



Resurse cheie

Introducere

Fiecare model de business necesită resurse cheie. Resursele permit companiei să creeze și să ofere o propunere de valoare, să ajungă pe piețe, să mențină relațiile cu segmentele de clienți și să câștige venituri. Sunt necesare diferite resurse cheie, în funcție de tipul de model de business. Resursele cheie pot fi fizice, financiare, intelectuale sau umane. Resursele cheie pot fi deținute sau închiriate de companie sau achiziționate de la parteneri cheie.

Scop

Scopul acestui modul este de a vă ajuta să înțelegeți care sunt resursele cheie ale unei diagrame de model de business și cum puteți lucra cu acestea în planul dvs. de afaceri (opțiuni, clasificare, dezvoltare, etc.).

Rezultatele învățării

La sfârșitul învățării veți fi capabili să:

- înțelegeți care sunt resursele cheie;
- înțelegeți importanța resurselor cheie într-un model de business;
- distingeți între diferitele tipuri de resurse cheie;
- evaluați ce resurse cheie creează propunerea de valoare.

Cuvinte cheie

- Resurse cheie
- Resurse fizice
- Resurse intelectuale
- Resurse umane
- Resurse financiare
- Segmente de clienți
- Venituri
- Propunere de valoare





Aspecte teoretice

Diagrama Modelului de Business		Creat pentru:	Creat de:	Data:	Versione:
<p>Parteneri cheie</p> <p>One sunt partenerii cheie? Cine sunt furnizorii? Ce Resurse cheie sunt necesare de parteneri? Ce Activități cheie asigură partenerii?</p> <p>MOTIVATIE PENTRU PARTENERIAT Optimizare și economie Reducerea riscului și a incertitudinii Acțiunea de resurse și activități</p>	<p>Activități cheie</p> <p>Ce Activități cheie necesită Propunerea de valoare? Dar Canalele de distribuție? Relațiile cu clienții? Fluxul de venituri?</p> <p>CATEGORII Producție Rezolvare de probleme Platforma/Rețea</p>	<p>Propunere de valoare</p> <p>Ce valoare oferim pentru client? Ce problemele rezolvăm pentru clienții noștri? Ce pachete de produse și servicii oferim fiecărui segment de clienți? Ce nevoi satisfacem clienților?</p> <p>CARACTERISTICI Noi Performanță Personalizare "Trebuie bine făcut" Protecție Mănușărit Preț Reducerea costului Reducerea riscului Accesibilitate Comoditate/Utilizare</p>	<p>Relațiile cu clientul</p> <p>Ce tip de relație se așteaptă să stabilești și să menținem fiecare Segment de clienți? Ce relații am stabili? Cum sunt relațiile cu clienții integrate cu restul modelului nostru de business? Cât de costisitoare sunt relații cu clienții?</p> <p>EXEMPLE Asistență personală Asistență personală dedicată Autoservire Serviciu automat Comunități Co-creație</p>	<p>Segmentul clienți</p> <p>Pentru cine creăm valoare? Cine sunt cei mai importanți clienți ai noștri?</p> <p><i>Plata generală Plata de timp Segmentat Diversificat Platforma adaptivă</i></p>	<p>Resurse cheie</p> <p>Ce Resurse cheie sunt necesare pentru a Propunere de valoare? Dar Canalele de distribuție? Habajii cu clienții? Fluxul de venituri?</p> <p>TIPIURI DE RESURSE Fizice Intellectuale (patente, copyright, date) Umane Financiare</p>
<p>Structura de costuri</p> <p>Care sunt cele mai importante costuri inerente modelului de business? Care sunt cele mai scumpe Resurse cheie? Care sunt cele mai scumpe Activități cheie?</p> <p>ACTIVITĂȚEA COMPANIEI ESTE DIRECTIONATĂ SPRE Costuri (asa mai slabă structură de cost, propunere de preț adăugat, automatizare maximă, extindere externă) Valoare (costuri pe creșterea de valoare, propunere de valoare premium)</p> <p>EXEMPLE CARACTERISTICI Costuri fixe (salarii, chiri, utilități) Costuri variabile Economie la nivelul companiei Economie în funcție de scop</p>	<p>Fluxuri de venituri</p> <p>Pentru ce sunt dispuși să plătească clienții noștri? Pentru ce plătesc în prezent? Cum plătesc în prezent? Cum ar prefera să plătească? Cât contribuție fiecare flux de venituri la veniturile totale?</p> <p>TIPIURI Vânzare activă Foști de utilizare Abonament Licență Taxe de brokeraj Publicitate Împrumut / închiriere / leasing</p> <p>PREȚ FIX Preț de listă Dependent de produs Dependent de clienți Dependent de volum</p> <p>PREȚ FLEXIBIL Încăpător Gestionarea randamentului Plata în timp real</p>				

O **resursă** este un factor economic sau productiv necesar pentru realizarea unei activități sau ca mijloc de a implementa o activitate și de a obține rezultatul dorit.

Cele mai importante trei resurse sunt pământul, munca și capitalul. Alte resurse includ energia, antreprenoriatul, informațiile, expertiza, managementul și timpul.

Resursele cheie sunt principalele intrări pe care compania dvs. le folosește pentru a-și crea propunerea de valoare, pentru a-și deservi segmentul de clienți și pentru a livra produsul către client. Acestea sunt cele mai importante lucruri pe care trebuie să le aveți în vedere pentru ca modelul dvs. de business să funcționeze. Acestea sunt principalele active de care compania dvs. are nevoie pentru a crea **produsul final** și acestea sunt de obicei **diferențiate** de resursele cheie utilizate de concurenții dvs. Resursele cheie se ocupă de **finalul operațional al spectrului de afaceri** și definesc **ce tip de materiale aveți nevoie, ce tip de echipament este necesar și tipurile de oameni pe care trebuie să îi angajați**. Acest aspect joacă un rol direct în aducerea la viață a propunerii dvs. de valoare pentru segmentul de clienți ales și definește minimul pe care trebuie să îl oferiți clienților.

În Business Model Canvas, includeți doar acele resurse care vă fac unic în comparație cu concurenții dvs. de pe piață.





Tipuri de resurse cheie

Resursele cheie se împart în patru categorii:

- Fizice;
- Intelectuale;
- Umane;
- Financiare;

Resurse fizice

Activele fizice sunt resurse tangibile pe care o companie le folosește pentru a-și crea propunerea de valoare.

- Acestea ar putea include echipamente, obiecte de inventar, clădiri, fabrici și rețele de distribuție care să permită funcționarea afacerii.

Retailerii se bazează foarte mult pe resursele fizice.

Acest aspect al planificării afacerii poate fi unul dintre cele mai costisitoare. Prin urmare, este important ca un antreprenor să evalueze realist toate nevoile necesare înainte de a efectua achiziții.

Resurse intelectuale

Sunt resurse non-fizice, intangibile.

- Acestea ar putea fi mărci, brevete, drepturi de autor și chiar parteneriate. Listele de clienți, cunoștințele clienților și chiar oamenii dvs. reprezintă o formă de resursă intelectuală.

Resursele intelectuale necesită mult timp și cheltuieli pentru a se dezvolta. Odată dezvoltate, acestea pot oferi avantaje unice companiei. Sunt componente din ce în ce mai importante ale unui model de business puternic.





Resurse umane

Angajații sunt adesea cele mai importante și totuși cele mai ușor trecute cu vederea active ale unei companii. Acest lucru este valabil mai ales pentru companiile din industriile de servicii sau pentru companiile cu activități care necesită o mare creativitate și un fond extins de cunoștințe, în care resursele umane, precum reprezentanții serviciilor pentru clienți, inginerii de software sau oamenii de știință, sunt esențiali. Fiecare companie necesită resurse umane, dar oamenii sunt deosebit de importanți în anumite modele de business.

- De exemplu, resursele umane sunt cruciale în întreprinderile care necesită cunoștințe și în industriile creative.

Succesul unei companii depinde în mare măsură de talentul și forța angajaților săi. Membrii unei echipe pot fi recrutați folosind o varietate de metode. Agențiile de personal și firmele de resurse umane sunt specializate în plasarea talentelor la toate nivelurile, în fiecare industrie. O alternativă este de a găsi angajați prin recomandări de la persoane a căror judecată este de încredere.

Resurse financiare

Cel mai important element în începerea unei afaceri este finanțarea. Chiar și cea simplă afacere implică o multitudine de costuri de pornire, inclusiv înregistrarea unui nume, obținerea unei linii telefonice de afaceri, etc.

- Resursele financiare pot fi obținute dintr-o varietate de surse, cel mai simplu fiind din conturile personale ale fondatorului companiei. Alternativ, împrumuturile și liniile de credit pot fi acordate de instituții financiare, prieteni și rude, investitori privați și chiar de la guvern. În plus, multe subvenții sunt oferite antreprenorilor, din surse private și publice. Resursa financiară include numerar, linii de credit și posibilitatea de a avea planuri de acțiuni pentru angajați.

Toate companiile au resurse cheie în finanțe, dar unele vor avea resurse financiare mai puternice decât altele, cum ar fi, de exemplu, băncile care se bazează în totalitate pe disponibilitatea acestei resurse cheie.





Alte tipuri de resurse

Situația în schimbare din lumea afacerilor a declanșat apariția unor tipuri suplimentare de resurse :

Resurse educaționale

Poate că cel mai important lucru pe care îl poate face un antreprenor atunci când înființează o nouă afacere este să câștige cât mai multă educație posibil. Înțelegând concurența și dobândind o cunoaștere aprofundată a industriei, antreprenorii vor fi pregătiți să ia decizii mai inteligente cu privire la direcția pe care ar trebui să o ia firma lor.

Resurse emoționale

Începerea unei afaceri poate fi un efort extrem de stresant pentru întreprinzător. Pentru a-și menține sănătatea și a rămâne motivați, este important ca antreprenorii să aibă o echipă de susținere care să le poată oferi inspirație, sprijin și îndrumare, după cum este necesar. Această echipă poate fi compusă din familie și prieteni, împreună cu un mentor sau un grup profesional (sau asociație).





Exemple și bune practici

Resurse cheie bazate pe tipul de afacere

Resursele cheie sunt activele strategice pe care trebuie să le aibă o companie, într-un grad mai mare sau mai focusat decât concurența.

Diagrama modelului de business propune trei tipuri principale de afaceri:

- Produs,
- Scop,
- Infrastructură.

Aceste trei tipuri principale de afaceri tind să aibă tipuri similare de resurse cheie.

Afaceri **bazate pe produse** au un anumit produs diferențiat.

Afaceri **bazate pe domeniu** creează o sinergie în jurul unui anumit segment de clienți.

Afaceri **bazate pe infrastructură** au activitatea într-o zonă specifică, repetabilă.

Bune practici – carduri VISA

VISA este o companie de tehnologie care oferă soluții de plată băncilor la nivel global. VISA în sine nu oferă clienților asistență financiară sau linii de credit. În schimb, oferă băncilor și altor instituții financiare o „rețea de plăți în buclă deschisă” care oferă un mediu de comunicare și schimb de informații între diferite companii din diferite industrii.

VISA asigură valoare deținătorilor de carduri oferindu-le un mod sigur și convenabil de a face tranzacții. Comercianții pot oferi clienților lor un plus de confort atunci când acceptă carduri VISA și băncile percep taxe pentru utilizarea cardului, precum și comisioane de tranzacție și taxe de plată cu întârziere.

VISA face acest lucru prin utilizarea resurselor sale cheie, cum ar fi infrastructura globală de procesare pe care compania a construit-o de-a lungul mai multor ani. Această infrastructură constă din centre de procesare dispersate geografic, care sunt legate între ele și care sunt programate pentru a minimiza redundanța. Operațiunile VISA se concentrează foarte mult pe gestionarea și întreținerea acestei infrastructuri, deoarece este esențială pentru a oferi clienților VISA securitate, comoditate, viteză și eficiență.





Afaceri bazate pe produs

Acestea sunt companii care își concentrează toate activitățile pe crearea și vânzarea unui produs. Acest produs are caracteristici unice și un segment de clienți dornic să îl achiziționeze. Resursele cheie pentru aceste afaceri sunt intelectuale și umane, deoarece aceste organizații au de obicei proprietate intelectuală și expertiză în industria și pe piața de nișă.

Exemplu: Rovio, creatorul celebrului joc mobil numit Angry Birds, este un astfel de exemplu de afacere bazată pe produse.

Afaceri bazate pe domeniu

Acestea oferă o propunere de valoare unui anumit segment de clienți. Aceste companii dețin resurse cheie de inteligență despre segmentul lor de clienți țintă, un set stabilit de procese și, în unele cazuri, infrastructură, cum ar fi centrele de servicii specializate.

Exemplu: o organizație care își propune să se specializeze în a fi furnizor de **IT pentru toate firmele de avocatură** dintr-o zonă este o afacere bazată pe domeniu.

Afaceri bazate pe infrastructură

Acestea, după cum sugerează și numele, realizează profitabilitate prin exploatarea infrastructurii dezvoltate și implementate. **Industria telecomunicațiilor** investește puternic în dezvoltarea infrastructurii de telecomunicații într-o țară și apoi culege recompensele ani de zile, cu investiții minore doar pentru a-și menține sistemele actualizate.

Comercianții cu amănuntul sunt, de asemenea, companii bazate pe infrastructură, deoarece depind în primul rând de infrastructura stabilă pentru a-și menține profitabilitatea pe termen lung.





Referințe bibliografice și Web

- Denis Oakley's, Key Resources in the Business Model Canvas, www.Denis-Oakley.com
https://www.youtube.com/watch?v=hQAHEEkddKQ&feature=emb_logo
- What Are The Key Resources Needed To Deliver The Value Proposition?
<https://www.denis-oakley.com/business-model-canvas-course/key-resources/>
- How do I use the Key Resources building block of the Business Model Canvas?
<https://strategyzer.uservoice.com/knowledgebase/articles/1194367-how-do-i-use-the-key-resources-building-block-of-t>
- The 20 Minutes Business Plan: Business Model Canvas Made Easy
[https://www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates/#Step 7 of 10 Key Resources](https://www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates/#Step%207%20of%2010%20Key%20Resources)
https://www.youtube.com/watch?v=hQAHEEkddKQ&feature=emb_logo
- Key Resources Building Block in Business Model Canvas
<https://www.cleverism.com/key-resources-building-block-in-business-model-canvas/>
- 5 Resources You Need to Succeed to Start a Business
<https://smallbusiness.chron.com/5-resources-need-succeed-start-business-23.html>
- A List of Requirements Prioritization Techniques You Should Know About
<https://www.businessanalystlearnings.com/blog/2016/8/18/a-list-of-requirements-prioritization-techniques-you-should-know-about>
- <https://quizlet.com/latest>
- <http://www.businessdictionary.com/definition/resource.html>

