

Resources en capabilities

RESOURCES EN CAPABILITIES - TENTAMENNIVEAU

Bronnen: Whittington et al. (2023) hoofdstuk 4 en Eisenhardt en Martin (2000), eerste vijf pagina's. Tentamenvorm: Nederlandstalig met Engelse vaktermen. Houd je aan de woordlimiet en gebruik de termen letterlijk.

Resource-based view, resources en capabilities

Definitie. De resource-based view (RBV) stelt dat het concurrentievoordeel en de superieure prestaties van een organisatie verklaard worden door de onderscheidende resources en capabilities. Organisaties zijn heterogeen en het is moeilijk voor de een om de resources en capabilities van de ander te verkrijgen of te imiteren.

Onderdelen.

- **Resources:** wat we hebben (zelfstandige naamwoorden). Physical (machines, gebouwen, patenten, systemen), financial (balans, cashflow, financiers) en human (managers, medewerkers, partners, leveranciers, klanten). Ook toegang telt: een sterk leveranciersnetwerk dat je niet bezit maar waar jij wel bij kunt.
- **Capabilities** (ook: competences): wat we goed doen (werkwoorden). De manier waarop resources worden ingezet en gecombineerd: efficiëntie, flexibiliteit, geld ophalen en cashflow beheren, kennis opbouwen en innoveren.

Wanneer toepassen. Als de vraag is waarom twee bedrijven in dezelfde omgeving verschillend presteren. Analogie uit het boek: resources zijn ingrediënten, capabilities is het koken.

Valkuilen. Resources worden vaak met geld gelijkgesteld; de term is breder. De grens tussen resource en capability is soms discutabel (de docent erkent dat). Motiveer je indeling kort: "een netwerk waar we in zitten is een resource, het vermogen om zo'n netwerk op te bouwen en te onderhouden een capability".

Link. Capabilities maken Porters generic strategies mogelijk (module 2): kostenleiderschap of differentiatie vraagt om distinctive resources en capabilities.

Threshold en distinctive

Definitie. Threshold resources en capabilities zijn nodig om in een markt mee te mogen doen (qualifiers, "to compete at all"). Ze leiden tot **parity**. Distinctive resources en capabilities zijn de winners: ze zijn waardevol voor klanten en moeilijk te imiteren, en vormen de bron van competitive advantage.

Voorbeelden. Threshold: administratie en financieel management bij het Nederlandse kleinbedrijf (een te lage prijs of te hoge vaste lasten doet menig mkb'er failliet gaan). Distinctive: Apple's design en inzicht in consumentengedrag; AWS bij Amazon.

Valkuilen.

- Threshold-niveau verschuift: eisen van afnemers aan leveranciers stijgen (IT en logistiek). Wat gisteren distinctive was, kan vandaag threshold zijn.
- Outside-in: "uniek" bestaat alleen ten opzichte van een context. Vraag altijd: uniek voor welke klanten, welke markt, welke concurrenten? Net als bij de Five Forces moet je de industriegrenzen scherp afbakenen.

VRIO

Definitie. Vier criteria om te toetsen of een resource of capability een sustained competitive advantage oplevert. Elk criterium is noodzakelijk; samen zijn ze voldoende. Het effect is additief.

Valuable?	Rare?	Inimitable?	Supported?	Implicatie	Prestatie
Nee	-	-	-	competitive disadvantage	onder normaal
Ja	Nee	-	-	competitive parity	normaal
Ja	Ja	Nee	-	temporary competitive advantage	boven normaal
Ja	Ja	Ja	Ja	sustained competitive advantage	boven normaal

Onderdelen.

1. **Valuable:** levert waarde aan klanten en benut kansen of neutraliseert bedreigingen, zonder dat de kosten die waarde opeten. Een dure post op de balans is niet automatisch valuable. Een capability die uniek maar niet gewaardeerd wordt door klanten is dat ook niet.
2. **Rarity:** maar één of enkele organisaties hebben het (patent, brand, unieke locatie, uniek team). Wees voorzichtig: zeldzaamheid duurt niet vanzelf voort.
3. **Inimitability:** concurrenten kunnen het niet of alleen tegen hoge kosten imiteren, verkrijgen of substitueren (zie hieronder).
4. **Organisational support:** structuur, processen en systemen laten de organisatie het potentieel ook benutten. Voorbeeld uit het college: een uitstekend ontwerpproces helpt niet als sales en marketing de nieuwe producten niet effectief op de markt brengen; dan staat organisational support op "no".

Wanneer toepassen. Per resource of capability, niet per bedrijf als geheel. Kies bij twijfel een kleiner onderdeel (productontwerp in plaats van "productie"). Begin bij de stap waar het antwoord "nee" wordt en lees de uitkomst af.

Valkuilen. Vergeten te stoppen bij het eerste "nee"; temporary verwarren met sustained; support vergeten (veel studenten stoppen na inimitability).

Bronnen van inimitability

- **Complexity:** internal linkages (samenhangende activiteiten, zoals IKEA en Ryanair) en external interconnectedness (afhankelijkheid van klanten of partners, zoals Apple en app-ontwikkelaars). Capabilities zijn doorgaans complexer dan resources.
- **Causal ambiguity: characteristic ambiguity** (we weten niet wat we moeten imiteren; het zit in cultuur of tacit knowledge) en **linkage ambiguity** (we weten niet welke activiteiten in welke configuratie samenhangen).
- **Culture en history:** taken-for-granted activiteiten en **path dependency**. Alleen wie dezelfde geschiedenis heeft doorgemaakt, kan het evenaren.

Tentamenfeit. Tangible resources zijn meestal te kopen of te imiteren, maar uitzonderingen bestaan (een historisch winkelpand, een geografische locatie). Capabilities zijn doorgaans moeilijker te imiteren dan resources. In de formatieve toets waren beide uitspraken juist.

Dynamic capabilities

Definitie (boek, Teece). Het vermogen van een organisatie om haar resources en capabilities te vernieuwen en te herscheppen voor de behoeften van een veranderende omgeving ("to renew and recreate resources and capabilities").

Waarom. Resources en capabilities die succes brachten, kunnen worden geïmiteerd, gemeengoed worden of overbodig raken. In snelle omgevingen is concurrentievoordeel **transient**. Dan is een portfolio met een pipeline van nieuwe initiatieven nodig, en dynamic capabilities vullen die pipeline.

Onderdelen.

- **Sensing:** continu scannen en verkennen van kansen in markten en technologie (R&D, marktonderzoek). Een market-pull benadering, luisteren naar gebruikers, is vooral sensing.
- **Seizing:** kansen aanpakken met nieuwe producten, processen en activiteiten.
- **Reconfiguring:** capabilities en investeringen vernieuwen en herschikken om op schaal te kunnen werken.
- Voorbeeld uit het boek: Microsoft, van pc-software naar cloud (Azure). Ook: Nokia kon sensen en seizen, maar niet verder reconfigureren.

Eisenhardt en Martin. Zij noemen de literatuur conceptueel vaag en **tautological**: succes wordt verklaard met goede dynamic capabilities, en die worden afgeleid uit het succes. Hun antwoord: dynamic capabilities zijn specifieke, identificeerbare **routines**, zoals productontwikkeling (Toyota), acquisitieroutines (Cisco), strategische besluitvorming en alliantieprocessen. Ze zijn leerprocessen die nieuwe resources toevoegen. Definitie: "the firm's processes that use resources to match and even create market change".

Wanneer toepassen. Bij vragen over verandering, innovatie, overnames en allianties. Overnames doen en integreren, alliantievorming en corporate venturing zijn voorbeelden van dynamic capabilities, maar ook typische corporate strategy-onderwerpen (module 4 en 5).

Valkuilen (tentamen!).

- Dynamic capabilities omschrijven als “vaardigheden die veranderen”: te tautologisch, raakt de kern niet.
- Alleen sensing, seizing en reconfiguring opsommen zonder uit te leggen wat ze zijn. Het zijn volgens de docent eigenlijk uitkomsten; goed, maar abstract. Verdiep met een concrete routine.
- Een eenmalige aanpassing als dynamic capability bestempelen. De test: is het een vaardigheid, eigen aan de organisatie en herhaaldelijk inzetbaar, of een eenmalig trucje?
- Het voorbeeld benoemen als “de vaardigheid om xyz te doen”, dus met een naam.
- Dynamic capabilities zijn geen garantie: ordinary capabilities kunnen rigidities worden.

SWOT en TOWS matrix

Definitie. SWOT vat de strengths en weaknesses uit de analyse van resources en capabilities samen met de opportunities en threats uit de omgevingsanalyse. Het is een confrontatie van intern en extern.

Doel. Niet een lange lijst, maar het genereren van strategische opties. De **TOWS matrix** koppelt combinaties (strengths x opportunities, enzovoort) aan opties. Daarmee is SWOT het moment van overstap van analyse naar strategische keuze: generic strategy, groei, internationalisering, M&A of alliantie.

Valkuilen.

- *Listing*: te lange lijsten. Prioriteer, kijk relatief ten opzichte van concurrenten, en trek concrete conclusies.
- Een samenvatting, geen vervanging: zonder onderliggende analyse (PESTEL, Five Forces, VRIO) leunt SWOT op vooroordelen en vaagheid.
- SWOT levert geen input voor een PESTEL; het is andersom (formatieve toets).
- Strengths en weaknesses zijn deels beïnvloedbaar, opportunities en threats veel minder.

Link. Dezelfde logica zit in de BCG-matrix: een confrontatie van intern (marktaandeel) en extern (marktgroei) die direct een advies oplevert (module 4).

Toepassing: Amazon versus Walmart

Gebruik het stappenplan: (1) threshold en distinctive, (2) VRIO per gekozen item, (3) advies.

- **Amazon**: AWS en de netwerkeffecten van de Marketplace als resources; fijnmazig distributienetwerk, Prime Hubs en cloudexpertise; de capability om kleine bedrijven met kennis en technologie te vinden, over te nemen en te integreren.
- **Walmart**: schaal (meer dan 4000 winkels), concentratie en inkoopmacht, systemen voor inventory tracking en laden; capability in inkoop en distributie.
- **Inimitability** hier: complexity (ecosysteem), causal ambiguity (hoe benutten ze al hun systemen?), path dependency (andere geschiedenis, andere reputatie bij consumenten). De

docent: zeggen dat iets “nooit” te imiteren is, is te sterk; “extreem moeilijk” is beter.

- **Advies:** bouw voort op eigen distinctive capabilities, kies waar je rivaliteit wel en niet aangaat (Amazon internationaal tegenover bijvoorbeeld Alibaba, niet fysiek tegen Walmart op de thuismarkt), en bedenk dat de case over retail gaat terwijl AWS een heel andere business is (de grens van de case).

Value chain, activity systems en benchmarking

Value chain (par. 4.4.2, Porter). De organisatie als set activiteiten. Primary activities: inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing and sales en service. Support activities (onder meer procurement en technology development) verbeteren de effectiviteit of efficiëntie daarvan. Een organisatie doet zelden alles zelf en is daarom onderdeel van een **value system**: de interorganisatiele relaties die nodig zijn om een product of dienst te maken. Nuance: de docent heeft de value chain in College 3 overgeslagen, maar het is boekstof (ook in de key takeaways); ken minstens de basis.

Activity systems. Gekoppelde activiteiten die samen klantwaarde leveren. Zo’n systeem is moeilijk te imiteren door complexity en interlinkages (IKEA, Ryanair), ook als een concurrent de kaart van het systeem heeft.

Benchmarking. Het boek noemt benchmarking, naast VRIO, value chain en activity systems, als hulpmiddel om resources en capabilities te diagnosticeren: vergelijk je eigen resources en capabilities met die van andere organisaties.

Verbinding met andere modules

- Module 1: SWOT is het kernmoment in het rational analytic view van strategie (analyse naar keuze).
- Module 2: generic strategies hebben distinctive resources en capabilities nodig; Five Forces vraagt om scherpe industriegrenzen, net als de outside-in blik bij VRIO.
- Module 4: acquisities, corporate venturing en allianties zijn dynamic capabilities; parenting advantage vereist capabilities van het hoofdkantoor.
- Module 5: entry modes (buy, ally, DIY) hangen af van soft capabilities.