

# Analyse af capabilities

**Ressourceanalysen deles op indenfor fire områder [s245]:**

Kapitel 6: Analysing resources – basics ★

Kapitel 7: Analysing human resources

Kapitel 8: Analysing financial resources

Kapitel 9: Analysing operations resources

**FRY&KILLING KAP6**

**Den rette mængde af ressourcer er relativ i forhold til strategiens krav. Vurder' forholdet!**

**To overordnede tilgange til ressourceanalyse:**

**Rute 1:** fokus på value added = Værdikæde og Værdisystem

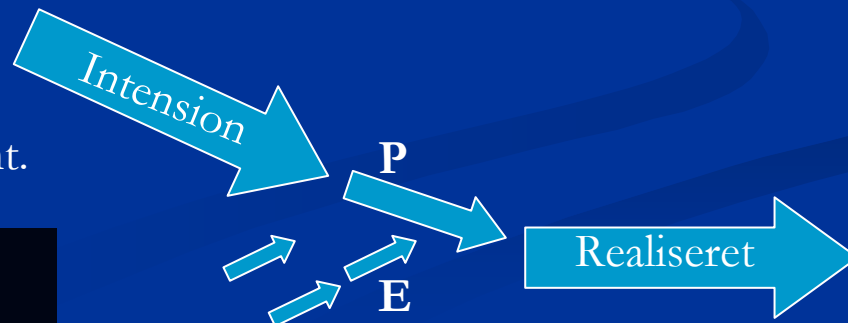
**Rute 2:** fokus på economic rent = Vedvarende konkurrencemæssig fordel (ressource-/markedsdrevet ?)

Lynch opererer med to begreber indenfor strategiudvikling:

**Prespective tilgang** – ressourcer betragtes som objekter, der skal optimeres

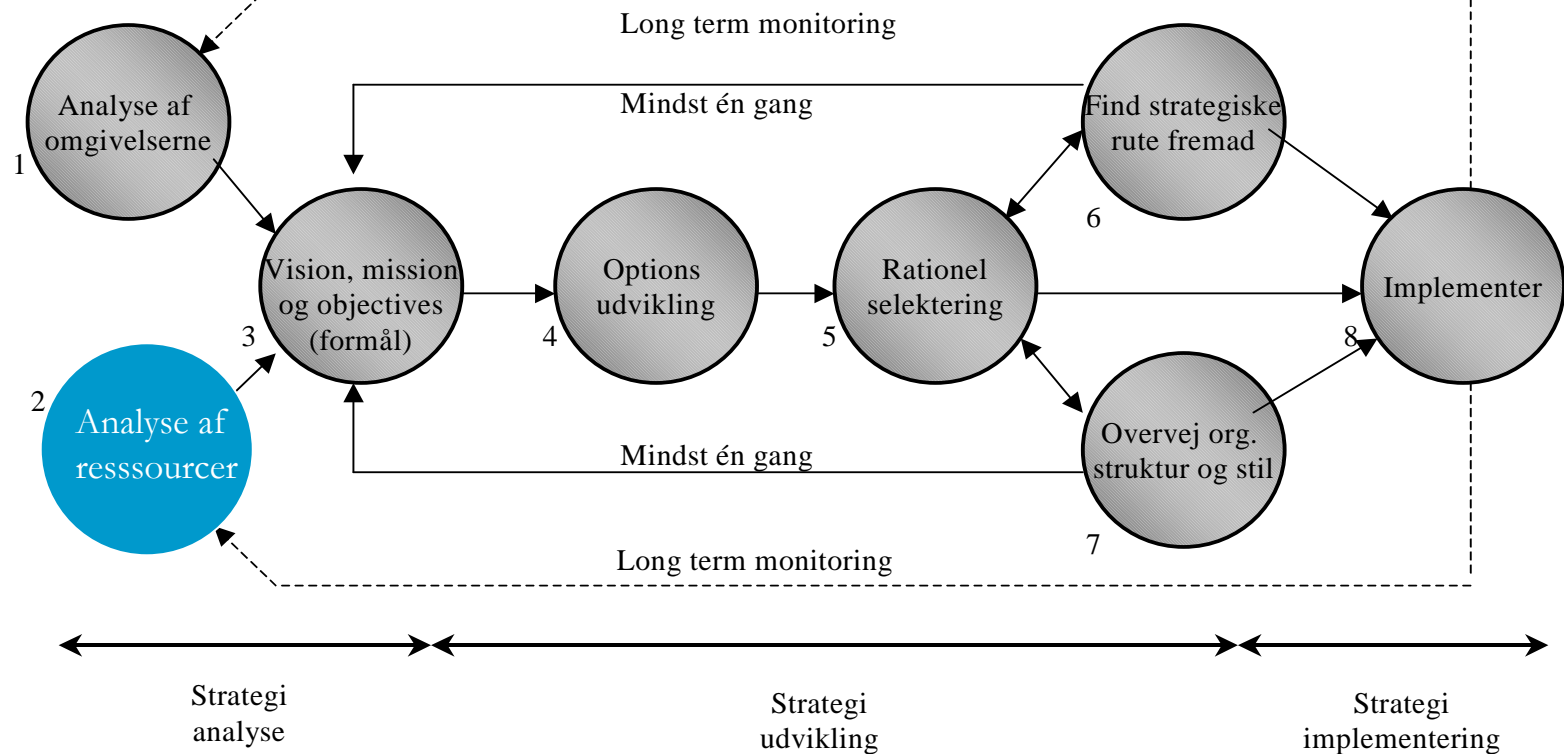
**Emergent tilgang** – intet specielt tema for ressourcer. Har en tendens til at hælde mod det menneskelige element.

**Lynch fokuserer på P pga. det er et veludviklet koncept.**



# Prescriptiv strategiproces

## Prescriptive strategi process ~ Titanic (forsøger at forudse alt i detaljer)



Emergent omfatter kun trin 1,2,3, og 8. Kræver konstant overvågning af implementering og sammenhæng til omgivelser og ressourcer.

# Key factors for succes

- ***Identificering af kernekompetencer (Key factors for success)***  
Analysen anvendes til af finde ud af hvilke kompetencer vi skal have kontrol over / er nødvendige for at kunne blive på markedet Hvad skal outsources og hvad skal insources ? hvad er billigst? **MAKE OR BUY. Anvendes til at indsnævne fokus for den videre analyse – hvad er relevant**
- **Kunder** (segmentering vha pris, service, reliability, brand) Hvem er kunder? Potentielle kunder? Hvorfor køber de af os?
- **Konkurrence** (omk., pris, kvalitet, dominans, service, distribution) Hvem er primære K? Har de ressourcer vi ikke har? Nøglefaktor på marked? Intensitet af K?  
(Evt anvende **BOSTON MODEL** jf. figur 4.3.)
- **Organisation**(arbejds løn, kompetencer, teknologier, produktions-effektivitet, kapacitet niveau, kvalitet) Hvad er vores nøgleressource? Hvad giver de til kunden? Hvor er den overvejende del af OMK?

Fry&Killing peger på at diskussionen af ovenstående indsættes i en SWOT. Der gøres opmærksom på ressourcers varierende sværhedsgrad m.h.p. tilpasning til strategiens krav. Hertil kommer problematik om flytbarhed.

# Value added-Værdikæde

- Det primære formal for ressourcer i organisationen er, at tilføre værdi
- Definitionen på tilførte værdi er: forskellen mellem output og input (output minus input)
- Værdien øges ved: Øge værdien af output (salg) Sænke omkostningerne for input
- Primære aktiviteter kan identificeres ved **Porters værdikæde** [figur 6.4 s217].
- Primære aktiviteter: Inbound logistics Operations Outbound logistics Marketing and sales Service
- Support activities: Procurement Technology Human resource management Firm infrastructure
- **Comment:**  
Designet til at udforske eksisterende forbindelser (indenfor eksisterende struktur)  
Der er en fare for at komme til at overse nye strategiske muligheder

# Economic rent = Vedvarende konkurrencemæssig fordel

- Den merpris man er villig til at betale for en service/produkt [s274]
- Ricardian rent: Resources of the organisation
- Monopoly rent: Market

## Key strategic principles

- Economic rent is defined as any excess that a factor earns over the minimum amount needed to keep that factor in its present use.
- There are two main types of rent: *Ricardian* rents derive from the exceptional resources of the organisation and *monopoly* rents derive from the organisation's market position.
- Economic rent is important in strategy analysis because it highlights the scarcity of some resources and the possibility of alternative, more profitable uses for a resource.
- Economic rent is conceptually more relevant to strategic decision making than accounting profit because it is better at highlighting the main issues involved. However, economic rent is more difficult to calculate. Moreover, it oversimplifies some elements of strategy such as human resource aspects and the strategic process itself.

# Economic rent

Tangible (håndgribelige)

Fysisk placering og størrelse på facilitet .

Intangible

(uhåndgribelige)

Kompetencer og brands

Organisationens

kapabiliteter

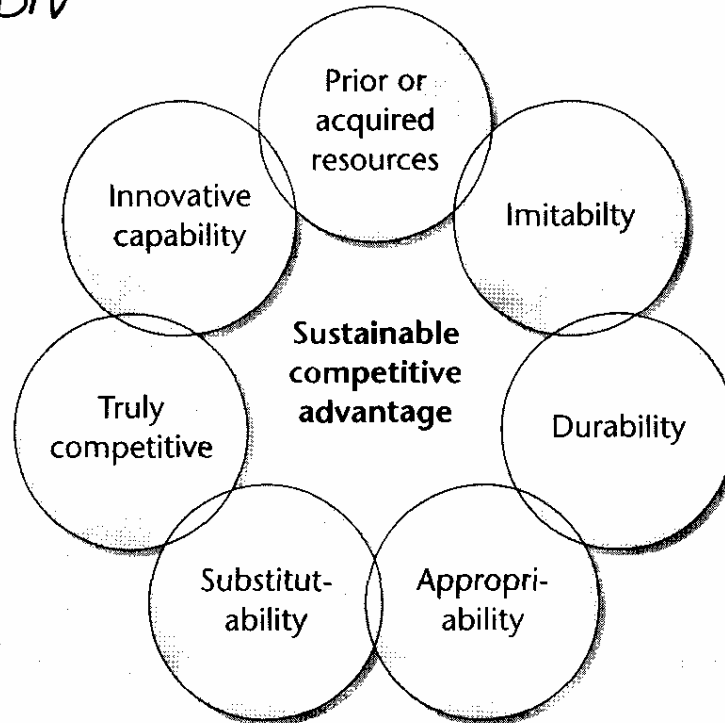
ledelse

egenskaber

organisatoriske faktorer

## Resource-based view: the seven main elements

*RBN*



Det er ikke nødvendigt at kunne svare OK på alle 7 forhold. Nogen vil sandsynligvis være vigtigere end andre.

Påstand: Analysen af de enkelte ressourcer i organisationen giver bedre grundlag for strategisk udvikling

# Model fra Fry&killing Kap 6

- Hvor Lynch tager udgangspunkt i en analyse af omgivelser og ressourcer inden vision/mission/mål og strategidiskussionen går FRY&KILLING lige på strategielementerne.
- Efter en vurdering af performance og organisationens tilstand er det første som diskuteres virksomhedens værditilbud til kunderne
- Begge bøger anvender Porters five forces og værdikæde samt PEST/PESTEL analyse

- **Step 1: Identify the Required Management Preferences**
- **Step 2: Test the Strategy-Preference Linkage**
- **Step 3: Develop Gap-Closing Analysis**

# Fokus i den videre analyse

