

De dynamiek van het verkrijgen, behouden en benutten van resources staat in de Resource-Based View (RBV) centraal. In een reactie op het artikel van Kim Warren benadrukken Sicco Santema en Jeroen van de Rijt dat managers zich moeten focussen op resources die sterk, belangrijk, niet imiteerbaar en immobiel zijn.

De Resource-based view: concepten voor het maken van een betere SWOT¹

Prof.mr.dr.ir. Sicco C. Santema
Drs. Jeroen van de Rijt

Inleiding

Kim Warren stelt in haar artikel het “gevecht” om resources centraal. Het artikel geeft inzicht in de dynamiek van het verkrijgen en behouden van resources. Het lijkt er bij Kim Warren op dat wat de ene onderneming aan resources heeft, verloren gaat voor de andere onderneming en dat alle ondernemingen om precies dezelfde resources vechten. Deze redenering gaat niet voor alle resources op. Sommige resources van onderneming A zijn voor onderneming B helemaal niet interessant, omdat de resource-base van onderneming B wezenlijk verschilt van die van onderneming A. De kern van de Resource-Based View is immers dat elke onderneming andere resources en capaciteiten heeft opgebouwd in de loop van de tijd. Ondernemingen moeten proberen zich te onderscheiden van hun concurrentie door het benutten van de eigen specifieke sterkten. Hier kunnen de theoretische concepten van de RBV een prima rol bij spelen. Vaak worden in de SWOT-analyse sterkten beschreven die geen echte sterkten blijken te zijn. Ditzelfde geldt overigens voor de lijst met zwakten. In dit artikel geven we enkele handvaten waarmee een SWOT analyse met behulp van concepten uit de Resource-based View beter kan worden toegepast. We gaan kort in op de RBV en vervolgens op 4 concepten uit deze theorie. We sluiten af met enkele conclusies.

De Resource-based View

De Resource-Based View (RBV) is een stroming binnen het strategisch management die eind jaren '80 is ontstaan. De RBV stelt dat de strategie van een onderneming moet worden gebaseerd op de resources die de onderneming bezit. Niet alle resources zijn daarbij voor een onderneming van even groot belang. Resources waarmee de onderneming concurrentieel voordeel kan behalen zijn de sterke, belangrijke, niet-imiteerbare, immobiele resources. Hieronder gaan we in

¹ Verschenen in Management Select, nr 2, maart / april 2000; blz 42 +43

op de wijze waarop ondernemingen tijdens het maken van de SWOT deze concepten kunnen gebruiken.

Sterkte

Een resource is sterk indien de resource van de onderneming beter is dan die van de concurrent. In veel SWOT-analyses wordt de term “sterkte” verkeerd gebruikt. Een klassiek voorbeeld is het opnemen van de resource “24-uur levering” als sterkte door een groothandel in de SWOT, ondanks het feit dat alle concurrenten ook binnen 24 uur leveren. Het management van de groothandel heeft zich bij het opstellen van de SWOT niet afgevraagd of de 24-uur levering *concurrentieel onderscheidend* is. Ook ISO-certificering komt regelmatig (onterecht) als een sterkte terug in SWOT-analyses. Natuurlijk is een ISO-certificaat voor een onderneming van belang, maar indien de concurrentie ook ISO-gecertificeerd is, verdwijnt het concurrentieel voordeel van deze resource. Zowel de 24-uurs levering als de ISO-certificering zijn volgens de RBV (in deze voorbeelden) geen sterkten en komen derhalve als zodanig ook niet in de SWOT voor.

Belangrijkheid

Een resource wordt belangrijk geacht, indien zij de onderneming in staat stelt strategieën te formuleren dan wel te implementeren die de effectiviteit en efficiency van de onderneming verhogen. Het komt voor dat ondernemingen bij het opstellen van de lijst met sterkten en zwakten elementen opnemen die niet belangrijk zijn in de ogen van de afnemer. De lokatie van een hoofdkantoor kan zo'n element zijn. De Raad van Bestuur kan de lokatie van haar hoofdkantoor belangrijk vinden, terwijl de klanten er totaal geen voordeel uit behalen. Het is dan zaak om deze “sterkte” niet in de SWOT op te nemen.

Imiteerbaarheid

De RBV helpt management na te denken over welke van de “sterkten” eenvoudig imiteerbaar zijn. Hoe eenvoudiger een resource te imiteren is, hoe moeilijker de resource nog “sterkte” kan worden genoemd (en andersom). Imiteerbaarheid kan worden tegengegaan door 3 factoren: het recht, de tijd en causal ambiguity (waarmee wordt bedoeld dat concurrenten niet kunnen imiteren, omdat ze niet weten *wat* ze moeten imiteren). Een voorbeeld maakt een en ander duidelijk. Stel dat een videotheek als extra service het thuisbezorgen van videobanden overweegt. Wanneer Videoland deze service levert en het blijkt succesvol, dan kunnen concurrenten als Filmclub dit direct waarnemen. Er is geen sprake van causal ambiguity. De concurrenten gaan vervolgens ook mensen met brommers inhuren die de banden gaan bezorgen/ophalen. Het idee om met brommers videobanden op te halen is immers niet door het recht beschermd. Ook een tijdsvoorsprong speelt geen rol: concurrent Filmclub kan per direct brommers inhuren. De voorsprong van Videoland is slechts duurzaam wanneer er een schaarste is van brommers of van mensen die de brommers willen besturen.

Een manier die mogelijk wél voor concurrentieel voordeel voor een videotheek kan zorgen, is het aanbod van films: soms spreken filmdistributeur en een videotheekketen af, dat een bepaalde film alleen via deze videotheek wordt verhuurd: er is dus sprake van niet-imiterbaarheid voor andere videotheeken, veroorzaakt door het recht. Bij het maken van een SWOT is het van belang de mate van imiteerbaarheid in het achterhoofd te houden en die elementen in de SWOT als sterkte op te nemen die moeilijk imiteerbaar zijn.

Mobiliteit

De laatste toets om te testen of een resource écht een sterkte is, is de toets van de mobiliteit. Zo kan een adviesbureau er achter komen dat de echte sterkten van het bureau enkele senior adviseurs zijn, die zeer mobiel zijn (d.w.z.: die op elk moment verloren kunnen gaan voor de onderneming, bijvoorbeeld omdat ze zelf een onderneming starten of overlopen naar de concurrentie). De onderneming kan dit inzicht gebruiken om mobiliteitsbarrières op te richten, of om zich te richten op andere niet-mobiele resources (zoals reputatie).

Conclusie

In de RBV staat het verkrijgen van concurrentieel voordeel centraal. Dat lukt niet door het imiteren van concurrenten. Ondernemingen moeten proberen hun eigen sterkten te benutten. SWOT-analyses blinken vaak uit door enorme lange lijsten met sterkten. In dit artikel is gebleken dat de theoretische concepten van de RBV helpen bij het selecteren van de “echte” sterkten. Bij het maken van een SWOT-analyse kunnen de concepten sterkte, belangrijkheid, imiteerbaarheid en mobiliteit helpen om te komen tot een selectie van de écht relevante sterkten. Deze elementen kunnen tevens gebruikt worden bij het bepalen van de zwakten.

Literatuur

Dierickx, I. & K. Cool, Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, **35**, 1504-1511 (1989).

Grant, R. M., The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, **33**, (3), 114-135 (1991).

Hill, T. & R. Westbrook; SWOT-analysis: it's time for a product recall. **Long Range Planning**, **30**, (1), 46-52, 1997.

Mahoney, J. T. & J. R. Pandian, The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**, **13**, (5), 363-380 (1992).

Peteraf, M.A., The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, **14**, (3), 179-192 (1993).

Rijt, J. van de, De resourceanalyse: het alternatief voor de SWOT-analyse. **Bedrijfskunde**, 71, (1), 20-25 (1999).

Santema, S & J. van de Rijt, Een resource-based portfolio benadering, strategieën op basis van de Resource-based View. **Bedrijfskunde**, 71, (4), 53-58 (1999)

Santema, S.C. e.a. **Succesvolle marketingplannen, denken, kiezen, doen**, Bunnik: F&G Publishing, 1997.

Wernerfelt, B., A resource based view of the firm. **Strategic Management Journal**, 5, (2), 171-180 (1984).

Over de auteurs

Prof. mr. dr. ir. S. Santema en drs. J. van de Rijt zijn respectievelijk directeur en consultant bij Scenter. Santema is daarnaast hoogleraar Business Marketing aan de Technische Universiteit Delft en sinds januari 2001 tevens bijzonder hoogleraar E-Business Marketing & Procurement aan de Technische Universiteit Eindhoven

scenter