

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.

Vaktermen (niet vertalen)

resources capabilities resource-based view
threshold distinctive parity VRIO valuable
rarity inimitability organisational support
complexity causal ambiguity
characteristic ambiguity linkage ambiguity
path dependency competitive disadvantage
temporary competitive advantage
sustained competitive advantage
dynamic capabilities sensing seizing
reconfiguring routines tautological transient
SWOT TOWS matrix outside-in
generic strategies