# Тема 7. Управління життєвим циклом бізнес-моделі: формування, розвиток і трансформація”

1. **Життєвий цикл бізнес-моделі підприємства.**

Концепція життєвого циклу вперше описана Теодором Левітом у 1965 році і використовувалась для описання проміжку часу від задуму продукту до його зняття з виробництва та припинення продажу. Сьогодні концепцію життєвого циклу використовують як для описання етапів існування не лише товарів, але й технологій, підприємств та їх бізнес-моделей.

Бізнес – модель будь-якої компанії характеризується певним життєвим циклом, етапи якого зумовлені стадіями руху (переміщення) капіталу. Тому основне завдання менеджерів компанії:

* сформувати бізнес – модель, яка б відповідала пріоритетам споживачів;
* розпізнати межі стадій капіталоруху та знайти певну протидію у випадку зниження ефективності та ринкової вартості бізнес – моделі.

Найбільшого практичного значення має визначення стадії руху капіталу та розміщення бізнес – моделі в цій фазі.

На основі дослідження процесу капіталоруху можна визначити стадію життєвого циклу бізнес-моделі як окремої компанії, так і галузі в цілому. Ідентифікація конкретного етапу життєвого циклу є основою для вибору альтернативних варіантів, напрямків та інструментів трансформації існуючої бізнес-моделі для підвищення рівня її ефективності та величини ринкової вартості.

У процесі руху капіталу виділяють 3 етапи:

* етап притоку капіталу;
* етап стабільності капіталоруху;
* етап відтоку капіталу.

Характеристика етапів руху капіталу у бізнес-моделюванні.

На етапі притоку капіталу компанія виступає реципієнтом інвестицій, тобто починає поглинати капітал з інших секторів своєї галузі економіки. Це пов’язано з тим, що її бізнес - модель найкраще задовільняє потреби споживачів, а тому оцінюється потенційними інвесторами як пріоритетний об’єкт для інвестиування вільного капіталу. Наприклад, компанія Microsoft перебуває на етапі притоку капіталу.

На етапі стабільності капіталоруху перебувають бізнес – моделі, які відповідають вимогам споживачів і загальному рівню конкурентоспроможності. Тривалість цього етапу може змінюватись залежно від змін пріоритетів споживачів і появи ефективніших бізнес – моделей, що стануть привабливими для інвесторів. Протягом всього етапу стабільності капітал залишається в компанії чи галузі і працює на збільшення її ринкової вартості. Так, компанія DuPont перебуває на етапі стабільності капіталоруху.

Етап відтоку капіталу характеризується тим, що капітал починає переміщуватись від компаній із традиційною діяльністю до бізнес – моделей тих компаній, що найкраще відповідають новим пріоритетам споживачів. На початковій стадії цього етапу, відплив капіталу є досить повільним. Швидкість зростає в міру подальшого зниження ефективності та прибутковості бізнес-моделі. Індикаторами цього можуть слугувати зниження котирувань акцій компанії на фондовому ринку, зниження показника EVA у динаміці. На етапі відтоку капіталу перебуває, зокрема, компанія DEC.

Приклади етапів руху капіталу між галузями світової економіки:

|  |  |
| --- | --- |
| Етап руху капіталу | **Сфера бізнесу** |
| Приплив капіталу | Шоу-бізнес; галузь розваг; комп’ютерна галузь |
| Стабільність | Хімічна галузь, металургійна галузь |
| Відтік капіталу | Авіалінії, військово – промисловий комплекс |

Якщо дослідити стан руху капіталу по відношенню до конкрентої галузі, то можливо оцінити рівень зносу бізнес – моделі. Перебування бізнес – моделей у відповідних етапах руху капіталу може бути комбінованим. Окрема бізнес – модель є іноді цілою компанією, а іноді – однією з багатьох моделей у межах більшої компанії.

Таким чином слід розрізняти:

* одномодельні компанії (як правило, один вид діяльності). Наприклад, Nucor Steel, Bethlehem Steel, USAir, IBM – ринкова вартість управляється об’єднаною бізнес – моделлю;
* багатомодельні компанії. В цих моделях процес переливу капіталу досить складний (наприклад, Microsoft). Рух капіталу може відбуватись між окремими бізнес-одиницями чи продуктами багатомодельної компанії.

З метою ефективного управління кожен етап життєвого циклу бізнес-моделі потребує зміни завдань менеджменту.

В цілому завдання менеджменту в процесі формування та функціонування бізнес-моделей є наступними:

1. побудувати бізнес-модель, що зможе утворювати і зберігати прибуток і капітал;
2. максимізувати діяльність бізнес-моделі протягом першого етапу її життєвого циклу;
3. регулювання переходу бізнес-моделі до другого етапу, збереження інтенсивності інвестування у інноваційні продукти;
4. оптимізація рентабельності та надійності на етапі стабільності капіталоруху;
5. обґрунтування вимог до нової (трансформованої) бізнес-моделі з метою продовження етапу стабільності та зниження ризику відтоку капіталу до бізнес-моделей компаній-конкурентів;
6. утримання та приріст капіталу та прибутку у новій, трансформованій бізнес-моделі.

Перебування бізнес-моделі компанії на певному етапі життєвого циклу характеризує її здатність отримувати прибуток.

Загальний вигляд кривої прибутків компанії в залежності від етапу життєвого циклу наведено на рис. 1.

Прибуток

 Етап притоку Етап стаб. Етап відтоку Час

1. **Характеристика епатів руху капіталу.**

Період проходження етапів руху капіталу оцінюється в десять років. Проте підвищення динамізму в розвитку господарського середовища скорочує цей термін. Отже, потреба в трансформації бізнес – моделі залежить від етапу руху капіталу.

Так, на етапі притоку капіталу, компанія, бізнес – модель якої найкраще відповідає пріоритетам споживачів, починає перехоплювати капітал від інших компаній у своїй галузі промисловості.

На етапі стабільності руху капіталу бізнес – моделі найбільш оптимально відповідають потребам і пріоритетам споживачів. Але потрібно пам’ятати, що на цьому етапі починає зростати число конкурентів, які готові перехопити бізнес – ініціативу та здатні зумовити зміну напрямків руху капіталу в галузі.

Під час етапу відтоку, капітал починає переміщуватись до нових бізнес – моделей, які краще відповідають пріоритетам споживачів та є інноваційними за своїм характером. Неефективні традиційні бізнес – моделі на цьому етапі втрачають власний прибуток і капітал інвесторів.

Оцінюючи економічну ефективність бізнес – моделі на тому чи іншому етапі руху капіталу доведено, що в міру проходження бізнес – моделі через ці етапи її здатність до утворення прибутку та залучення капіталу поступово зростає, а згодом падає.

На рис. 2 представлено графічне зображення трьох етапів руху капіталу та рівень економічної ефективності бізнес – моделі на кожному із них. Під рівнем економічної ефективності розуміється рівень коефіцієнта ринкової вартості компанії (Ринкова вартість/Річний дохід).

Таблиця 1 містить характеристики кожного етапу руху капіталу.

* обмежена конкуренція;
* висока прибутковість;
* висока ефективність бізнес – моделі.

 - стабільна конкуренція;

 - стабільна ринкова частка;

 - стабільні прибутки;

- стабільна ефективність бізнес – моделі.

* висока конкуренція;
* зниженні рівня продаж;
* низькі прибутки;
* неефективна (застаріла бізнес - модель).

 Приплив Стабільність Відплив капіталу

 капіталу

Рис. 2. Три етапи руху капіталу

Таблиця 1

#### Характеристика етапів руху капіталу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Притік капіталу | **Стабільність руху капіталу** | Відтік капіталу |
| Високі темпи притоку капіталу з різних секторів | Великий обсяг реалізації продукції | Скорочення обсягу продукції та частки ринку |
| Високий рівень задоволення потреб споживачів | Початок зміни пріоритетів споживачів | Зниження рівня задоволення потреб споживачів |
| Бізнес – модель базується на потребах споживачів | Адекватність бізнес – моделі потребам споживачів | Бізнес – модель не відповідає потребам споживачів |
| Високі темпи приросту ринкової вартості та прибутку | Уповільнення темпів приросту ринкової вартості, прибутку (доходу) та притоку капіталу | Зменшення ринкової вартості, прибутку (доходу), суми активів та потоку готівки |
| Високий рівень конкурентоспроможності бізнес - моделі | Загальний рівень конкурентоспроможності бізнес – моделі, кількість конкурентів збільшується | Бізнес – модель втрачає конкурентоспроможність;Стає складніше залучати капітал;Витрати збільшуються через необхідність утримання великої інфраструктури;Ключові спеціалісти переходять до конкурентів. |

**ПЕРШИЙ ЕТАП – ПРИТІК КАПІТАЛУ**

**Ознаки:**

* компанія лідирує у своїй галузі промисловості;
* компанія приваблює нових талановитих працівників;
* характерні хвилювання, довіра та відчуття перемоги (ейфорія);

Специфіка організаційної структури – участь працівників в акціонерній власності.

В цей час управлінський персонал має відшукати відповіді на такі питання:

Як довго та в якій кількості триватиме притік капіталу? Що ми можемо зробити для прискорення цього процесу?

Що необхідно для збільшення обсягу капіталу?

Які стратегії конкурентів?

Що буде характеризувати закінчення цього етапу?

*Перехід від першого етапу до другого.*

 Розпізнати зміни етапів руху капіталу дуже важливо, бо процес відбувається майже непомітно, явні ознаки майже неможливо визначити, це саме вразливе місце.

* Рівень зростання стабілізується
* Ціни і прибуток починають знижуватись
* Конкуренція загострюється
* Уповільнюється торгівля
* Зменшується кількість перспективних вакансій у компанії
* Знижується зацікавленість інвесторів
* Споживачі починають звертати увагу на продукцію конкурента

Наступає критичний момент у життєвому циклі бізнес-моделі.

Управлінські рішення, які приймаються у цей момент, мають великий вплив на прибутковість і тривалість етапу стабілізації.

В цей час управлінці відшукують відповіді на наступні питання:

* Як затриматись на першому етапі?
* Як стабілізувати прибутковість?
* Які клієнти забезпечать функціонування моделі?
* Які клієнти будуть першими покидати компанію?

**ДРУГИЙ ЕТАП – СТАБІЛІЗАЦІЯ РУХУ КАПІТАЛУ**

 Найбільш складниц етап для прийняття рішень. Компанія фокусує свою увагу на діяльності, яка в минулому привела до успіху.

При перебуванні на етапі стабільності починається поява нових бізнес-моделей.

 Необхідні відповіді на наступні питання:

* Що, (які дії) зможе підвищити прибутковість існуючої бізнес-моделі?
* Які зміни необхідні для бюджету компанії?
* Як захистити інвестиції?
* Що може зруйнувати наш бізнес?
* Що змінюється у поведінці споживачів?
* Які наші перші дії?

##### *Перехід від другого етапу до третього*

Інституційна пам’ять заважає компанії розпізнати ці зміни та прийняти необхідні рішення.

###### ТРЕТІЙ ЕТАП – ВІДТІК КАПІТАЛУ

Продуктивність падає, росте напруженість, не розуміємо, що трапилось з раніше успішною моделлю.

Для прийняття правильних рішень необхідні відповіді на наступні питання:

* Наскільки високий рівень загрози?
* Наскільки можливо захистити капітал?
* Які інвестування можливо зробити у нові бізнес-моделі?
* Як утримати капітал інвесторів?

На практиці не завжди послідовно змінюються етапи життєвого циклу бізнес-моделей. Несподіваний вплив зовнішніх факторів може призвести до стрибкоподібної тенденції. До таких факторів можливо віднести:

* Поява інновацій;
* Нові правила на ринку;
* Обмеження на торгівлю;
* Гіперінфляція;
* Війна.

Постійний рух капіталу обумовлює повний контроль управлінців за станом бізнес-моделі. Завжди необхідно пам'ятати про те, що бізнес - модель не завжди буде відповідати пріоритетам споживачів. Тому так важливо порівнювати поточну бізнес - модель з моделлю конкурентів, до яких може мігрувати капітал з вашої бізнес - моделі. Максимальний контроль за ситуацією дозволить бачити своїх конкурентів та вчасно розпізнавати переходи до інших фаз, що може зменшити здатність бізнес - моделі утворювати та утримувати капітал.

1. **Трансформація бізнес-моделі компанії.**

Потреба у трансформації, з метою захисту створеного чи залученого бізнес-моделлю капіталу та підвищення її конкурентоспроможності, має особливу актуальність як для лідерів ринку, так і для компаній-новачків. Компанії-лідери, що мають великі ринкові частки, як правило, проявляють консервативний характер в управлінні своєю бізнес-моделлю, що є основною загрозою перехоплення капіталу хоч і меншими, але більш динамічними, гнучкими та креативними у питаннях стратегічного управління підприємствами.

Трансформація бізнес-моделі компанії – це зміна її основних елементів, зумовлена можливістю перерозподілу капіталу серед конкурентів у галузі. Процес трансформації характеризується зміною кривої життєвого циклу бізнес-моделі у відповідності до нової групи стратегічних і фінансових параметрів.

На початковому етапі формування бізнес-моделі, головними стратегічними параметрами компанії є досягнення ефекту від масштабів виробництва та збільшення ринкової частки. Дотримання цих орієнтирів забезпечує компанії певний рівень прибутку, який є основним фінансовим параметром для неї на цьому проміжку.

Коли в галузі з’являються лідери, між ними починається конкуренція, яка збільшує ризик втрати прибутку окремими виробниками у галузі. Щоб ідентифікувати себе на ринку та чітко позиціонувати свою продукцію серед споживачів, компанія повинна розробити та реалізувати:

* активну бізнес-стратегію, якщо вона прагне зберегти досягнутий рівень прибутковості;
* реактивну бізнес-стратегію, якщо вона прагне збільшити рівень прибутковості.

Стосовно вітчизняних виробників кондитерської продукції, то для них цей етап розвитку бізнес-моделей характеризувався активним використанням брендінгових стратегій та збільшенням асортименту продукції (2000 – 2003 роки). На даному етапі компаніям вдалось вивести на ринок нові види кондитерських виробів під відомими серед споживачів брендами. Передбачаючи загострення конкуренції на зовнішньому ринку, деякі компанії виявили реактивний підхід у своїй діяльності, придбавши виробничі потужності за кордоном (наприклад, корпорація “Roshen” та ЗАТ “ВО “Київ-Конті” придбали кондитерські фабрики в Росії).

 На будь-якому етапі життєвого циклу компанія, яка розробляє ефективну бізнес-модель, повинна виявляти стратегічні точки контролю над змінами в галузі, оцінити накопичений внутрішній потенціал і максимально використати його для захисту від перерозподілу чи відтоку до існуючих чи потенційних конкурентів генерованих потоків прибутку. Стратегічний контроль за рухом потоків капіталів у галузі дозволить компанії постійно перебувати в зоні прибутковості та не допустити перехоплення конкурентами частини власних прибутків.

Особливо актуальним і важливим це завдання є в умовах, коли ринок наближається до насичення, що загрожує перерозподілом ринкових часток між вже існуючими конкурентами, або стрімкою та непередбачуваною появою компаній-новачків. Спільною проблемою для всіх моделей бізнесу є вміння вчасно ідентифікувати можливу зміну в динаміці капіталоруху та, відповідно до власного стратегічного бачення, трансформувати бізнес-модель.

Подолати дану ситуацію можуть ті компанії, які стратегічним орієнтиром на даному етапі обрали трансформацію діючої бізнес-моделі у відповідності до нових пріоритетів споживачів. Темп зростання прибутку та ринкової вартості інших компаній знижується, що зумовлює відтік капіталу до успішних бізнес-моделей у галузі.

Розвиток компаній може супроводжуватись ускладненням їх організаційно-економічної структури, системи бізнес-процесів тощо. Ускладнення конкурентної боротьби зумовлює перегляд стратегічних орієнтирів, серед яких на перший план виходить інноваційна діяльність. Основним фінансовим орієнтиром, поряд із ринковою вартістю компанії, є економічна додана вартість (EVA).

Таким чином, компанії, що приймуть правильні рішення для визначення напрямку трансформації своєї бізнес-моделі, можуть успішно подолати кризові яіища. У протилежному випадку розвитку їх бізнес-моделі буде відповідати ситуаця, для якого характерне поступове зниження темпів росту прибутку, ринкової вартості та відтік капіталу до конкурентів.