



Ресурсный подход

в стратегическом менеджменте

RBV • **VRIN** • **VRIO**

Внутренний анализ фирмы: от идентификации ресурсов и компетенций к созданию устойчивого конкурентного преимущества.

Содержание лекции

Путеводитель по теме
внутреннего анализа

«Стратегический менеджмент — это поиск источников устойчивых сверхприбылей, которые скрыты внутри организации.»

01

От внешнего к внутреннему

Переход от анализа отрасли к анализу ресурсов фирмы

02

История RBV

Эволюция теории: Wernerfelt, Prahalad, Hamel, Barney

03

Ресурсы и компетенции

Определения, виды и иерархия внутренних активов

04

Свойства ресурсов

Гетерогенность и иммобильность как основа стратегии

05

Эволюция к VRIO

Переход от модели VRIN (1991) к VRIO (1995)

06

Оценка и типы преимуществ

Дерево решений VRIO и конкурентные последствия

07

Практика: Кейс Google

Анализ «people analytics» через призму VRIO

08

Выводы

Рекомендации по управлению портфелем ресурсов



Почему RBV важен?

Традиционный подход индустриальной организации (I/O), популяризированный Майклом Портером, фокусируется на внешней среде. Однако эмпирические исследования показывают, что внутренние факторы (ресурсы и способности) играют более значимую роль.

Industry Effects (I/O View)

Структура отрасли определяет прибыльность. Стратегия — это выбор привлекательной отрасли и позиционирование в ней.

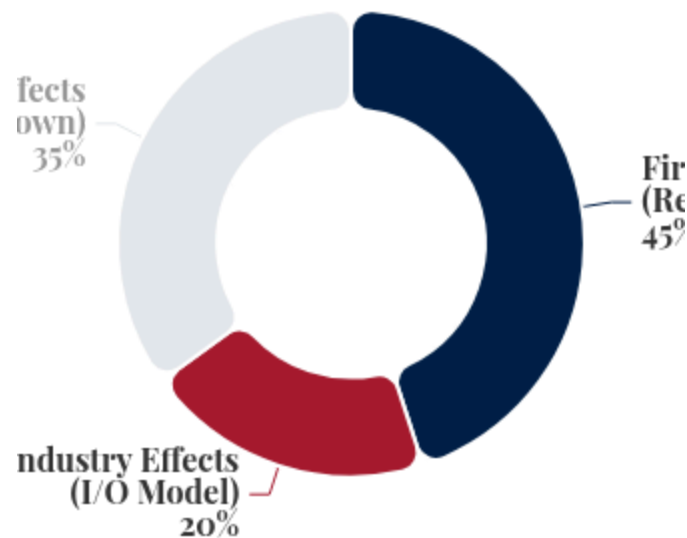
Вклад: ~20%

Firm Effects (RBV)

Уникальные ресурсы и компетенции определяют прибыльность. Стратегия — это создание и защита ценных активов.

Вклад: 30–45%

Декомпозиция прибыльности фирмы



 Firm Effects (Resource-Based View)  Industry Effects (I/O Model)

История ресурсного подхода

ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ: ОТ КОНЦЕПЦИЙ К ФРЕЙМВОРКАМ



Ресурсный подход (RBV) базируется на двух критических допущениях о природе ресурсов, которыми управляют фирмы. Если бы эти допущения не выполнялись, совершенная конкуренция делала бы невозможным получение сверхприбыли.

ДОПУЩЕНИЕ 1**Гетерогенность***(Resource Heterogeneity)*

Определение: Фирмы — это набор разнообразных производственных ресурсов и способностей. Разные фирмы владеют разными "пучками" (bundles) ресурсов, даже работая в одной отрасли.

Стратегическое следствие:

Конкуренция несправедлива по своей природе: у одних фирм изначально больше шансов на успех благодаря уникальным ресурсам.

ДОПУЩЕНИЕ 2**Иммобильность***(Resource Immobility)*

Определение: Ресурсы "липкие" (sticky) и не могут легко перемещаться между фирмами. Различия в ресурсах могут сохраняться длительное время, так как их трудно купить или создать с нуля.

Стратегическое следствие:

Неэластичность предложения ресурсов позволяет удерживать преимущества. Если бы ресурсы были мобильны, конкуренты быстро скопировали бы любую стратегию.

→ Гетерогенность + Иммобильность = Потенциал устойчивого конкурентного преимущества ←

Ресурсы и Компетенции



Ресурсы

Определение: Любые активы (материальные или нематериальные), которые фирма может использовать при разработке и реализации стратегии.

- Оборудование, капитал
- Бренд, патенты
- Данные клиентов



Способности

Определение: Организационные и управленческие навыки, необходимые для оркестровки разнообразного набора ресурсов и их стратегического использования.

- Маркетинговые навыки
- Управление цепочкой поставок
- R&D процессы



Ключевые Компетенции

Определение: Уникальные сильные стороны, глубоко встроенные в организацию, позволяющие дифференцировать продукты и услуги (Prahalad & Hamel, 1990).

- Превосходное качество сервиса
- Инновационная экосистема
- Миниатюризация (Sony)



Пример трансформации: People Analytics

РЕСУРС

Сырые данные о сотрудниках, HR-система, бюджет на найм.

СПОСОБНОСТЬ

Анализ данных для прогнозирования эффективности, удержания и вовлеченности (Data Science).

КОМПЕТЕНЦИЯ

Управление талантами на основе данных
Создает более продуктивные команды (Google).



Материальные ресурсы



Характеристики:

Физически осязаемые активы. Легко идентифицируются и оцениваются в финансовой отчетности. Часто доступны для приобретения на открытом рынке.

Примеры:

- **Физические:** Заводы, оборудование, земля, запасы сырья
- **Финансовые:** Денежные средства, доступ к кредитам, ценные бумаги
- **Технологические (Hardware):** Серверы, компьютерные сети

⚠ **Стратегическое значение:**

Редко являются источником **устойчивого** конкурентного преимущества, так как могут быть куплены или скопированы конкурентами (низкий барьер имитации).

Нематериальные ресурсы



Характеристики:

Не имеют физической формы. Накапливаются в течение длительного времени. Сложны для идентификации и прямой оценки. Трудно передаваемы.

Примеры:

- **Человеческие:** Знания, навыки, опыт сотрудников, лидерство
- **Инновационные:** Патенты, ноу-хау, торговые секреты, R&D
- **Репутационные:** Бренд, лояльность клиентов, доверие партнеров
- **Организационные:** Культура, рутины, процессы управления

Гетерогенность ресурсов

Стратегические импликации различий между фирмами

Фундаментальное отличие RBV от экономики I/O: фирмы в одной отрасли не идентичны. Они представляют собой уникальные наборы (bundles) ресурсов, что определяет различия в их стратегиях и результатах.

ТЕОРИЯ

Уникальность наборов

Resource Heterogeneity



Суть: В отличие от совершенной конкуренции, где ресурсы доступны всем одинаково, в реальности фирмы владеют разными активами и компетенциями, накопленными исторически.

Значение: Если бы все фирмы обладали одинаковыми ресурсами, ни одна не могла бы создать конкурентное преимущество — любая стратегия была бы мгновенно скопирована.

⚠ Риск гомогенизации:

Стандартизация процессов и бенчмаркинг могут вести к стиранию различий и ценовой конкуренции (*Red Ocean*).

ПРАКТИКА

Apple vs. Samsung

Одна отрасль, разные ресурсы



🍏 Apple

- Дизайн и UX
- Интеграция iOS/macOS
- Лояльность бренда

→ Дифференциация

🤖 Samsung

- Производственные мощности
- Вертикальная интеграция (чипы)
- Скорость вывода

→ **Лидерство по издержкам / Скорость**

Вывод:

Разные ресурсные базы диктуют выбор принципиально разных стратегий даже при одинаковых внешних условиях.



Иммобильность ресурсов

Почему ресурсы трудно копировать или перемещать

Ресурсы являются **иммобильными** («липкими»), если их трудно перенести из одной фирмы в другую или скопировать в краткосрочной перспективе. Это свойство защищает конкурентное преимущество от имитации. Barney (1991) выделяет три ключевые причины этой «липкости»:

Историческая обусловленность



(Path Dependence)

Ресурсы формируются уникальным историческим путем. Фирма получает преимущество благодаря тому, что оказалась в нужном месте в нужное время.

Пример:

Уникальная локация, приобретенная десятилетия назад, или культура, формировавшаяся годами.

Причинная неоднозначность



(Causal Ambiguity)

Невозможно точно определить связь между ресурсами и конкурентным преимуществом. Конкуренты не понимают, *что именно* нужно копировать.

Пример:

Успех *Toyota*: конкуренты копировали инструменты *Lean*, но не могли воспроизвести невидимые связи и философию.

Социальная сложность



(Social Complexity)

Преимущество основано на сложных социальных взаимодействиях, межличностных отношениях, доверии и репутации, которыми нельзя управлять инженерным методом.

Пример:

Отношения с ключевыми клиентами или командный дух в отделе R&D.



Высокая иммобильность = Высокие барьеры для имитации = Устойчивая рента

Модель VRIN

КРИТЕРИИ УСТОЙЧИВОГО ПРЕИМУЩЕСТВА (BARNEY, 1991)

Логика отбора ресурсов

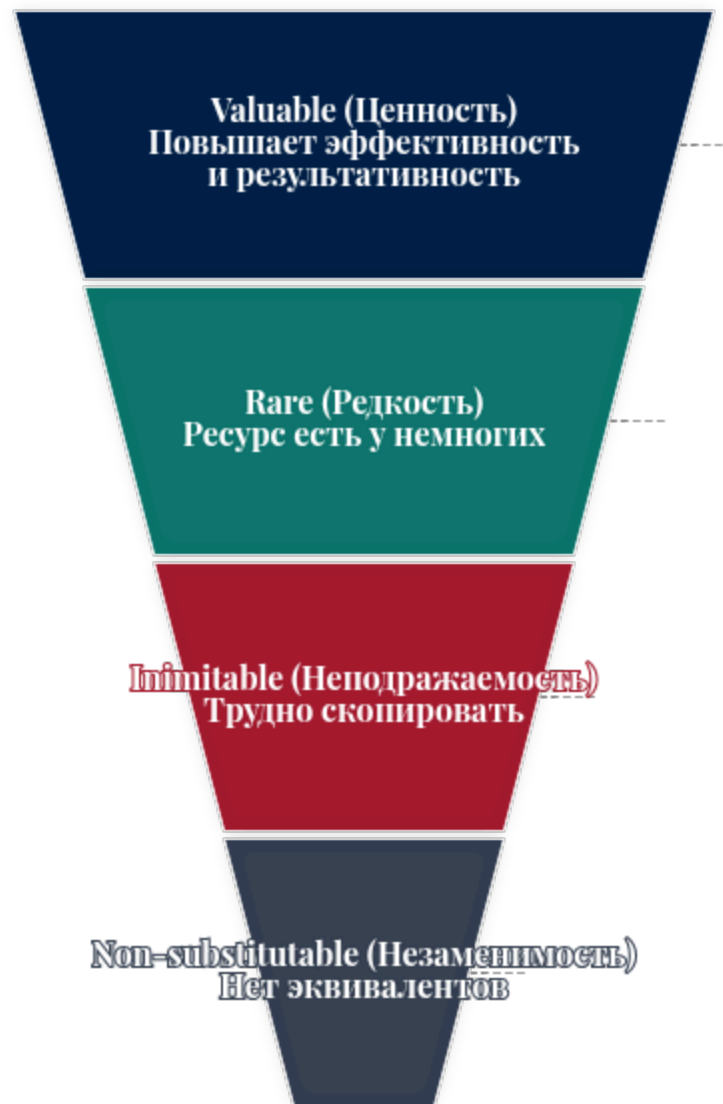
Согласно Барни (1991), не все ресурсы равны.

Чтобы стать источником **устойчивого конкурентного преимущества**, ресурс должен последовательно пройти четыре фильтра.

Если ресурс не проходит один из этапов, он обеспечивает лишь паритет или временное преимущество.

Результаты анализа

- ✗ **Не Ценный (Not V)**
Конкурентный недостаток
- ✓ **V + не R**
Конкурентный паритет
- ✓ **V + R + не I**
Временное преимущество



V — Ценность (Valuable)

Первый критерий устойчивого преимущества

Barney (1991)

Ресурс является **ценным**, если он позволяет фирме использовать внешние возможности или нейтрализовать угрозы. Без ценности ресурс не может быть источником даже временного конкурентного преимущества, а ведет к конкурентному недостатку.

Определение



Ценность ресурса проявляется в двух основных формах экономического эффекта:

↑ Повышение ценности для клиента

Дифференциация продукта, уникальные функции.

↓ Снижение издержек производства

Эффективность процессов, доступ к дешевому сырью.

Как проверить?



Для оценки ценности ресурса необходимо проанализировать его влияние на финансовые и операционные показатели (KPI):

Влияние на маржу Δ Margin > 0

Лояльность клиентов Δ NPS > 0

Себестоимость Δ COGS < 0

**Связь с цепочкой ценности (Value Chain) Портера.*

Пример



Собственные данные о клиентах (Big Data)

Ритейлер использует данные программы лояльности для персонализации предложений.

Результат (Ценность):

- Рост конверсии на 15%
- Снижение затрат на рекламу на 10%

ВЕРДИКТ: VALUABLE

⚠ Важное предостережение:

Ресурс, который является ценным сегодня, может перестать быть таковым завтра из-за изменений во внешней среде (технологии, предпочтения потребителей). Ценность требует постоянного мониторинга.

Критерий R: Редкость (Rare)

Второй фильтр устойчивого преимущества

Ресурс считается **редким**, если он не контролируется большим количеством конкурентов. Ценные, но распространенные (не редкие) ресурсы создают лишь конкурентный паритет, так как доступны всем игрокам на рынке.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Порог редкости

(Scarcity Threshold)



Вопрос: Сколько конкурирующих фирм уже обладают этим конкретным ценным ресурсом или способностью?

- ✓ **Редкий:** Ресурс есть у одной или очень немногих фирм → Потенциал для временного или устойчивого преимущества.
- ✗ **Не редкий (Common):** Ресурс широко доступен (напр., стандартное ПО, доступ к капиталу) → Конкурентный паритет.

ИСТОЧНИКИ

Факторы редкости

(Drivers of Rarity)



Как возникает редкость? Ресурс становится редким из-за ограничений предложения или специфических условий создания.

- 📍 **Физическая уникальность:** Удобное расположение, месторождение.
- 📄 **Ограниченный доступ:** Эксклюзивные контракты, патенты.
- 👥 **Человеческий капитал:** "Звездные" специалисты или слаженные команды.

V Valuable + R Rare (Редкость) → Временное конкурентное преимущество

Ресурс считается **неподражаемым** (costly to imitate), если фирмы, не обладающие им, сталкиваются с огромными затратами или невозможностью его получения. Barney выделяет три основные причины (isolating mechanisms), блокирующие имитацию.

Историчность



UNIQUE HISTORICAL CONDITIONS

Ресурсы приобретаются в определенный момент времени и пространства. Путь развития фирмы уникален (*path dependence*).

Пример:

Локация завода, купленная 50 лет назад за бесценок. Корпоративная культура, сложившаяся на ранних этапах.

Неоднозначность



CAUSAL AMBIGUITY

Ни конкуренты, ни даже сами менеджеры фирмы не понимают до конца, какая именно комбинация ресурсов порождает конкурентное преимущество.

Пример:

"Почему Toyota эффективнее?" — это не одна практика, а тысячи невидимых взаимосвязей.

Соц. сложность



SOCIAL COMPLEXITY

Преимущество основано на сложных социальных феноменах, которые находятся за рамками простого управления.

Пример:

Доверие в команде, репутация среди поставщиков, отношения с клиентами. Это нельзя "спроектировать" быстро.



Правовая защита (Патенты)

Патенты могут быть "палкой о двух концах": они защищают от прямой имитации (Duplication), но раскрывают информацию, облегчая "изобретение вокруг" (Substitution).

Даже если ресурс ценен, редок и сложен для имитации, он не обеспечит устойчивого преимущества, если конкуренты могут достичь аналогичных результатов, используя *стратегически эквивалентные* ресурсы-заменители.

УГРОЗА

Типы замещения

(Forms of Substitution)

1 Подобные ресурсы

Конкурент использует очень похожий ресурс для реализации той же стратегии (граничит с имитацией).

2 Совершенно иные ресурсы

Конкурент использует принципиально другие ресурсы или технологии для создания той же ценности.

Пример: Физическая почта vs Электронная почта.

ДИАГНОСТИКА

Тест на незаменимость

(The Non-substitutability Test)

Для проверки ресурса задайте ключевой стратегический вопрос:

“

"Существуют ли альтернативные способы выполнения той же функции или стратегии с меньшими затратами?"

ПРИМЕР ЗАМЕНИТЕЛЯ

Харизма лидера



ЭКВИВАЛЕНТ

Система бюрократии

От VRIN к VRIO: Эволюция модели

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ АНАЛИЗА



Почему добавилось «О»?

В оригинальной работе 1991 года Джей Барни предложил критерий N (**Non-substitutable**). Однако на практике оказалось, что незаменяемость часто уже включена в понятие неподражаемости.

В 1995 году Барни пересмотрел модель, заменив «N» на «O» (**Organization**). Это сместило фокус с чисто характеристик ресурса на способность менеджмента извлекать из него пользу.

VRIN (1991)

Фокус на свойствах ресурса: Ценный, Редкий, Неподражаемый, Незаменяемый.

VRIO (1995)

Фокус на управлении: Ценный, Редкий, Неподражаемый + Организованный для захвата ценности.

VRIN

Barney (1991)

V Valuable

R Rare

I Inimitable

N Non-substitutable



VRIO

Barney (1995)

Valuable

Rare

Inimitable

Management



Organization

Структура, процессы, культура

«Даже идеальный ресурс не создаёт ренты без организационных механизмов её извлечения»

VRIO: полная логика и результаты

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ



Valuable? Ценность	Rare? Редкость	Inimitable? Сложность	Organized? Организация	Competitive Implication Тип конкурентного преимущества
Нет (No)	-	-	-	Конкурентный недостаток Competitive Disadvantage
Да (Yes)	Нет (No)	-	-	Конкурентный паритет Competitive Parity
Да (Yes)	Да (Yes)	Нет (No)	-	Временное преимущество Temporary Competitive Advantage
Да (Yes)	Да (Yes)	Да (Yes)	Нет (No)	Неиспользованный потенциал Unused Competitive Advantage
Да (Yes)	Да (Yes)	Да (Yes)	Да (Yes)	Устойчивое преимущество Sustained Competitive Advantage

Ключевой вывод: Только комбинация всех четырёх факторов (V+R+I+O) позволяет фирме получать сверхприбыль в долгосрочном периоде. Отсутствие компонента «Организация» делает ресурсы бесполезными для акционеров.

Источник: Barney, J. B. (1995).

О — Организация (Organization)

Способность фирмы извлекать ценность из ресурсов

Barney (1995)

Ключевой тезис: Ресурсы сами по себе (даже Valuable, Rare и Inimitable) не создают преимуществ, если фирма не организована должным образом для их использования. Это "О" — механизм реализации потенциала.



Структура

Формальная отчетность, иерархия и группировка отделов. Способствует ли оргструктура сотрудничеству для использования ресурса?



Процессы

Рутины, процедуры принятия решений и планирования. Как быстро идеи трансформируются в действия?



Системы и ИТ

Информационные системы, базы знаний и аналитика. Обеспечивают ли доступ к нужным данным в нужное время?



Вознаграждение

KPI, бонусы и мотивация. Стимулирует ли система поведение, необходимое для эксплуатации ресурса?



Культура

Ценности, нормы и неформальные правила. Поддерживает ли культура инновации и риск?

Пример провала в "О": Xerox PARC

Xerox PARC изобрел графический интерфейс (GUI), мышь и Ethernet (Valuable + Rare + Inimitable).

Проблема: Менеджмент Xerox не был организован для коммерциализации этих инноваций, сосредоточившись на копируемых аппаратах. В итоге ценность захватили Apple и Microsoft.

Типы преимуществ и горизонты роста

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РЕСУРСОВ ПО VRIO



Модель трёх горизонтов

Для устойчивого развития фирма должна балансировать между эксплуатацией текущих преимуществ и поиском новых. Ресурсы VRIO распределяются по трем горизонтам времени и риска.

🚩 Горизонт 1 (H1)

Эксплуатация: Текущие VRIO ресурсы. Фокус на эффективности, Cash Flow и защите доли рынка.

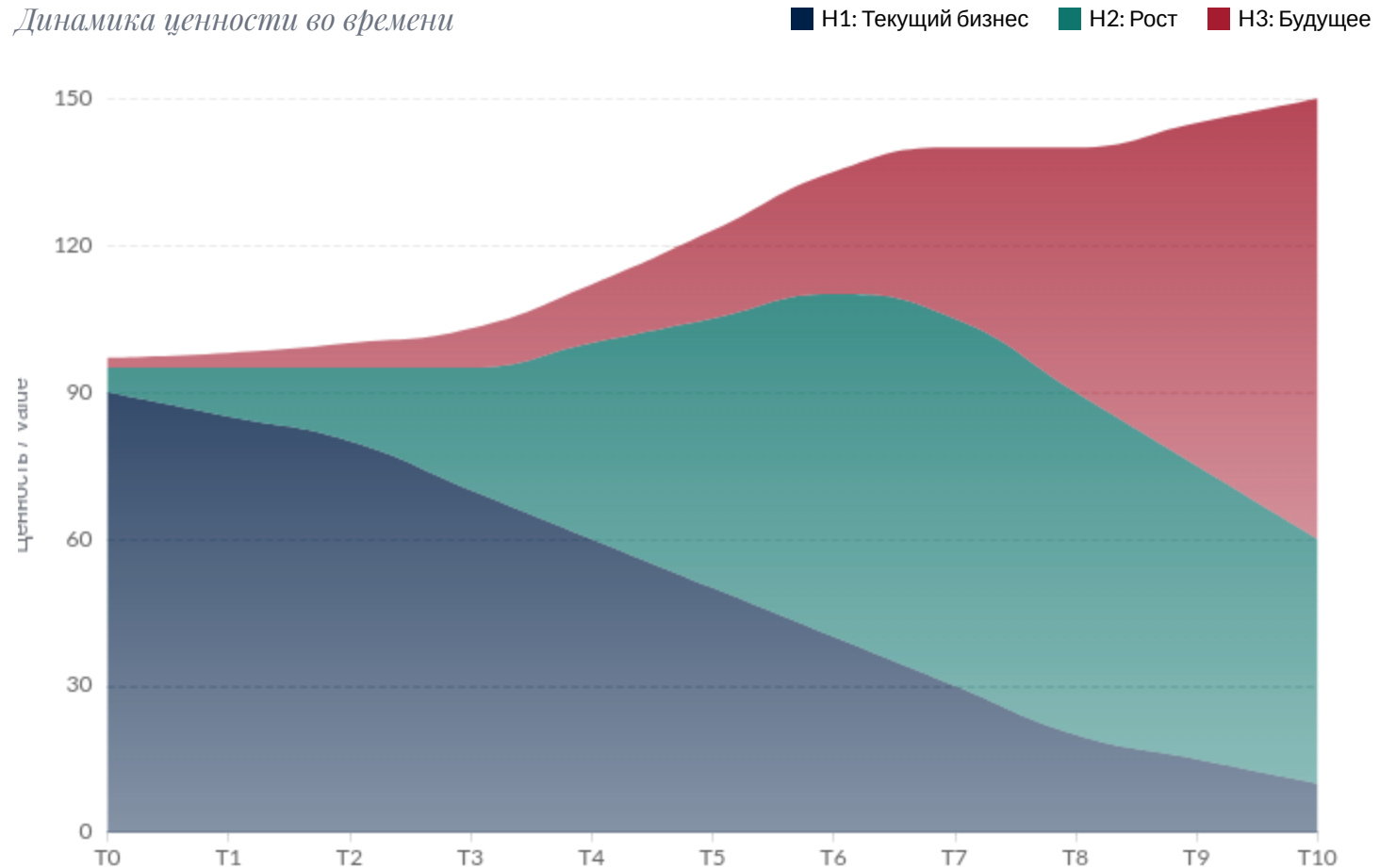
📈 Горизонт 2 (H2)

Наращивание: Новые возможности на базе существующих компетенций. Масштабирование зарождающихся бизнесов.

💡 Горизонт 3 (H3)

Эксперименты: Создание опционов на будущее. Исследования, стартапы, радикальные инновации.

Динамика ценности во времени



Источник: Baghai, Coley, & White (2000). The Alchemy of Growth. Адаптировано для RBV контекста.

Анализируемый ресурс



HR-аналитика (People Analytics)

Алгоритмическое управление талантами

Google использует сложные алгоритмы и огромные массивы внутренних данных для принятия всех кадровых решений: от найма и продвижения до состава проектных команд (Project Aristotle) и оптимального размера обеденных тарелок для продуктивности.

Ключевые результаты

- Выручка на сотрудника: >\$1.5 млн (один из самых высоких показателей в tech)
- 👤 Снижение текучести кадров и удержание ключевых инженеров
- 💡 Рост инновационной активности через оптимизацию командной динамики

VRIO Framework Analysis

УСТОЙЧИВОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

КРИТЕРИЙ	ОЦЕНКА	ОБОСНОВАНИЕ
V Valuable?	✓ ДА	Повышает эффективность Система позволяет нанимать лучших (снижение ошибок найма) и удерживать их. Это напрямую влияет на создание инновационных продуктов и маржинальность.
R Rare?	✓ ДА	Редкая глубина данных Многие компании имеют HR-отделы, но единицы обладают таким масштабом исторических данных о поведении сотрудников и культурой принятия решений только на основе данных.
I Inimitable?	✓ ДА	Социальная сложность Трудно скопировать не алгоритм, а доверие сотрудников к системе и культуру открытости. Требуется историческая накопленная база (path dependence).
O Organized?	✓ ДА	Интегрированные процессы Структура Google (People Operations) имеет полномочия внедрять результаты аналитики. Менеджеры обучены интерпретировать данные, а система вознаграждений поддерживает объективность.

📌 Вывод: People Analytics является стратегическим активом Google, обеспечивающим долгосрочное лидерство в талантах.

Выводы и рекомендации

От теории к практике

Устойчивое конкурентное преимущество не возникает случайно. Оно является результатом целенаправленного управления портфелем ресурсов, их защиты от имитации и постоянного обновления.



Главный вывод:

«Ресурсы сами по себе не являются стратегией. Стратегия — это то, как фирма организует и использует эти ресурсы для создания ценности, недоступной конкурентам.»

КЛЮЧЕВЫЕ ИСТОЧНИКИ КУРСА

- Barney, J. B. (1991, 1995)
- Peteraf, M. A. (1993)
- Teece, D. J., et al. (1997)
- Rothaermel, F. T. (2013)

5 ШАГОВ К РЕАЛИЗАЦИИ РЕСУРСНОЙ СТРАТЕГИИ

01 Инвентаризация ресурсов

Проведите полный аудит активов. Сфокусируйтесь на **нематериальных ресурсах** (бренд, знания, данные), так как материальные редко являются источником долгосрочного преимущества.



02 Оценка и приоритизация (VRIO)

Пропустите каждый ресурс через фильтр VRIO. Отделите ресурсы, дающие лишь *паритет* (V+R), от тех, что создают *устойчивое преимущество* (V+R+I+O). Инвестируйте в последние.



03 Построение «Организации» (O)

Настройте оргструктуру, систему мотивации и корпоративную культуру для поддержки ключевых ресурсов. Устраните организационные барьеры, мешающие использованию потенциала.



04 Защита источников ренты

Создавайте «изолирующие механизмы»: укрепляйте IP, поддерживайте каузальную неоднозначность и социальную сложность процессов, чтобы усложнить имитацию.



05 Планирование горизонтов (H1-H3)

Балансируйте портфель: эксплуатируйте текущие VRIO-ресурсы (Горизонт 1) и одновременно инвестируйте в развитие новых компетенций для будущего (Горизонт 3).

