

VRIO-modellen

Referanse til kapittel 10

VRIO-modellen er en analyse utviklet av Jay B. Barney. 1997. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Addison-Wesley.

Spørsmål man stiller seg ved en ressursbasert analyse, er i all hovedsak knyttet til virksomhetens interne styrker og svakheter, og må sees i forhold til virksomhetens interesser, spesielt interessentgruppene kunder og konkurrenter. Hvilke ressurser har vi, og i hvilken grad er disse ressursene sentrale og relativt varige konkurransefortrinn, eller kan de bli det?

V (*value/verdi*)

- Hvor verdifulle er våre ressurser for våre kunder?
- Er kundens behov og preferanser i endring, og kan det være en trussel eller mulighet for virksomheten vår? Selv om man har hatt en verdi, betyr det ikke automatisk at man vil fortsette å ha den. Endringer i kundesmak, kundekrav, industristruktur og teknologi kan gjøre virksomhetens ressurser og evne mindre verdifulle.

R (*rarity/unikhet*)

- Hvor unike eller sjeldne er våre ressurser i forhold til våre konkurrenter?
- Er vi relativt alene om å tilby dette i markedet, eller er markedet tilstrekkelig stort til at flere tilbydere kan drive lønnsomt?

I (*imitability/imiterbarhet*)

- Hvor lette er ressursene våre å imitere for våre konkurrenter og potensielle konkurrenter?

- Har virksomheter uten disse ressursene per i dag en kostnadmessig hindring for å skaffe eller utvikle ressursene? Er det andre begrensninger for at noen kan kopiere ressursene våre?

O (organisation/organisasjon)

- Hvordan utnyttes ressursene i vår virksomhet?
- Er virksomhetens øvrige politikk og prosedyrer organisert for å støtte utviklingen av verdi – unikhet – kostnad og imiterbarhet av ressursene?

Eksempel: Kostnadslederskap som strategi krever effektiv bruk av ressurser og høy grad av rasjonelle løsninger og kostnadsbevissthet i alle ledd. For fullt ut å realisere potensialet må imidlertid virksomheten ha en organisering som gjør det mulig å utnytte sine ressurser og sin kapasitet.

Konkurransefortrinn skal man alltid prøve å identifisere, utvikle og kommunisere til markedet. Grunnlaget for en virksomhets lønnsomhet henger nøye sammen med hva den kan tilby markedet, noe markedet vil ha som konkurrenten ikke klarer å innfri på samme gode måte.

Fase 1 er å utarbeide en liste over de egenskapene ved eget tilbud som kunden fremhever som viktig for å velge deg som leverandør. Det kan være servicevennlighet, faglig kompetanse, tilgjengelighet, pris, nærhet, problemløsningsevne, osv.

I fase 2 graderes viktigheten av variablene i forhold til kundenes kjøpsmotiver.

I fase 3 vurderes i hvilken grad vi er unike/alene om denne egenskapen i forhold til våre konkurrenter.

I fase 4 vurderes graden av imiterbarhet.

I fase 5 vurderes de økonomiske konsekvensene av denne egenskapen ved oss.

Den eller de egenskapene som får høyeste score når dette multipliseres til slutt, blir virksomhetens konkurransefortrinn.

Egenskaper ved virksomheten	Verdi for kunden (1–10)	Grad av unikhet (1–10)	Grad av imiterbarhet (1–10)	Økonomiske konsekvenser (1–10)	Sum
Service					
Pris					
Tilgjengelighet					

Egenskaper ved virksomheten	Verdi for kunden (1-10)	Grad av unikhet (1-10)	Grad av imiterbarhet (1-10)	Økonomiske konsekvenser (1-10)	Sum
Kvalitet					
Funksjonalitet					
osv.					

Egenskaper med høyeste score = virksomhetens konkurransefortrinn.