

Тема: Ресурсна теорія у системі бізнес-моделювання

- 1. Стратегічні ресурси бізнес-моделі компанії: сутність, елементи та їх взаємодія*
- 2. Роль інтелектуального капіталу у формуванні бізнес-моделі компанії*
- 3. Визначення та види ресурсних ефектів*



***Класична ресурсна тріада “земля, праця,
капітал”***

*у сучасному бізнесі трансформувалась у складну
комбінацію матеріальних, фінансових і
нематеріальних ресурсів підприємства.*

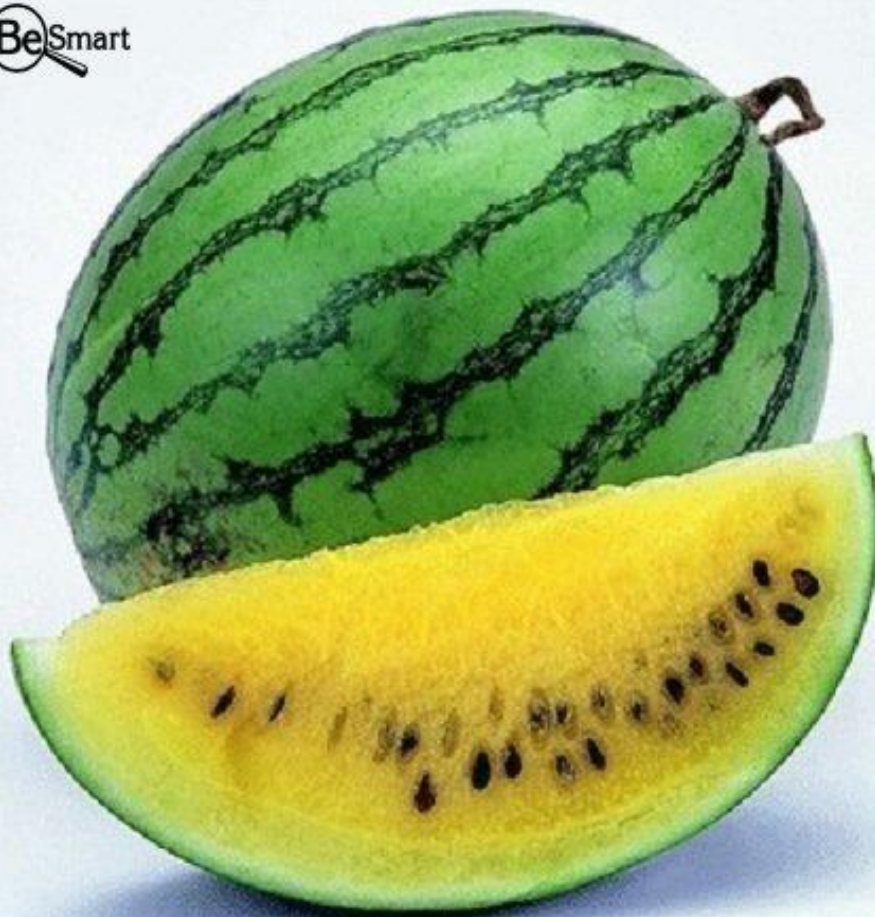
*Одним із ключових положень ресурсної теорії є
твердження про індивідуальність розвитку
кожної компанії, що обумовлюється
особливим набором її ресурсів.*


Популярності сьогодні набуває розвиток теорії *“Управління знаннями”*.

Відмінність у конкурентоспроможності підприємств інтерпретується як наслідок асиметрії між ними у знаннях.

Чим краще підприємство кодифікує знання своїх співробітників і забезпечує їх трансфер всередині компанії, тим більше переваг в ефективності діяльності воно має, а значить і вищою є його ринкова вартість.

BeSmart





У ресурсній теорії
використовуються такі категорії як
**«ресурси», «активи»,
«компетенції», «здатності» та
«організаційні рутини».**

Ресурси — це узагальнююча категорія, що включає всі активи, організаційні здатності, процеси, інформацію, знання, які контролюються підприємством і використовуються для формування ефективної моделі бізнесу.

Основні положення ресурсної теорії про ресурсний портфель підприємства:

- ресурси є неоднорідними і нерівномірно розміщені між підприємствами, що є причиною кращої конкурентної позиції одних і вразливості інших;
- між суб'єктами господарювання існують постійні відмінності, зумовлені особливими комбінаціями ресурсів, які необхідні для реалізації стратегії;
- ресурси є відносно нерухомими, оскільки, підприємство максимально блокує переміщення того ресурсу, що забезпечує конкурентну перевагу або, як мінімум, створює бар'єри для його поширення серед конкурентів.

АКТИВИ – це сукупність ресурсів
(факторів виробництва), що
залучені у господарський процес,
якими компанія володіє, управляє
або розпоряджається та які
здатні приносити економічну
вигоду у перспективі.

Організаційні здатності – це
“економічна похідна” ресурсів, що створюється всередині підприємства. Організаційні здатності формуються на підприємстві як результат складних зв’язків навичок, ресурсів та акумульованих знань у системі бізнес-процесів.

Приклади здатностей компанії:
система дистриб'юції, система надання знижок, командна співпраця, вміння організовувати закупівлі, розробляти нові продукти та вчасно виконувати замовлення.

Здатності відрізняються від інших ресурсів тим, що вони розвиваються у період використання. Чим більше здатності використовуються, тим більш складно і важко їх імітувати.

Поняття компетенцій

підприємства використовується для:

- 1) характеристики сформованих у компанії корпоративних знань і досвіду у певній сфері діяльності;***
- 2) визначення можливостей і сильних сторін здійснення певного виду бізнесу або реалізації певного напрямку діяльності.***

Організаційні рутини – це корпоративна «пам'ять», у якій зберігається основна, коренева інформація про компанію. Поняття рутини характеризує сукупність усталених, чітко відлагоджених, повторюваних бізнес-процесів, дій чи видів діяльності підприємства, а також таких аспектів, як стиль управління, традиції компанії тощо.

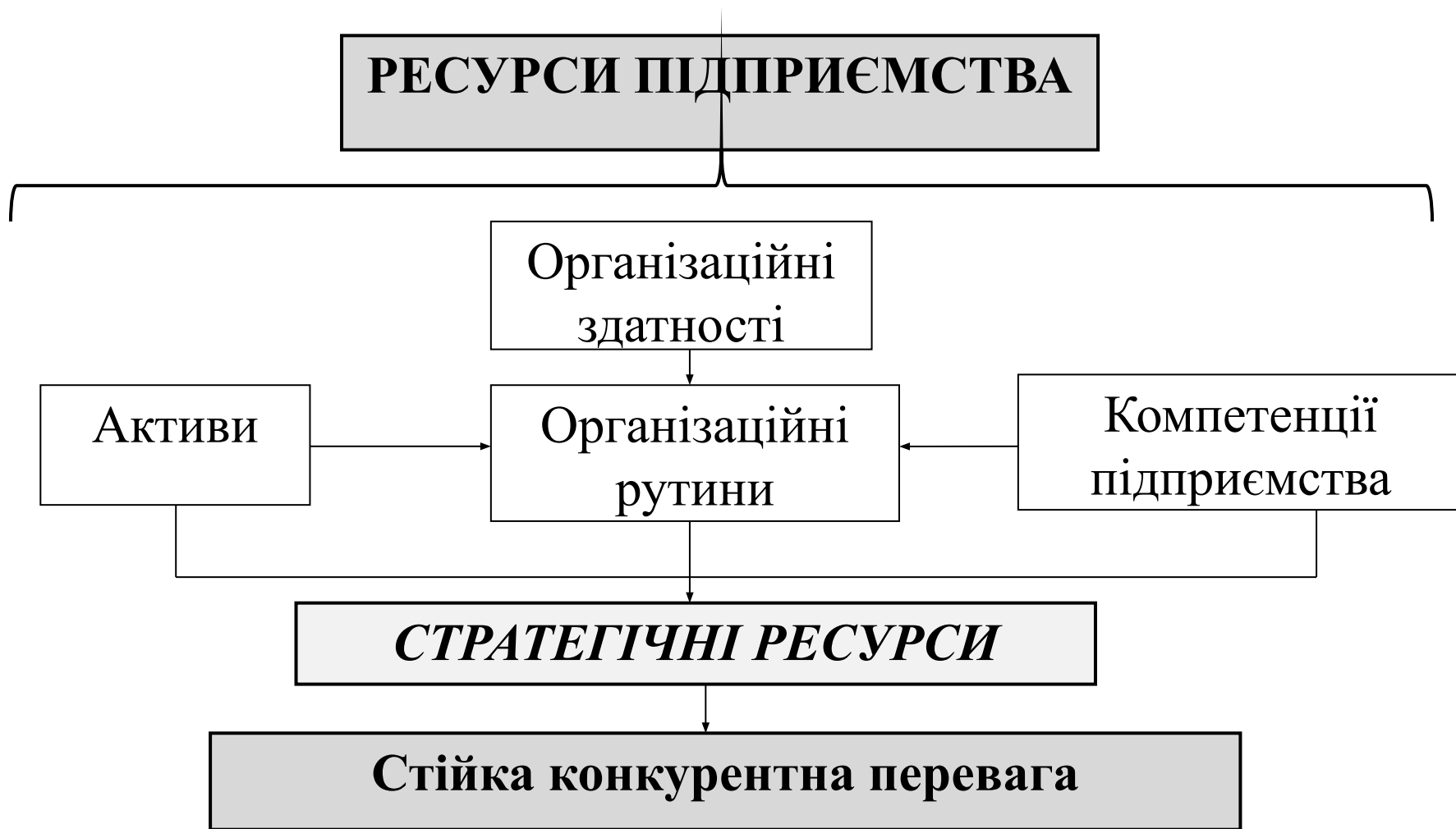




Рис. 1. Взаємозв'язок основних категорій ресурсної теорії





Види ресурсів та їх комбінацій, які є основою формування організаційних здатностей, компетенцій і рутин підприємства, задіяні у процесі реалізації його стратегічних цілей і забезпечення стійких конкурентних переваг, а також мають потенціал генерування прибутку у майбутньому, відносять до категорії **стратегічних**



Бізнес-модель компанії має
індивідуальний характер, оскільки в
процесі її формування використовується
**специфічний набір стратегічних
ресурсів.**

У процесі формування бізнес-моделі
важливе значення має проактивний
**принцип випереджаючого створення
та розвитку унікальних ресурсів і
можливостей компанії.**

Всю сукупність ресурсів, яку використовує компанія у бізнес-діяльності, поділяють на 2 групи:

- ***Матеріальні (відчутні) ресурси*** – це фізичні та фінансові активи підприємства, які відображені в бухгалтерському балансі. Вони дають вартісну характеристику матеріально-технічної бази та фінансових можливостей суб'єкта господарювання;
- ***Нематеріальні (невідчутні) ресурси*** – це ті, що використовуються у процесі створення цінності продукту чи послуги, мають здатність генерувати доход і прибуток, але не мають матеріальної основи.

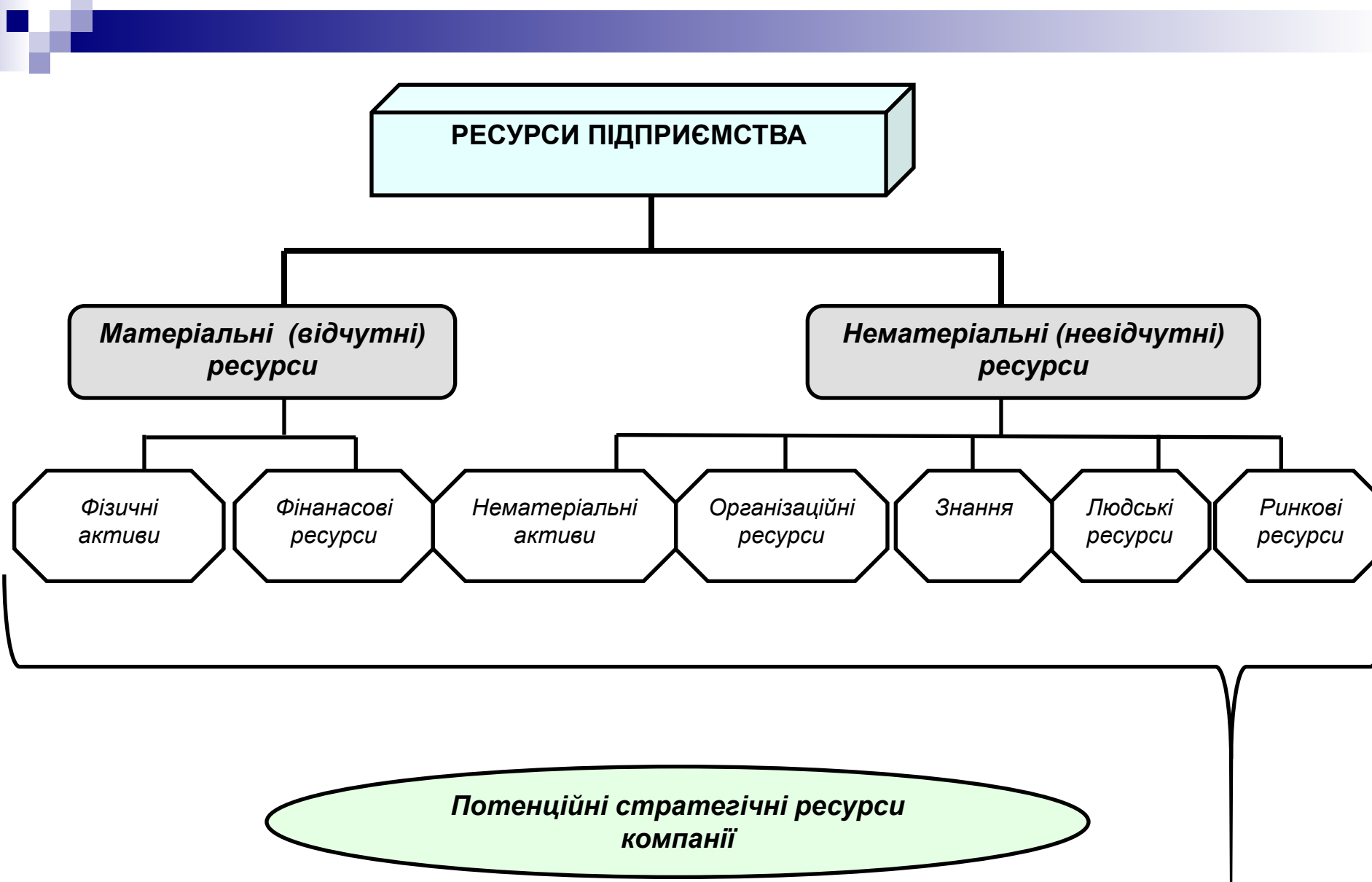


Рис. 2. Основні види ресурсів підприємства

Серед всієї сукупності матеріальних і нематеріальних ресурсів підприємства до категорії стратегічних відносять ті, що:

- підвищують конкурентоспроможність продукції шляхом зменшення витрат (права на користування корисними копалинами та інші переваги доступу до обмежених ресурсів; інноваційні, енергозберігаючі технології; оптимальна система бізнес-процесів тощо);
- у випадку необхідності, можуть бути використані для диверсифікації діяльності (досвід роботи на ринку; канали збуту; торгові марки та бренди тощо);
- забезпечують отримання синергійного ефекту від спільного використання різними бізнес-одиницями інтегрованої компанії або від формування їх нової комбінації;

- мають вплив на збільшення ринкової вартості (менеджмент компанії; формалізовані знання; бази даних; фінансові можливості; лояльність державних органів тощо);
- складно відтворюються, що пояснюється їх унікальністю (вигідне розміщення об'єктів нерухомості, патентний захист), капіталоємністю та високими витратами часу на створення (репутація компанії, лояльність споживачів).

VRIO-аналіз стратегічних ресурсів компанії (за Дж. Барні):

- цінність (*value*) – дослідження впливу сукупності стратегічних ресурсів підприємства на рівень ефективності функціонування бізнес-моделі;
- унікальність, рідкісність (*rareness*) – рівень поширеності стратегічних ресурсів серед конкурентів підприємства;
- відтворюваність (*instability*) – рівень обмежень і бар'єрів для доступу конкурентів до створення чи залучення стратегічних ресурсів компанії;
- організованість (*organization*) – рівень використання компанією своїх стратегічних ресурсів для реалізації потенціалу створення ринкової вартості бізнесу і споживчої цінності продукту (послуги).

Параметри оцінки стратегічних ресурсів за А. А.Томпсоном та Дж. Стріклендом

- 1) *Складновідтворюваність* – значні витрати фінансових ресурсів і часу на відтворення ресурсу конкурентами.
- 2) *Тривалість використання* – зростання періоду експлуатації ресурсу забезпечує зростання його цінності.
- 3) *Переважаючі ресурси* – здатність ресурсу тривалий час впливати на бізнес-модель компанії у порівнянні з такими ж ресурсами конкурентів.
- 4) *Стійкість до нейтралізації* – наявність у компанії засобів захисту ресурсів від копіювання (патентний захист, високі трансакційні витрати тощо).

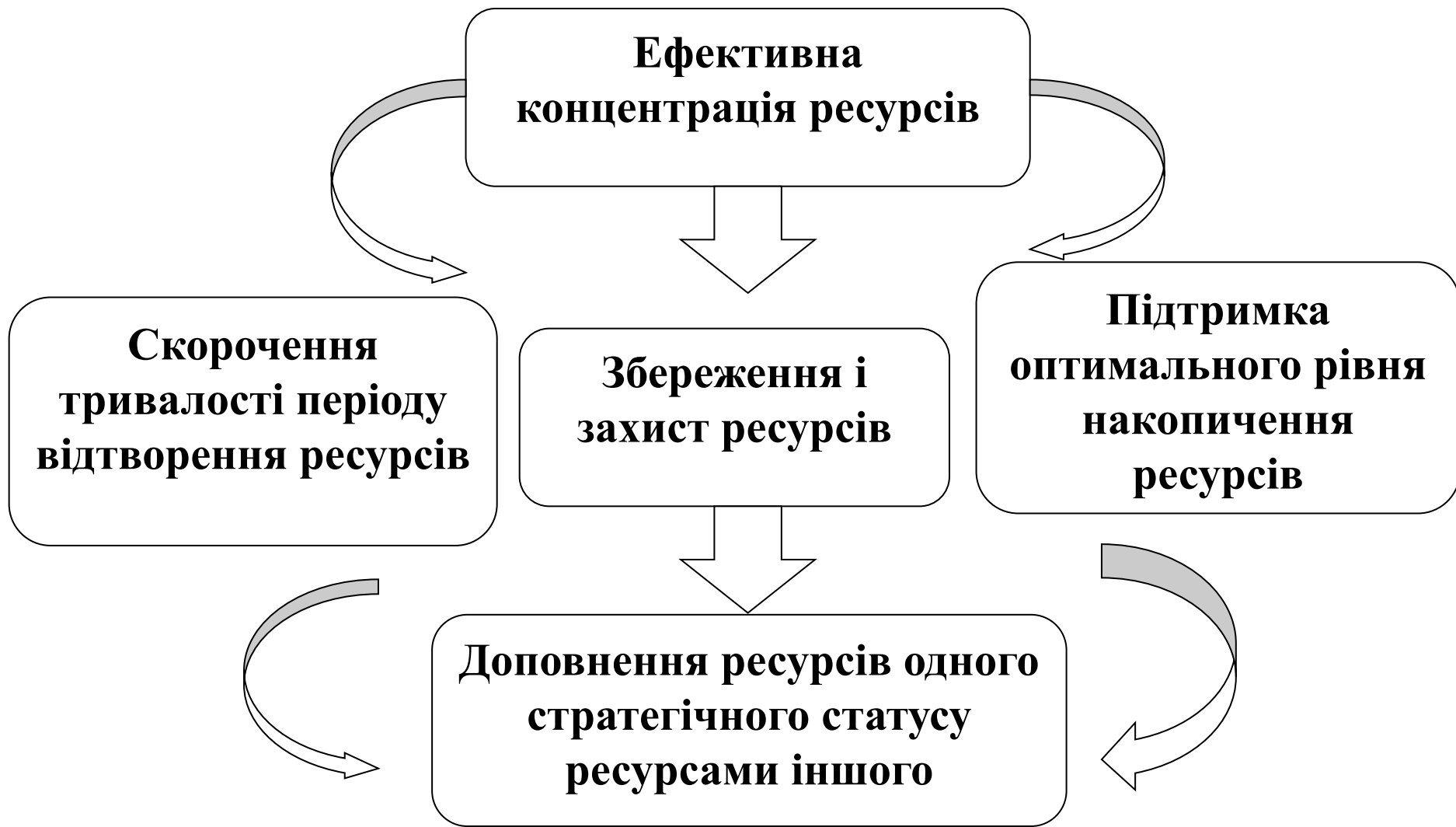



Рис. 8. Напрямки управління стратегічними ресурсами для забезпечення стійкої конкурентної переваги

Інтелектуальний капітал підприємства складається із трьох елементів:

- людського капіталу;
- структурного капіталу;
- ринкового капіталу (споживчого капіталу, капіталу відносин).



Людський капітал (human capital)
*втілений у працівниках компанії або їх
колективах як сукупність знань,
кваліфікації та новаторства кожного з
них.*

*Компанія, яка розглядає свій персонал як
людський капітал, отримує нові
можливості формування власних
конкурентних переваг.*

Структурний капітал

характеризує здатність компанії отримувати економічні вигоди від інтелектуальної власності (нематеріальних активів) та формалізованих у вигляді технологій, процедур і систем знань компанії (інформаційні процедури, управлінські технології, система прийняття рішень, філософія і корпоративна культура компанії);

Ринковий капітал

– це здатність підприємства отримувати економічну вигоду від взаємовідносин із зовнішніми контрагентами та іншими зацікавленими сторонами (лояльність і відданість клієнтів, канали збуту, партнерські угоди з постачальниками, альянси та кооперація, ліцензійні і франчайзингові угоди, бренд тощо).

**До основних ознак того, що компанія
володіє інтелектуальним капіталом
відносять:**

- ринкова капіталізація компанії перевищує її балансову вартість;
- співвідношення нематеріальних і матеріальних активів знаходиться в діапазоні **5/1 – 16/1**.

В якості показника інтелектуальності
бізнес-моделі компанії може
використовуватись коефіцієнт **Тобіна:**

$$K_T = MV/VAr,$$

де MV – ринкова капіталізація компанії;
 VAr – вартість заміщення активів
компанії (сума балансової вартості
активів).



Рис. 2. Структура інтелектуального капіталу за системою оцінки компанії "Scandia AFS"

Напрямки управління інтелектуальним капіталом (ІК):

- ідентифікація елементів ІК;
- розробка політики розвитку ІК;
- аудит ІК;
- документальне оформлення ІК;
- захист ІК;
- поширення ІК;
- примноження та відтворення ІК.

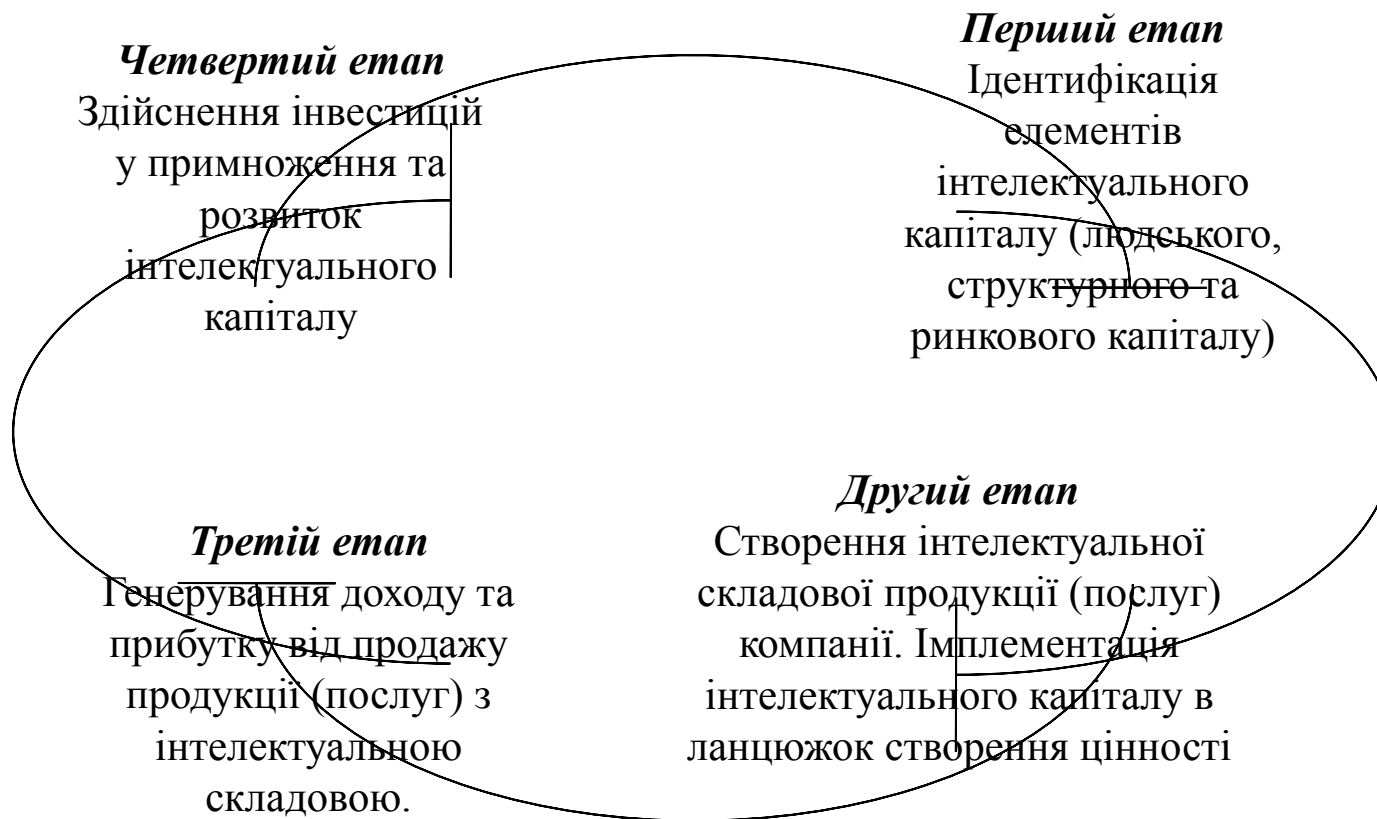


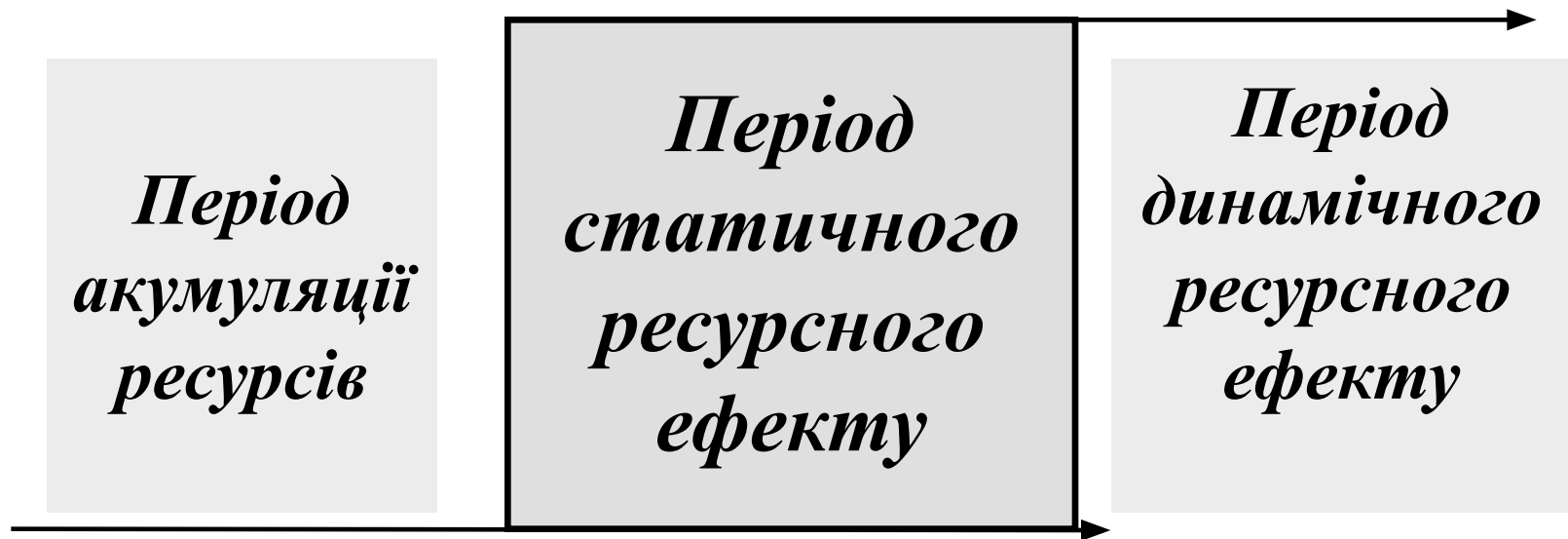
Рис. 3. Основні етапи функціонування інтелектуального капіталу компанії

В залежності від періоду виникнення виділяють

такі види ресурсних ефектів:

- **статичний ресурсний ефект** – результат повного використання існуючих ресурсних комбінацій у діючій бізнес-моделі компанії;
- **динамічний ресурсний ефект** – результат реалізації існуючих і потенційних ресурсних комбінацій у нових моделях бізнесу в перспективі.

Горизонт формування нової бізнес-
моделі t_2



Горизонт функціонування існуючої
бізнес-моделі t_1

Рис. 4. Статичний і динамічний ресурсний ефекти

Види ресурсних ефектів:

- **комплементарний** (доповнюючий) ресурсний ефект – це результат оптимального використання потенціалу одного і того ж осяжного (матеріального чи фінансового ресурсу) у двох чи більше непов'язаних видах бізнесу компанії у різний період часу;
- **мультиплікативний** ресурсний ефект – результат оптимального використання потенціалу одного і того ж неосяжного ресурсу у двох чи більше видах бізнесу компанії одночасно.

Осяжні ресурси

**Комплементарний
ресурсний ефект**

*Обмежений у тривалості
дії, потужності чи обсягах
ресурсу*

*Для отримання
результату необхідні
додаткові інвестиції*

*Невисокий рівень ризику
щодо генерування
грошових потоків*

*Не забезпечує довготривалої
конкурентної переваги*

Неосяжні ресурси

**Мультиплікативний
ресурсний ефект**

*Необмежений у тривалості
дії, потужності чи обсягах
ресурсу*

*Для отримання
результату не потрібні
додаткові інвестиції*

*Високий рівень ризику
щодо генерування
грошових потоків*

*Забезпечує довготривалу
конкурентну перевагу*



BeSmart