

Cheatsheet module 3 - Resources en capabilities

Basis

- **Resources** = what we have (nouns): physical, financial, human. **Capabilities** = what we do well (verbs). Ezelsbrug: ingrediënten vs koken.
- **Threshold** = qualifiers, geeft **parity**. **Distinctive** = winners, bron van competitive advantage.
- **Outside-in**: uniek voor welke klanten, markt, concurrenten?

VRIO (alle vier nodig)

V	R	I	O	Uitkomst
nee	-	-	-	competitive disadvantage (onder normaal)
ja	nee	-	-	competitive parity (normaal)
ja	ja	nee	-	temporary competitive advantage
ja	ja	ja	ja	sustained competitive advantage

- **Valuable**: waarde voor klant, kansen/bedreigingen, kosten niet te hoog.
- **Rarity**: patent, unieke locatie, uniek team.
- **Inimitability**: imiteren, verkrijgen of substitueren is niet mogelijk of te duur.
- **Organisational support**: structuur, systemen, sales/marketing zetten het om in voordeel.

Bronnen van inimitability (CCC)

1. **Complexity**: internal en external linkages.
2. **Causal ambiguity**: characteristic ambiguity (wat?) en linkage ambiguity (hoe verbonden?).
3. **Culture en history**: taken-for-granted, **path dependency**.

Capabilities zijn meestal moeilijker te imiteren dan resources, maar tangible resources (locatie, pand) kunnen ook inimitable zijn.

Dynamic capabilities (docent: vaak tentamenvraag!)

- **Definitie**: vermogen om resources en capabilities te vernieuwen en te herscheppen voor een veranderende omgeving (Teece).

- **Sensing** (waarnemen) - **Seizing** (kans grijpen) - **Reconfiguring** (organisatie aanpassen op schaal).
- **Eisenhardt en Martin**: "the firm's processes that use resources to match and even create market change". Dynamic capabilities zijn specifieke, herkenbare **routines**.
- Voorbeelden: productontwikkeling Toyota, acquisitieroutine Cisco (circa 10 per jaar), alliantieprocessen, M&A bij Amazon en Walmart.
- Kritiek: oude literatuur is conceptueel vaag en **tautological**.
- **Foute antwoorden**: "vaardigheden die veranderen"; alleen het rijtje zonder uitleg.
- **Test**: eenmalig trucje of herhaalbare vaardigheid?
- In snelle markten is voordeel **transient**: portfolio en pipeline.
- Risico: ordinary capabilities kunnen rigidities worden (Nokia).

SWOT en TOWS

- **SWOT** = confrontatie intern (S, W) en extern (O, T). Doel: **strategische opties** genereren; overstap van analyse naar keuze.
- **TOWS matrix**: S x O, S x T, W x O, W x T geeft opties.
- Valkuilen: lange lijsten, geen vervanging voor PESTEL, Five Forces en VRIO.
- SWOT is geen input voor PESTEL (andersom).

Amazon vs Walmart

- Amazon: AWS, Marketplace-netwerkeffect, fijnmazige distributie, overnames. Walmart: schaal, inkoopmacht, 4000+ winkels, logistiek.
- Advies: bouw op eigen distinctive; kies je rivaliteit; let op de grens van de case.

Examenregels

- Gebruik Engelse termen letterlijk.
- Eerst definiëren, dan toepassen op de casus.
- Extra materiaal is geen stof. De value chain (par. 4.4.2) is boekstof die de docent in College 3 oversloeg: ken de basis.