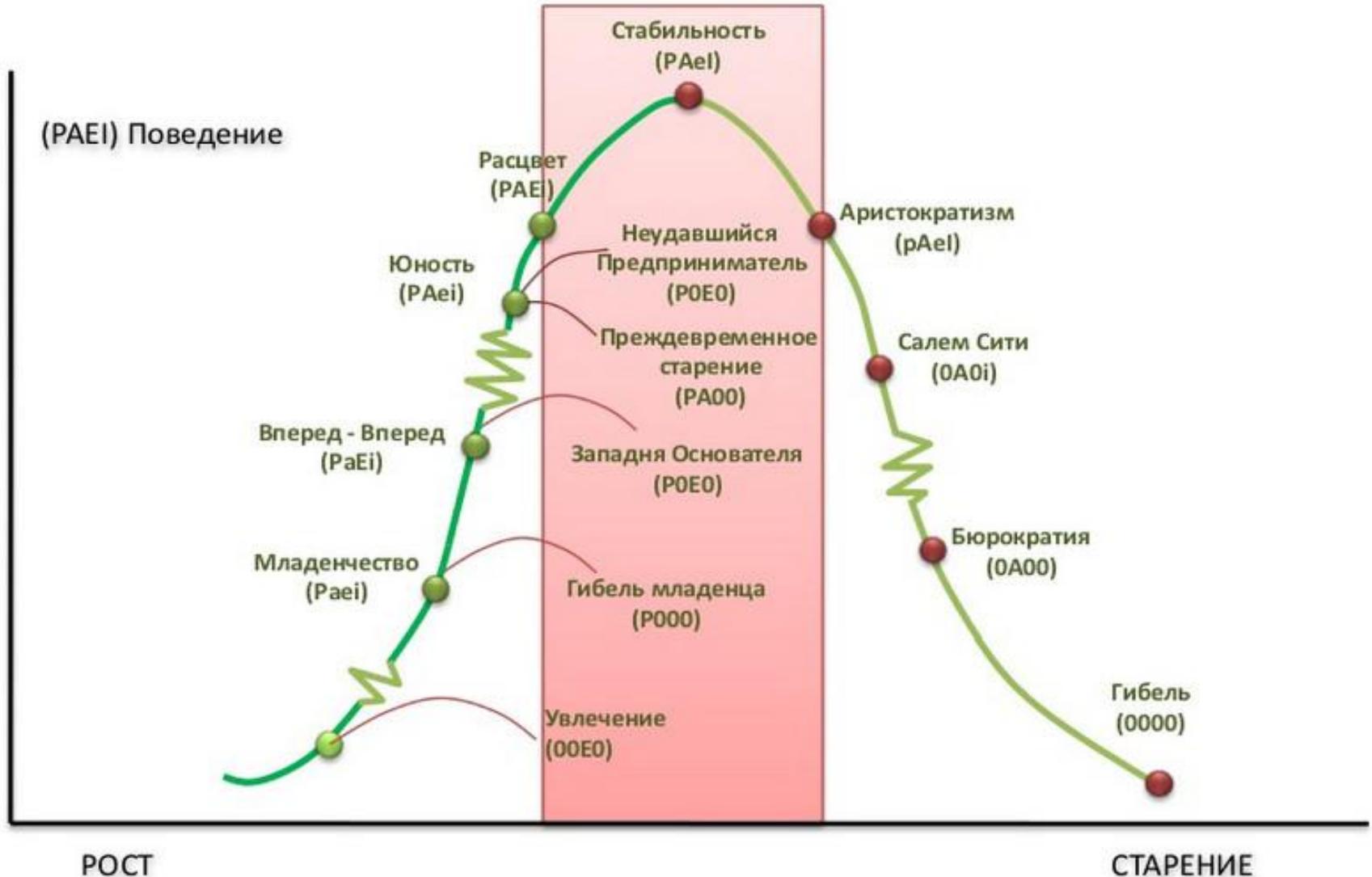
# Революционные преобразования организаций под воздействием стадий жизненного цикла (Л. Грейнер)



# Практики менеджмента на этапах эволюции в 5 стадиях роста

Тип практики	Творчество	Направленный рост	Рост через делегирование	Рост через координацию	Рост через сотрудничество
Приоритет менеджмента	Производить и продавать	Эффективность операций	Расширение рынка	Консолидация организации	Решение проблем и инновации
Стиль высшего руководства	Индивидуалистический	Директивный	Делегирующий	Сторожевой пес	Партисипативный
Система контроля	Рыночные результаты	Стандарты и центры затрат	Отчеты и центры прибыли	Планы и центры инвестиций	Постановка общих целей
Акцент на вознаграждении менеджмента	Участие в собственности	Оклады и их увеличение за заслуги	Индивидуальные бонусы	Участие в прибылях и опционы по акциям	Командные бонусы

# Жизненный цикл организации (И. Адизес)



## Другой вариант представления модели развития организации



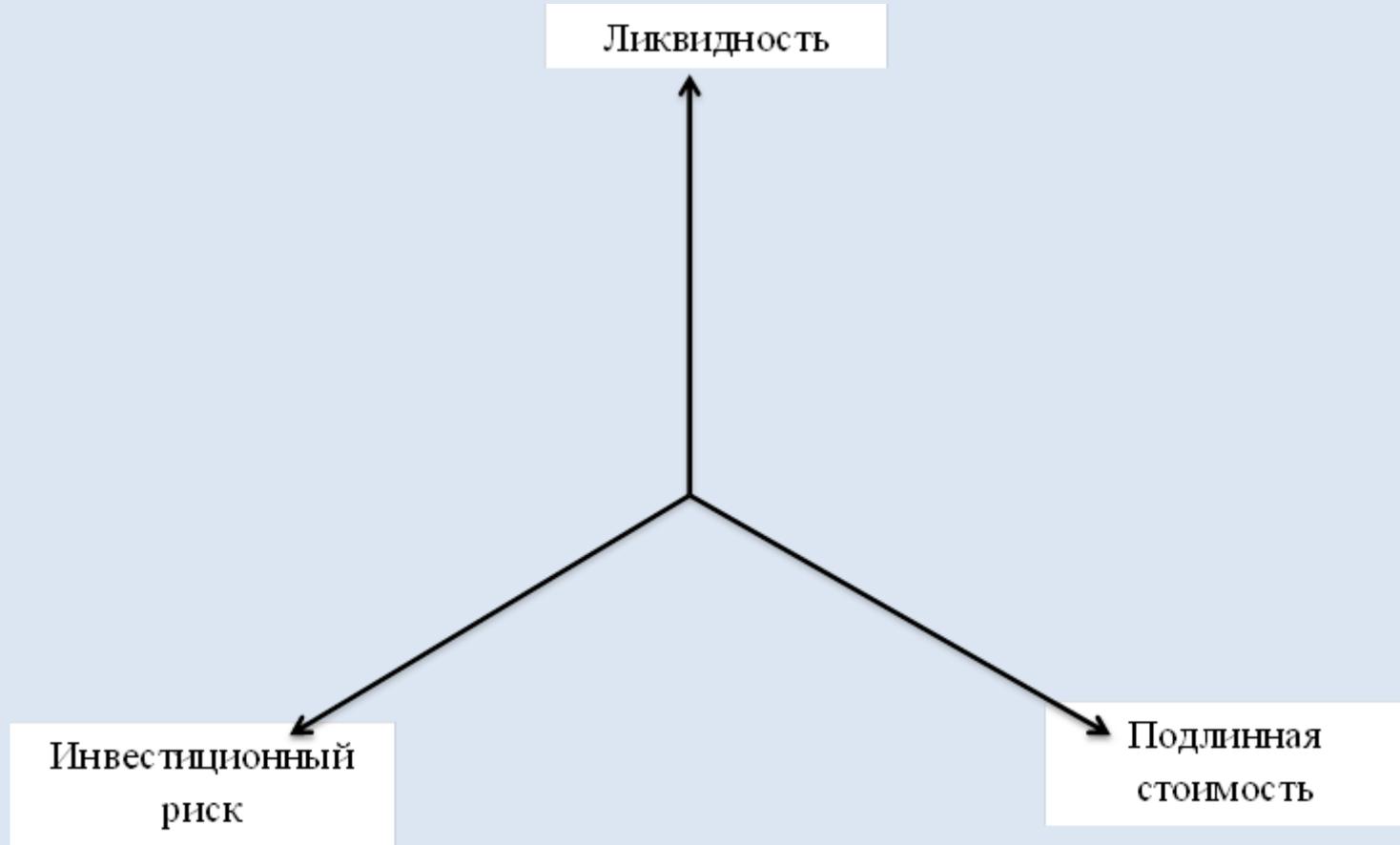
# Модель ЖЦ И. Адизеса

Стадия ЖЦ	Характеристика
Выживание	<p>Начинается с появления бизнес-идеи и заключается в ее трансформации в организационно-оформленную бизнес-модель.</p> <p>Т. е. как именно бизнес будет приносить предпринимателю доход.</p> <p>Главная проблема:</p> <p>Выживаемость бизнеса</p>
Младенчество	<p>Бизнес-модель должна начать генерировать денежные потоки компании. Т. е. идея на практике трансформируется в поступление дохода.</p> <p>Главные проблемы:</p> <p>Обеспечение устойчивости бизнес-модели;</p> <p>Воспроизводство предпринимательской энергии.</p>
«Давай-Давай»	<p>Стадия сверхбыстрого роста, ориентирована на построение устойчивой модели растущего бизнеса, не достаточно просто генерировать денежные потоки, надо наращивать их.</p> <p>Главные проблемы:</p> <p>Вместе с ростом бизнеса исчезают преимущества малого предпринимательства (динамичность, неформальность процедур принятия решений), они становятся недостатками;</p> <p>Возникает дилемма профессионализма и потребность в формализации управленческих процедур (наращивать ли личные знания или привлекать специалистов со стороны, и то и другое имеет «плюсы» и «минусы»);</p> <p>Поиск выхода из дилеммы профессионализма создает предпосылки для возникновения первого типа проблем корпоративного управления: Необходимость контролирования действий наемных сотрудников-профессионалов (часто решается созданием совета директоров)</p>

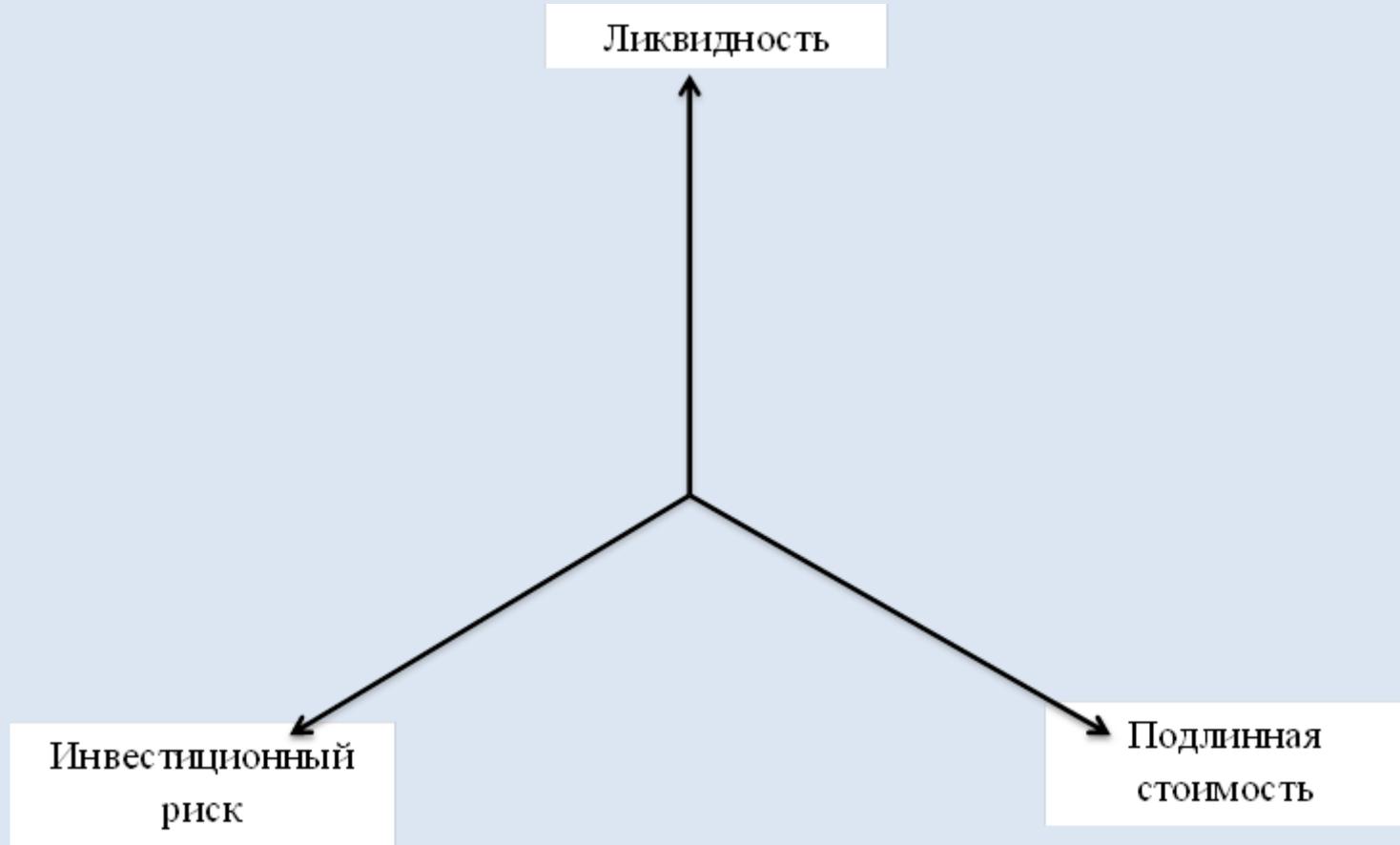
# Модель ЖЦ И. Адизеса

<b>Юность</b>	<p>Продолжение роста, но уже в условиях корпоративного управления.</p> <p>Главные проблемы:</p> <p>Трансформация потока денежных средств, зарабатываемых компанией в устойчивую рыночную долю;</p> <p>Компания нуждается в растущем рынке, с которого можно привлекать капитал и который позитивно будет оценивать компанию. В период стагнации экономики развитие компаний на этой стадии проблематично;</p> <p>Успешный рост ведет к дилемме собственника (дилемма инсайдерского контроля): рост требует капитала, структура капитала вызывает ряд проблем контроля за компанией.</p>
<b>Расцвет</b>	<p>Значительный капитал сформирован, компания является успешной бизнес-моделью. Важно определить жизнеспособность ее, при выходе из бизнеса собственника-основателя. нежизнеспособная модель предполагает невозможность продажи бизнеса.</p> <p>Главные проблемы:</p> <p>Дилемма инвестора. Накопленный капитал следует диверсифицировать, для сохранения от несистематических рисков.</p> <p>Процесс перехода от высокой концентрации собственности в руках основателя в диверсифицированный инвестиционный пул. Это обеспечивает большую гибкость компании, все управление переходит к проф. менеджменту.</p>
<b>Зрелость-Стабильность</b>	<p>Формирование дисперсной структуры собственности в бизнесе, в т. числе с основными конкурентами. Расширяется поле корпоративного управления.</p> <p>Главные проблемы:</p> <p>Риски трансформации управленческих моделей;</p> <p>Смена структуры собственников;</p> <p>Снижение доходности.</p>
<b>Дальнейшие стадии</b>	<p>Спад и разрушение бизнес-модели.</p>

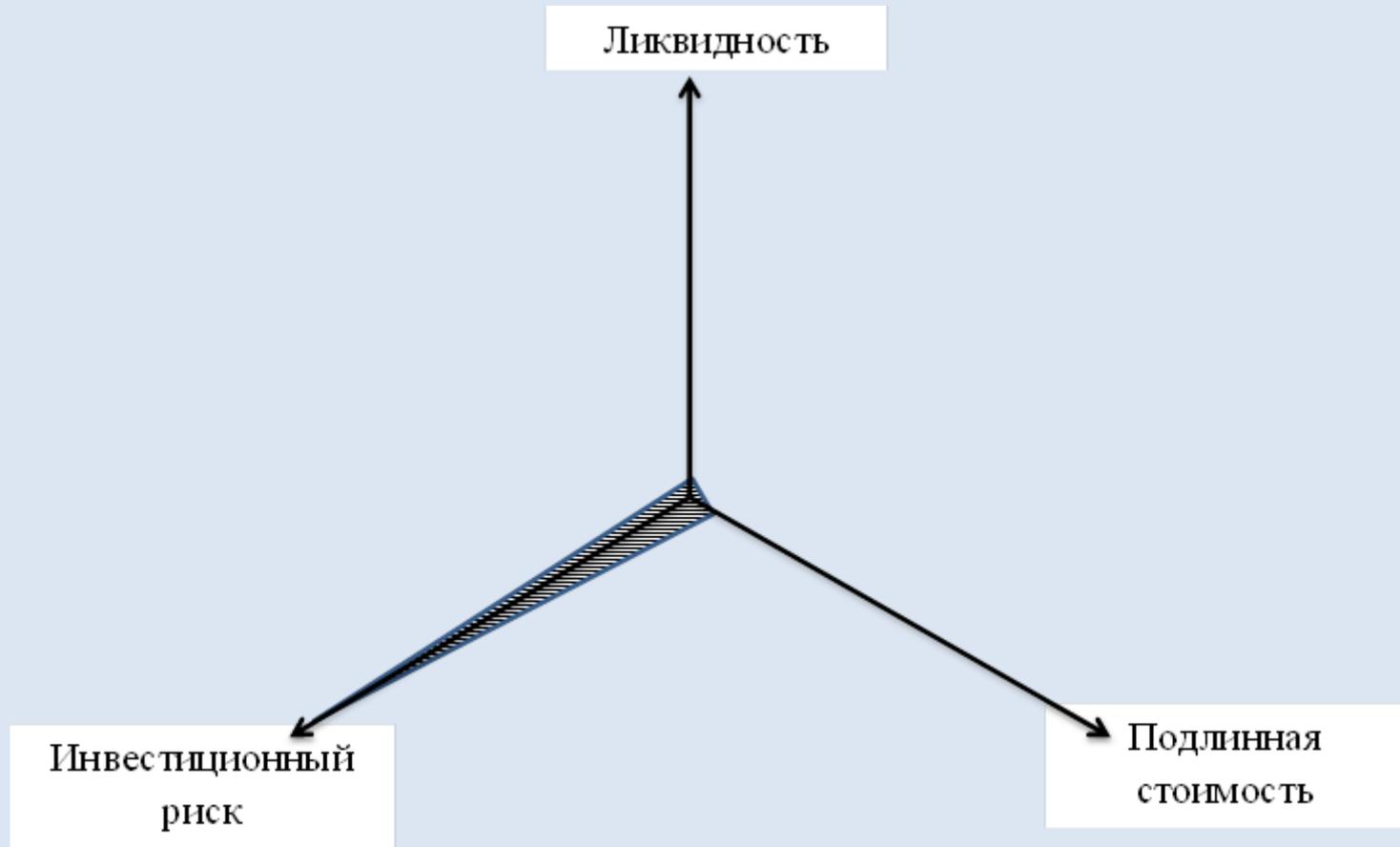
# Ключевые финансовые измерения компании, демонстрирующие качество капитала



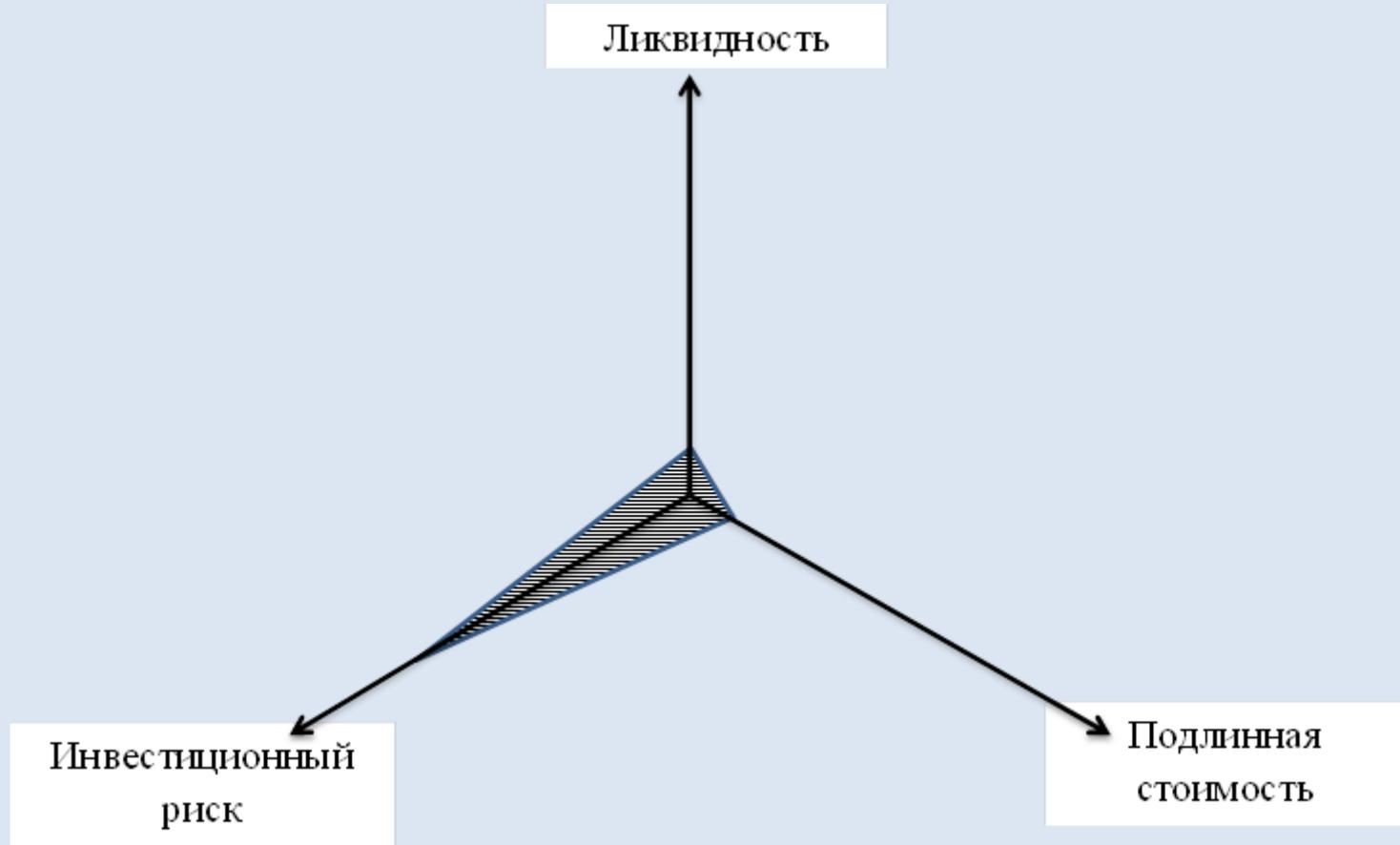
# Стадия «Рождение»



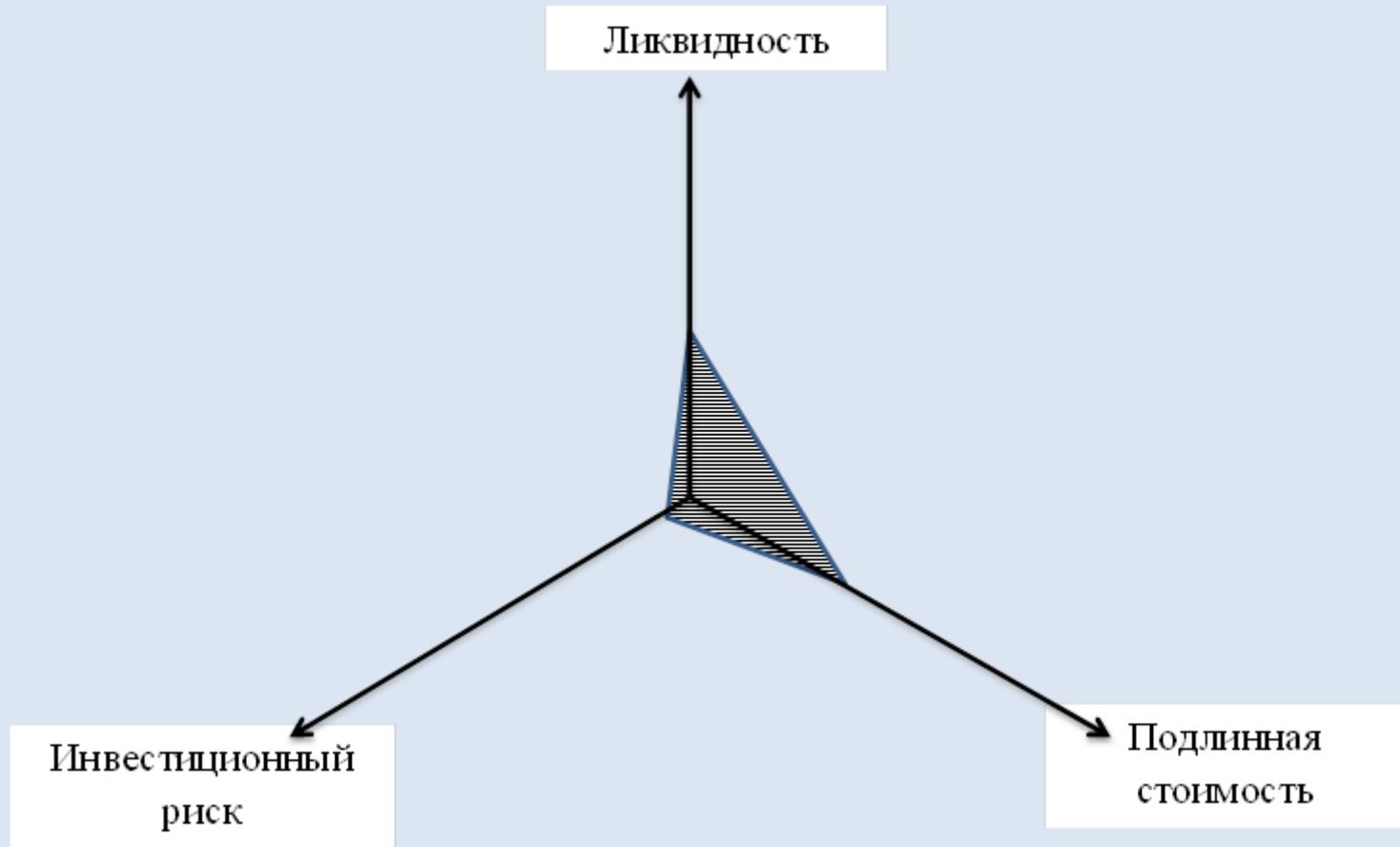
# Стадия «Младенчество»



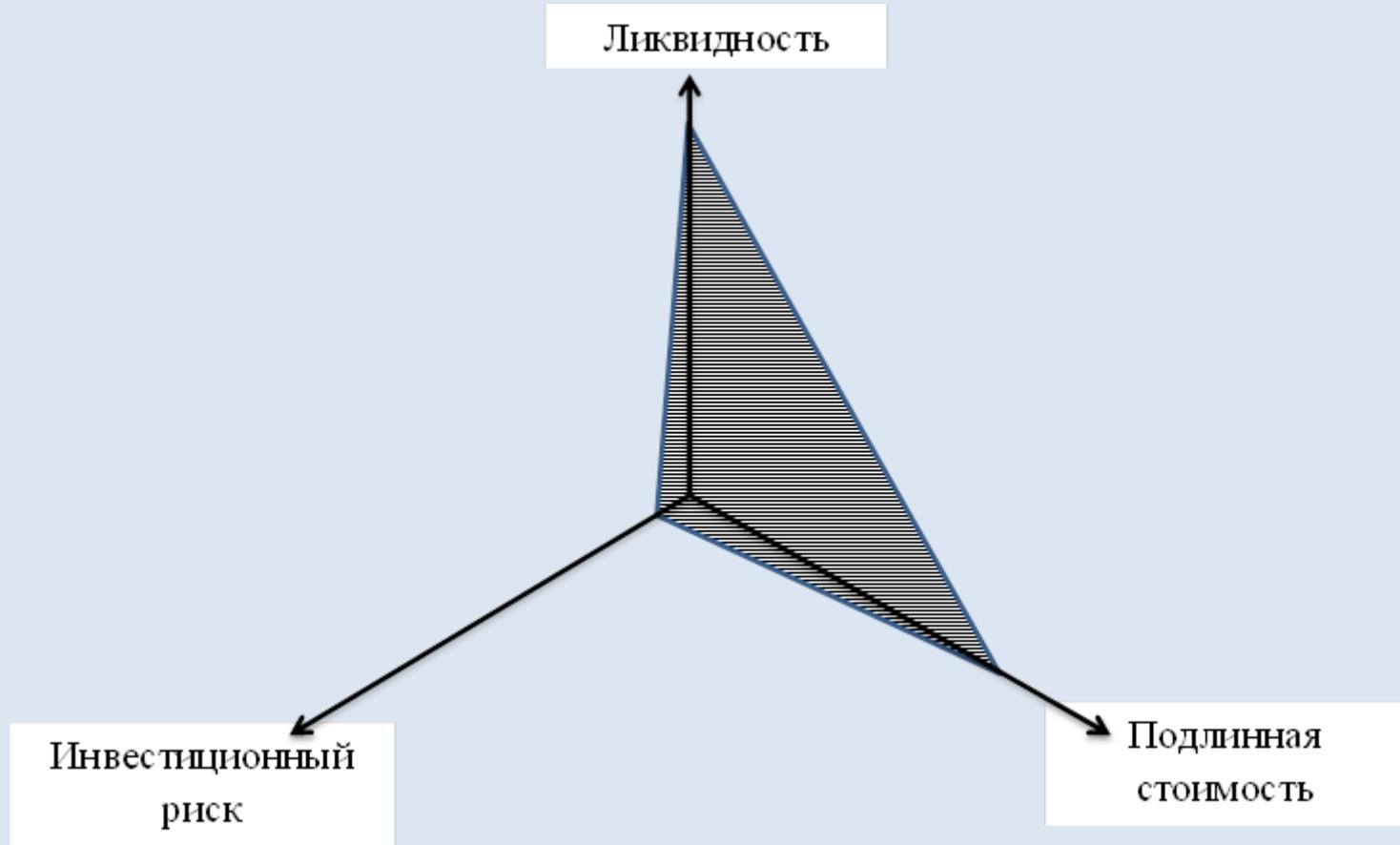
# Быстрый рост («Давай-давай»)



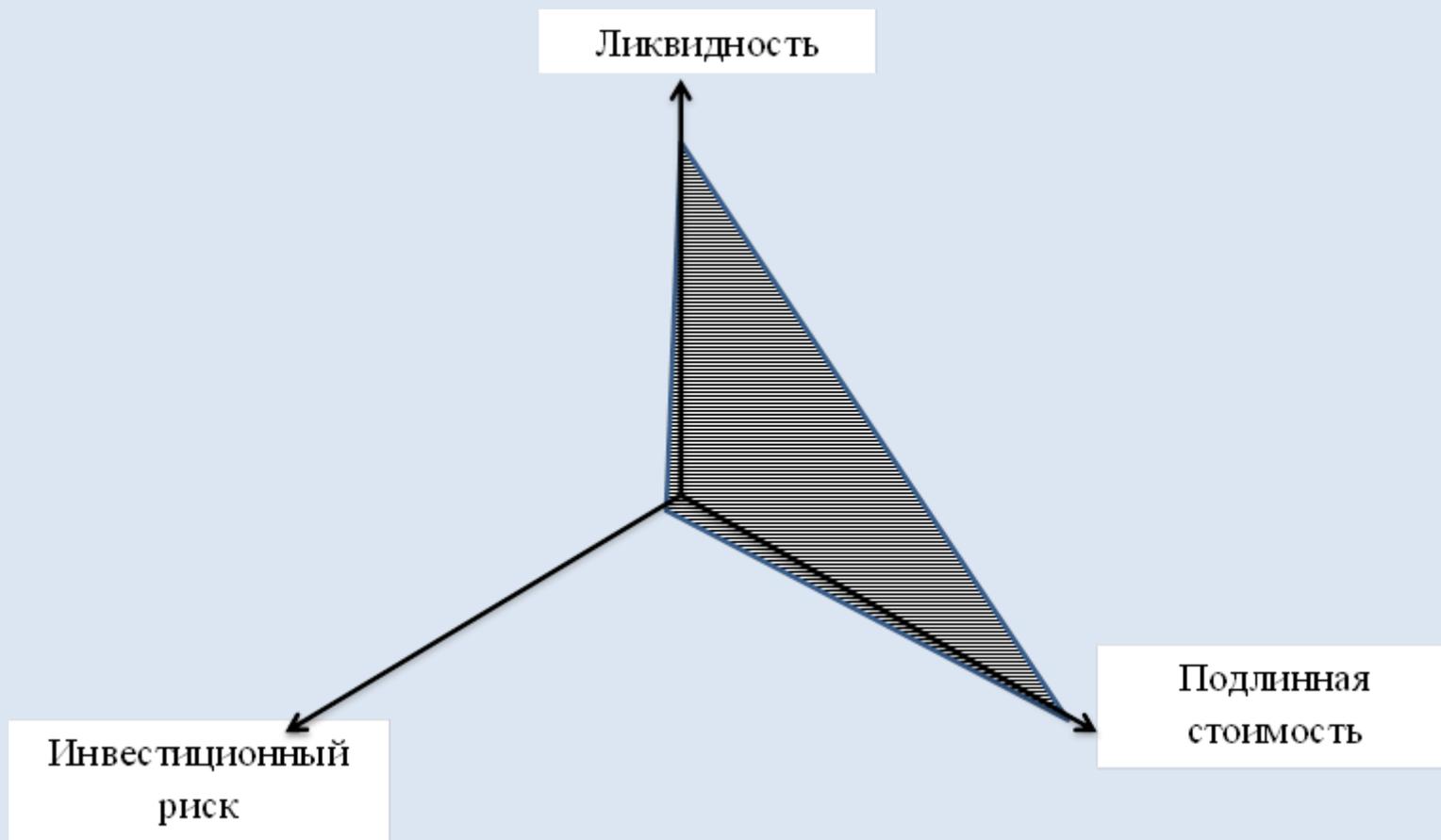
# Стадия «Юность» (компания «молодая газель»)



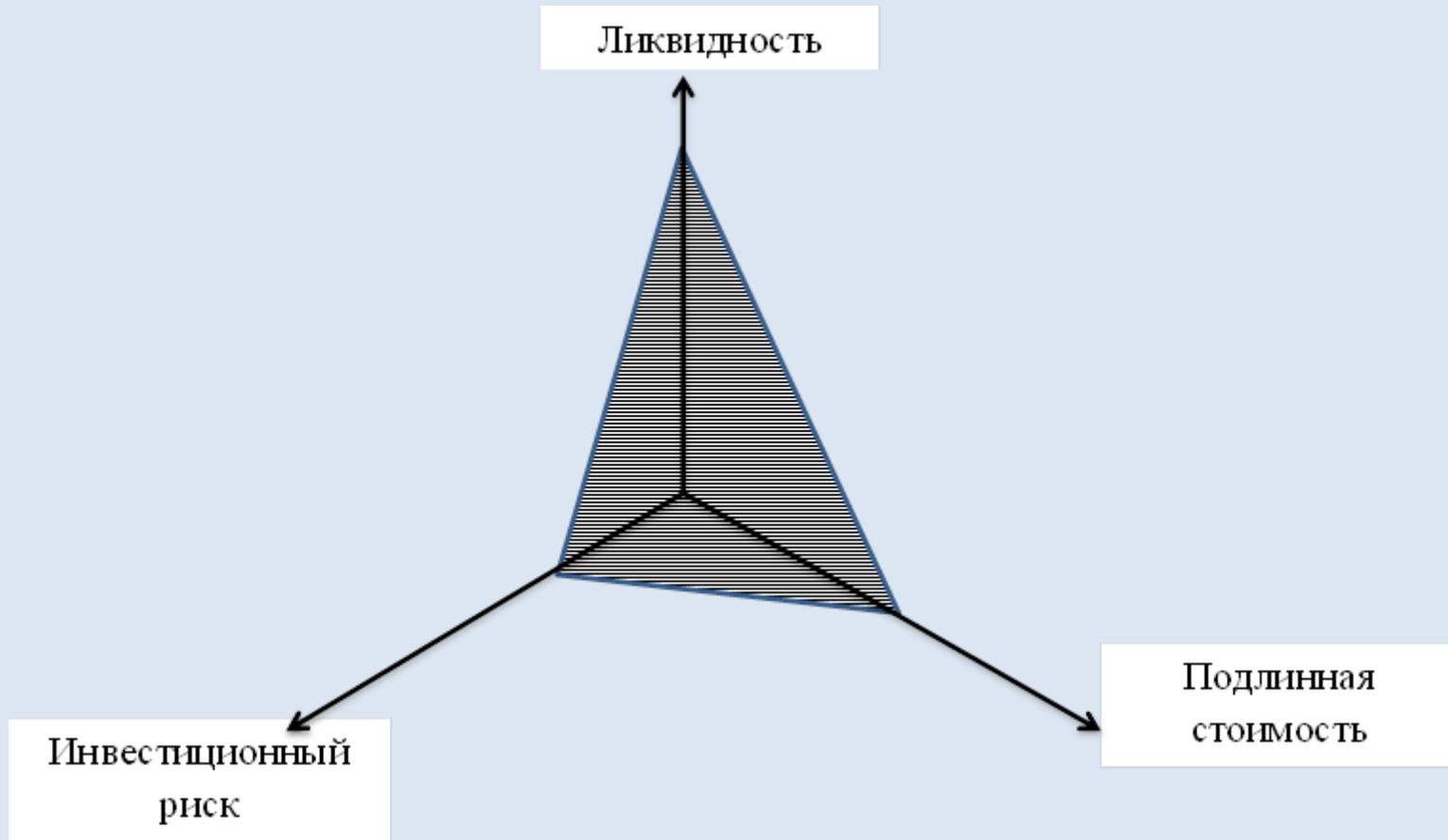
# Стадия «Расцвета»



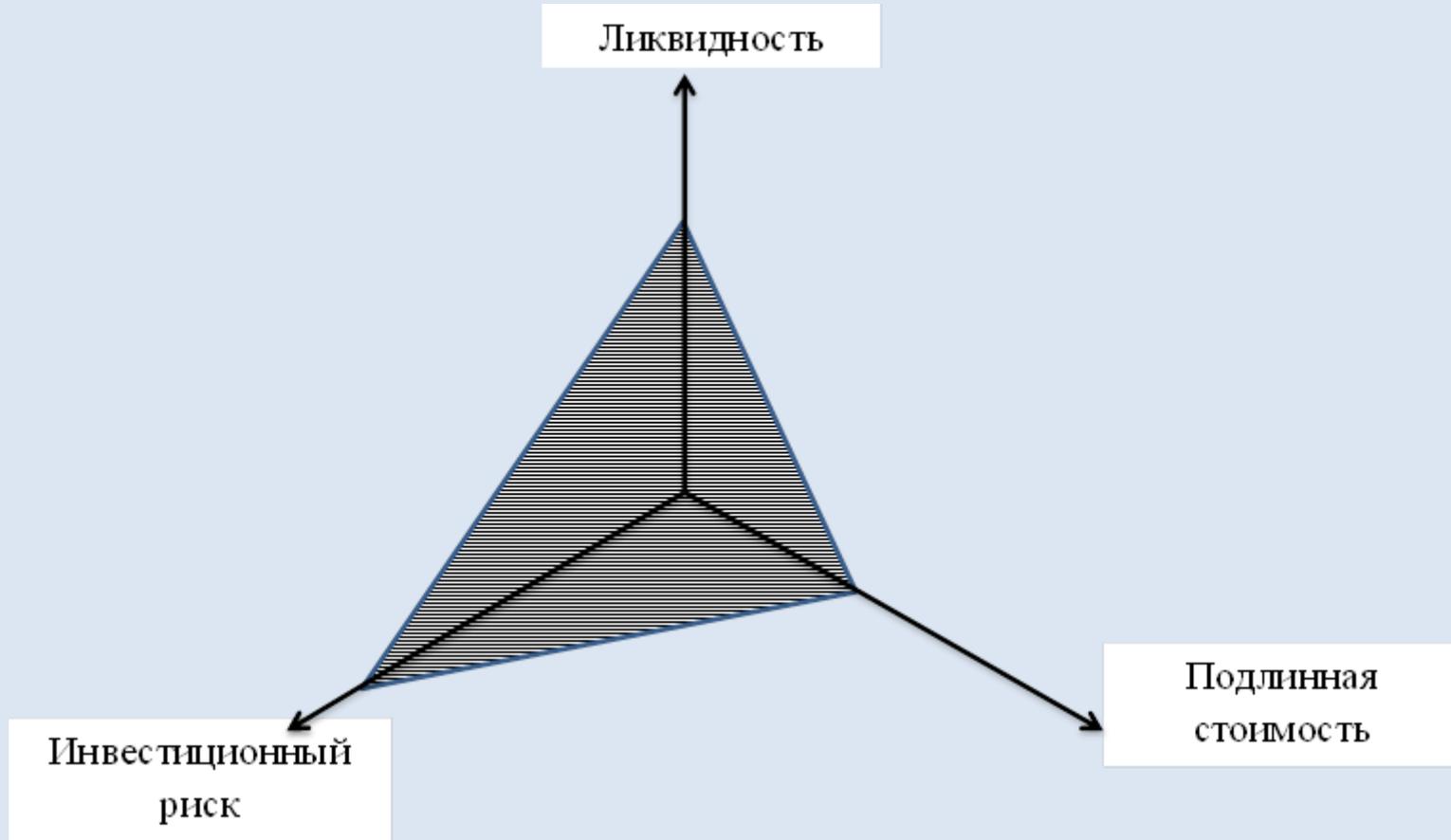
# Стадия «Стабильность»



# Стадия «Аристократизма»



# Стадия «Бюрократизации»



Стадия ЖЦ	Характеристика бизнеса организации
Рождение	Характеризуется чрезвычайно высоким инвестиционным риском, ликвидность нулевая, из-за чего подлинная стоимость компании также ничтожна. Компания формулирует идею бизнеса, которая может оказаться нежизнеспособной.
Младенчество	Компания все еще имеет очень высокий инвестиционный риск, но финансовые ресурсы начинают вкладываться в бизнес-модель. Появляется возможность получения дохода. У бизнеса появляется начальная стоимость.
«Давай-Давай»	Ключевая стадия начальной бизнес-модели. Компания проходит проверку быстрым развитием, выходом за рамки простого получения дохода к цели – окупаемости бизнеса. Компания сосредотачивается на реализации первоначальной жизнеспособной модели, вкладывая в нее все ресурсы. Риск продолжает снижаться, но остается все еще высоким. Именно в этой стадии формируется пропорция соотношения риска бизнеса и его стоимости.
Юность	Компания становится «молодой газелью», т. е. бизнес-модель признается рынком перспективной и ценной. Бизнес достигает среднего уровня. Риски существенно снижаются, а стоимость компании – растет. Ликвидность поддерживается как потоками за счет валового дохода, так и кредитными ресурсами по низким ценам (финансовые институты предпочитают работать именно с такими компаниями). Появляются зачатки диверсификации, интеграционные процессы приобретают актуальность.
Расцвет	Достигается когда компания переходит из разряда среднего бизнеса – в крупный. Компания обладает высокой ликвидностью, преимущественно за счет собственных средств, имеет широкий доступ к дешевым заемным ресурсам. Риск компании для инвесторов близится к минимальным значениям. Компания достигает высокой подлинной стоимости. Как правило, в этот период завершается формирование диверсифицированной бизнес-структуры.
Стабильность	Избыточная ликвидность компании и максимальная подлинная стоимость достигается в начале этой фазы ЖЦ. Одновременно начинает расти риск, что связано с ограниченностью текущих инвестиционных программ, компания ориентирована на максимизацию денежного потока, который не вкладывается в дальнейшее наращивание потенциала.
Аристократизм	Избыточная ликвидность компании сочетается с падением ее стоимости и ростом рисков. Менеджмент «закрывает глаза» на негативные бизнес-процессы, считая их случайными, предполагается что компания «вечна» и ничто не сможет ей навредить.
Бюрократизация	Централизация системы управления ориентируется на концентрацию денежных потоков, существенно падает стоимость, т. к. компания становится менее прозрачной для инвесторов. Усложняется структура, при этом управление носит директивный характер, не всегда учитывая реалии бизнес-среды. Концентрация на управлении доходными активами может приводить к отказу от наиболее перспективных и затратных бизнес-направлений.