

De Resource-Analyse: het alternatief voor de SWOT-analyse¹

drs. Jeroen van de Rijt

Inleiding

Eind jaren tachtig is er in het strategisch management denken een nieuwe stroming ontstaan: de Resource-Based View (RBV) op de onderneming. In de RBV wordt de onderneming beschouwd als een (uiteenlopende) verzameling van materiële en immateriële activa en capaciteiten. De RBV wordt tot op heden gekenmerkt door een hoog abstractieniveau. Instrumenten om de gedachtengang van de theorie in de praktijk toe te passen zijn niet of nauwelijks ontwikkeld. In dit artikel wordt zo'n praktisch analytisch instrument beschreven. Deze zogenaamde Resource-Analyse is een alternatief voor de traditionele SWOT-analyse (zie het artikel van Nijssen en Ligthart in deze Special).

scenter

Binnen marketing-management bestaan een tweetal hoofdstromen: de outside-in benadering en de inside-out benadering. In dit artikel wordt allereerst kort ingegaan op de outside-in benadering (volgens Porter 1980). Vervolgens worden de theoretische concepten van de Resource-Based View beschreven (een inside-out benadering). Op basis van de RBV wordt kritiek geleverd op de klassieke SWOT-analyse. Als alternatief voor de SWOT-analyse wordt vervolgens een nieuw strategisch instrument beschreven: de Resource-Analyse. Er wordt tenslotte in een praktische uitwerking aangegeven op welke wijze een onderneming dit instrument kan gebruiken bij het opstellen van marketingplannen.

Samenvatting

In dit artikel is een alternatief geformuleerd voor de traditionele SWOT-analyse. In de SWOT-analyse wordt getracht de externe en de interne elementen te scheiden tot het moment van de confrontatiematrix. Vanuit een Resource-Based perspectief is dit echter onmogelijk. De Resource-Analyse biedt een oplossing voor dit probleem. Het is een instrument waarmee ondernemingen hun resources kunnen indelen in een aantal categorieën. Voor elk van deze categorieën kan een bepaalde strategie worden geformuleerd. De strategische resources zijn daarbij de enige resources die competitief voordeel kunnen opleveren. De resource-analyse is dan ook een geschikt instrument om te komen tot een duidelijke focus op

¹ Verschenen in *Bedrijfskunde*, nr 1, 1999, pag 20-25

de strategische resources. Deze vormen vervolgens de basis van het marketingplan.

De outside-in benadering

Het vijfkrachten-model van Michael Porter (1980) legt een sterke nadruk op de externe omgeving. De krachten zijn:

- door de rivaliteit tussen de ondernemingen in de eigen branche (de “concurrenten”)
- de bedreiging van potentiële toetreders
- de dreiging van substituutproducten
- de macht van toeleveranciers
- de macht van afnemers

Porter verklaart dat de bedrijfstak waarin de krachten het minst sterk zijn de meeste winst oplevert. Dit houdt in dat het management van een onderneming de omgeving sterk in de gaten moet houden en die bedrijfstakken moet selecteren waarin de krachten zwak zijn. Het gaat binnen deze visie om het kiezen van de “juiste” bedrijfstak en daarbinnen weer om de meest aantrekkelijke posities. De attractiviteit van de bedrijfstak moet zo hoog mogelijk zijn en gehouden worden.

Van outside-in naar inside-out: de Resource-Based View

Midden jaren '80 ontstond een nieuwe stroming binnen het strategisch denken. Niet de omgeving, maar de interne kant kwam centraal te staan. Deze gedachte kwam voort uit het feit dat de attractiviteit van een bedrijfstak niet eenduidig te bepalen is (Wernerfelt en Montgomery, 1986). De attractiviteit werd vanaf nu afhankelijk gezien van de sterkten en zwakten van de onderneming zelf, en niet meer als iets autonooms. De *resources en capabilities* kwamen in de Resource-Based View centraal te staan. In dit artikel wordt ter vereenvoudiging geen onderscheid gemaakt tussen resources en capabilities. De beide begrippen worden samengevat in het woord 'resources'.

Willekeurige voorbeelden van resources zijn onder andere:

- reputatie van de onderneming
- patenten
- productontwikkelingscapaciteit
- flexibiliteit van de productieafdeling
- aantrekkingskracht op personeel
- lokaties van vestigingen

box 1: willekeurige voorbeelden van resources

Uitgangspunt van de RBV is dat iedere onderneming in het verleden haar eigen resources heeft ontwikkeld met als gevolg dat alle ondernemingen heterogeen zijn: elke organisatie is uniek! Collis (1991) zegt dan ook dat elke onderneming in principe wel dezelfde externe opportunity set heeft, maar dat iedere onderneming andere resources bezit en daardoor ook anders moet inspringen op ontwikkelingen in de omgeving.

De RBV stelt dat de resources bepalend zijn voor het succes in de markt: de resources dienen de strategie van de onderneming te bepalen. "De" omgeving bestaat niet. Organisaties moeten zich druk maken om wat er zich in hun specifieke en door hun zelf gekozen omgeving afspeelt. Strategie moet binnen de RBV gericht zijn op het benutten van de eigen resources binnen die zelf gekozen markten of segmenten daarvan.

In feite komt de les van de RBV neer op het benutten van de eigen kracht: gebruik unieke resources om op de wensen uit een specifieke omgeving (waarin de resources van nut kunnen zijn) in te spelen. Het is een misverstand te denken dat de RBV intern gericht is!

Slechts de resources die competitief voordeel voor een onderneming kunnen opleveren, zijn geschikt om een strategie op te baseren. Een onderneming kan haar strategie niet baseren op resources die voor anderen ook vrij toegankelijk zijn. Het succes van Coca Cola is voor een groot gedeelte gebaseerd op de merknaam. De merknaam is een strategische resource waarop de strategie van de onderneming (mede) gebaseerd kan worden. Niet alle resources zijn echter strategisch van aard: het hebben van een goed werkend informatiesysteem is slechts een voordeel indien anderen niet kunnen beschikken over een dergelijk systeem. De RBV onderscheidt 2 variabelen die bepalend zijn voor de beoordeling of een resource strategisch is of niet:

- mate van imiteerbaarheid
- mate van mobiliteit

Deze beide variabelen dragen bij aan de uniekheid van de resource en daarmee aan het mogelijke competitieve voordeel dat met de resource is te behalen. Beide variabelen worden nader toegelicht.

Mate van imiteerbaarheid

Indien een resource door een andere onderneming geïmiteerd kan worden, is het mogelijk daarmee langdurig competitief voordeel te behalen. De onderneming verliest namelijk een stukje uniekheid. Imiteerbaarheid kan door 3 factoren worden vermeden:

- het recht
de creaties van Walt Disney zijn beschermd via het intellectueel eigendomsrecht (patenten)

- de tijd
een voorsprong van een onderneming in de ontwikkeling van een technologie kan te groot zijn om door anderen te worden ingehaald
- causal ambiguity
dit is het verschijnsel dat mogelijke imitators eenvoudigweg niet weten wat ze moeten imiteren, omdat ze geen causale relatie kunnen leggen tussen het succes van de andere onderneming en haar acties (speelt bij merknamen een rol)

Mate van mobiliteit

Een resource die door een onderneming op een markt voor productiefactoren (in de ruimste zin) kan worden gekocht kan geen competitief voordeel opleveren. Een machine die door alle spelers in een markt kan worden gekocht levert, in principe, geen uniekheid op voor één van de kopers voor die machine. Een resource als reputatie is immobiel: andere spelers kunnen de reputatie niet kopen.

Een abstractere vorm van immobiliteit is de imperfecte mobiliteit. Hierbij is de waarde van een resource groter binnen de huidige onderneming dan erbuiten. Hierdoor is het in theorie mogelijk om de resource te kopen, maar vindt in de praktijk geen transactie plaats.

Een voorbeeld hiervan is de waarde die een ingenieur binnen een team van op elkaar ingespeelde ingenieurs heeft. Het is mogelijk dat een concurrerende onderneming één van de ingenieurs wil kopen. De "individuele" waarde van deze ingenieur is lager dan de waarde die de ingenieur heeft binnen het team. De onderneming die de ingenieur zou willen kopen, kan dan ook niet het salaris betalen dat de huidige werkgever van de ingenieur hem biedt. Hoewel de ingenieur dus in principe wel "te koop" is, vindt er geen overdracht van een complete resource plaats.

Kritiek op de SWOT analyse

De gedachte bij een SWOT is om allereerst de externe omgeving te verkennen, om vervolgens de interne omgeving te analyseren en om tenslotte een confrontatiematrix te maken (Santema, Dingena en Van Dishoeck, 1997; Frambach en Nijssen, 1995). Gebruikelijk is dat men begint met het analyseren van de externe omgeving, omdat deze bepalend geacht wordt voor de richting die de onderneming in de toekomst op kan gaan (zie ook het artikel van Nijssen en Ligthart in deze Special). Uitgangspunt hierbij is dat de omgeving in feite de kaders biedt voor de mogelijk te volgen strategie (dit is een Porteriaanse gedachte: outside-in). Bij dit onderdeel van de SWOT worden de omgevingsontwikkelingen in kansen en in bedreigingen verdeeld.

Binnen de RBV geldt dat zonder kennis en zonder een analyse van de interne omgeving het niet mogelijk is een ontwikkeling te definiëren als een kans of als een bedreiging. Immers: een ontwikkeling wordt slechts een kans indien de onderneming goed geëquipeerd is om op die ontwikkeling in te springen. En dit geldt omgekeerd tevens voor een bedreiging. Het is daarom eigenlijk niet goed mogelijk een ontwikkeling op voorhand te definiëren als een kans of bedreiging, zonder kennis van de interne kant van de organisatie, zonder kennis van de specifieke *resources* van de onderneming. Binnen de RBV geldt bovendien dat de *resources* van de onderneming de richting bepalen die de organisatie op kan gaan. De keuzemogelijkheden worden uitsluitend ingegeven door de omgeving, maar zeker ook door de specifieke *resources* die de onderneming heeft ontwikkeld.

Voorbeeld: stel dat afnemers bij het kiezen van een adviesbureau steeds meer letten op de naam en reputatie van het bureau. Dit is een kans voor die bureaus die een reputatie hebben, maar een bedreiging voor anderen. De vraag of een ontwikkeling een kans dan wel bedreiging is, is zonder resource-kennis niet te beantwoorden, en wordt dan ook bepaald door de mate waarin een organisatie kan *inspelen* op de ontwikkeling in de omgeving. Hiervoor is een interne analyse nodig.

Box 2: een voorbeeld van een kans

Wanneer in de SWOT de externe kant is geanalyseerd, is de interne kant aan de beurt en worden de sterkten en zwakten bepaald. Maar bij het bepalen van de sterkten en zwakten speelt het externe deel van de SWOT weer een rol. Immers: iets is alleen een sterkte indien het door de omgeving als zodanig wordt gewaardeerd. En iets is pas een zwakte indien een onderneming op dat vlak wordt afgestraft door de omgeving. De sterkten en zwakten die bij het interne gedeelte van de SWOT horen, worden beïnvloed door uitkomsten bij de externe analyse.

Voorbeeld: een vliegtuigmaatschappij heeft op dit moment belangrijke landingsrechten. Dit wordt dan aangemerkt als een sterkte. Dit komt omdat de vliegtuigmaatschappij meer, Mar tevens *belangrijkere* rechten heeft dan de concurrenten! De sterkte (=interne kant) wordt bepaald door de mate waarin de omgeving (=externe kant) de resource (=landingsrechten) waardeert.

Box 3: een voorbeeld van een sterkte

Bij de SWOT-analyse zijn de twee pijlers, de externe en de interne omgeving, niet zuiver uit elkaar te trekken. Het blijkt dat bij het analyseren van de externe omgeving kennis van de interne omgeving nodig is en

andersom. De resource-analyse is een middel waarmee de externe en de interne omgeving wel strikt uit elkaar kunnen worden gehouden. In het artikel van Dingena en Lenters (in deze Special) wordt hierop overigens ook ingegaan. Daar wordt aanbevolen om zowel de interne als de externe conclusies te baseren op een interne- en een externe analyse. De koppeling tussen beide analyses is daarbij niet aan de orde geweest.

De Resource-Analyse

De Resource-Analyse bestaat uit zes stappen, die ontleend zijn aan de eisen binnen de RBV ten aanzien van de karakteristieken van de resources van de onderneming. Doel van de analyse is het achterhalen van strategische resources (deze kunnen het competitieve voordeel opleveren). De zes stappen worden hieronder nader toegelicht:

1. Opstellen resource-profiel
Er worden twee lijsten gemaakt:
 1. resources die de onderneming bezit
 2. de resources in de bedrijfstak
2. Het belang van een resource
Er wordt onderzocht hoe belangrijk elke resource is in de omgeving waarin de organisatie opereert. De belangrijkheid wordt aangeduid op een 5-punts Likert-schaal, van "geen belang" (1) tot "zeer groot belang" (5).
3. Inschatting sterkte resources
In deze stap worden de resources beoordeeld op hun sterkte. Dit gebeurt door de resource van de te analyseren onderneming in sterkte te vergelijken met de resources in de bedrijfstak (concurrenten). Dit gebeurt aan de hand van een 5-punts Likert-schaal die uiteenloopt van "veel slechter" (1) tot "veel beter" (5). De analyse van de sterkte van de resources geschiedt onafhankelijk van de mate van belangrijkheid.
4. Opstellen resource-matrix
De scores van de resources op de beide dimensies kunnen vervolgens in een matrix worden afgezet, waarbij elke resource in 1 van de in totaal 25 hokjes te plaatsen is (zie schema 1).

Score belang van resource	geen belang	beperkt belang	redelijk belang	groot belang	zeer groot belang
Score sterkte van resource					
veel beter			Sterkte	Sterkte	Sterkte
beter				Sterkte	Sterkte
even goed					
slechter				Zwakte	Zwakte
veel slechter			Zwakte	Zwakte	Zwakte

Schema 1: resource-matrix

Na deze vierde stap is het mogelijk een resource te bestempelen als een sterkte of zwakte.

scenter

5. Competitiviteitsbepaling

De "echte" sterkten worden vervolgens beoordeeld op hun mate van immobiliteit en imiteerbaarheid. Dit gebeurt op een kwalitatieve manier. Hiermee wordt de mate van competitiviteit in de omgeving vastgesteld (zie eerdere paragraaf). De strategische resources zijn niet mobiel en niet imiteerbaar.

Mobiel	ja	nee
Imiteerbaar		
ja	-	-
nee	-	strategische resources

Schema 2: identificatie van de strategische resources

6. Conclusie

De resources die sterk zijn en hoog op scoren op de criteria zijn de strategische resources van de onderneming en kunnen competitief voordeel opleveren. Deze zijn dus ook niet imiteerbaar en niet mobiel.

Een voorbeeld

Een voorbeeld maakt het bovenstaande duidelijk.

Stel dat de resource "kunnen halen van deadlines" zeer van belang is voor een organisatieadviesbureau. Nu dit bekend is, moet voor de te onderzoeken organisatie de sterkte van deze resource worden beoordeeld ten opzichte van de concurrentie (en niet worden vergeleken met andere resources binnen de eigen organisatie). Stel dat blijkt dat alle andere organisaties ook de deadlines goed kunnen halen. Organisatie A scoort er niet beter op dan organisaties B t/m Z. Wanneer dit zo is, is de resource geen sterkte. In de SWOT zou voorheen "het kunnen halen van deadlines" als een sterkte worden beschouwd (impliciet omdat de resource belangrijk is in de omgeving en men het wel aardig kan).

Stel dat de organisatie wel beter zou scoren: dan zou de potentiële strategische resource nog beoordeeld moeten worden op de mate van imiteerbaarheid en immobiliteit. Indien de waardevolle resource immobiel en niet-imiterbaar is, is zij daadwerkelijk strategisch. Voor de resource "kunnen halen van deadlines" is dat vermoedelijk niet het geval. Dit ondanks het goede gevoel dat de organisatie erbij had.

Box 4: een voorbeeld van een Resource Analyse

Indien een onderneming goed is in iets dat niet relevant is, of van beperkt belang, dan is dat geen sterkte. Het beter scoren op deze resource dan anderen is immers niet relevant voor succes in de markt. In de praktijk worden de begrippen "sterkten" en "zwakten" vaak verkeerd toegepast: men bedoelt dan eigenlijk dat men ergens "goed" of "slecht", of "beter" of "slechter" in is. Dit is echter heel wat anders, zo blijkt nu. De resource-analyse maakt het begrip "sterkte" duidelijk.

De praktische uitwerking van de Resource Analyse

Het opstellen van de lijst van resources (stap 1) kan gebeuren aan de hand van desk en field research binnen en buiten de onderneming. Dit kan zowel gebeuren door een medewerker van de organisatie, als door een externe consultant. Een handig middel om de lijst in te delen is een categorisering van resources. Grant (1991) en Hofer en Schendel (1978) bieden hiervoor aanknopingspunten. Ook het 7-S'en model van McKinsey is een mogelijk categoriseringsmiddel. Ook de lijsten van de SWOT analyse (zie bijvoorbeeld de artikelen van Nijssen, Ligthart en Dingena, Lenters in deze Special).

De opgestelde lijst van resources wordt vervolgens beoordeeld op de twee eerder genoemde criteria: het belang van de resources in de omgeving en

de sterkte (ten opzichte van de concurrentie). De beoordeling betreft de stappen twee en drie uit de Resource-Analyse.

Het is praktisch om de beoordeling binnen de eigen organisatie te verrichten. Het is echter ook mogelijk om (een gedeelte van) de beoordeling door klanten en andere kenners te laten doen. Dit zou nog meer inzicht kunnen geven. De beoordeling zou ook in een workshop kunnen geschieden.

Uit de beoordeling blijkt of er resources zijn die én van zeer groot belang zijn én beter zijn dan die van de concurrentie (sterkte). De antwoorden van de beoordelaars worden voor elke resource (rekenkundig) gemiddeld op zowel belang als sterkte. Elke resource krijgt hierdoor een (gemiddelde) score "belang" (X_i) en een (gemiddelde) score "sterkte" (Y_i). Bij het uitrekenen van deze gemiddelden wordt niet met gewichten gewerkt: elke respondent heeft een zelfde stem.

Om te komen tot een bepaling van de strategische resources worden de resources gerangschikt die zowel belangrijker zijn dan gemiddeld, als wel sterker zijn dan gemiddeld en wel volgens de formule: $(X_i - X_{\text{gemiddeld}}) * (Y_i - Y_{\text{gemiddeld}})$, onder de voorwaarden:

$$(X_i - X_{\text{gemiddeld}}) > 0 \text{ en } (Y_i - Y_{\text{gemiddeld}}) > 0.$$

In schema 2 worden de formules voor het bepalen van het relatieve belang en de relatieve sterkte weergegeven.

- X = score op belang, Y = score op sterkte, i = resource i .
- $X_{\text{gemiddeld}} = 1/N * (X_1 + X_2 + \dots + X_n)$, waarbij n = aantal resources $X_{\text{gemiddeld}}$ is dus de gemiddelde score van alle resources op belang.
- $Y_{\text{gemiddeld}} = 1/N * (Y_1 + Y_2 + \dots + Y_n)$, waarbij n = aantal resources. $Y_{\text{gemiddeld}}$ is dus de gemiddelde score van alle resources op sterkte.

Schema 2: formules voor het rangschikken naar belang en sterkte

Alle resources van een onderneming worden vervolgens in 4 categorieën ingedeeld:

- sterke resources
- zwakke resources
- overdones
- irrelevantes

In de volgende tabel wordt dit verduidelijkt:

Score op belang	$(X_i - X_{\text{gemiddeld}}) < 0$	$(X_i - X_{\text{gemiddeld}}) > 0$
Score op sterkte		
$(Y_i - Y_{\text{gemiddeld}}) > 0$	overdones (-)	sterke resources (+)
$(Y_i - Y_{\text{gemiddeld}}) < 0$	irrelevants (+)	zwakke resources (-)

Vervolgens kunnen bij elke categorie de resources verder worden gesegmenteerd op basis van de criteria binnen de RBV: zijn de resources immobiel en niet-imiteerbaar? Dit levert een totaal aan 16 mogelijke resource-groepen op. De onderstaande tabellen geven de mogelijkheden weer:

scenter

OVERDONES		
mobiel imiteerbaar	ja	Nee
ja	1	2
nee	3	4

IRRELEVANTS		
mobiel imiteerbaar	ja	nee
ja	5	6
nee	7	8

ZWAKKE RESOURCES		
mobiel imiteerbaar	ja	nee
ja	9	10
nee	11	12

STERKE RESOURCES		
mobiel imiteerbaar	ja	nee
ja	13	14
nee	15	16

Voor elk van de resources kan een strategie worden bepaald. De strategie voor een zwakke, imiteerbare, niet mobiele resource (resourcetype nummer 10) zal verschillend zijn van de strategie ten aanzien van een sterke, mobiele en niet-imateerbare resource (resourcetype nummer 15) . Voor elk van de resources kan op basis van bovenstaande indeling een soort "actieplan" worden gemaakt.

Immobiele, niet-imateerbare, sterke resources (resourcetype 16) zijn strategische resources. Ondernemingen dienen zeker voor deze resources een actieplan te maken, omdat deze voor het competitieve voordeel kunnen zorgen. Voor deze resources moeten nadere toepassingsgebieden gevonden worden: in welke markten kunnen deze resources van toegevoegde waarde zijn voor de klant? Het inside-out karakter van de strategie komt hierin duidelijk naar voren: op basis van de eigen resources bepaalt de onderneming haar strategie. Dat geeft naar alle waarschijnlijkheid een strategie die tot duurzame continuïteiten leiden. Een ander belangrijk veld is nr 5. De daar genoemde punten zijn zogenaamde "irrelevants". Ze zijn niet belangrijk, niet sterk ten opzichte van de concurrentie, imiteerbaar en mobiel. In feite zou een onderneming daaraan geen resource gebaseerde activiteit willen verbinden. Alle inzet is verloren tijd en geld. En het levert geen verbetering van de positie ten opzichte van de concurrent op (gezien de mobiliteit bijvoorbeeld). De overdonees zijn resources die sterk zijn, maar tevens niet belangrijk. Hier kunnen via de traditionele SWOT analyse gemakkelijk overdreven acties op worden verzonden (resource types 1 t/m 4).

Conclusie

De Resource Based View levert een nieuwe kijk op de strategische analyse binnen een onderneming. Door de sterkten, zwakten en kansen, bedreiging in onderlinge relatie te bekijken en in verband te brengen met de positie daarvan in de markt (bijvoorbeeld ten opzichte van de concurrentie) ontstaat een veel beter inzicht in deze elementen dan binnen de traditionele SWOT. In dit artikel is een hele korte toelichting gegeven op de werking van de Resource Analyse en is door middel van voorbeelden aangegeven waarom het beter werkt dan de SWOT. De conclusie luidt dan ook dat de Resource Analyse een goed alternatief is voor de SWOT analyse.

Literatuurlijst

- Barney, J.B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17, (1), 99-120.
- Collis, D. J. (1991), A Resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*, 12, summer 91, 49-68.
- Frambach, R.T. & E.J. Nijssen (1995), *Marketingstrategie: het schrijven van een strategisch marketingplan*. Houten, Educatieve Partners.
- Grant, R. M. (1991), The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, (3), 114-135.
- Hofer, C. & D. Schendel (1978), *Strategy Formulation: analytical concepts*, St.Paul, MN: West,
- Peteraf, M.A. (1993), The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, (3), 179-192.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, New York.
- Santema, S.C & M. Dingena & N. Van Dishoeck (1997), *Succesvolle Marketingplannen, Denken, kiezen, doen.*, F&G Publishing, 1997
- Wernerfelt, B. (1984), A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, (2), 171-180.
- Wernerfelt, B. & C.A. Montgomery (1986), What is an attractive industry? *Management Science*, 32, (10), 1223-1230.

Over de auteur

drs. Jeroen van de Rijt is werkzaam bij Scenter. Hij is cum laude afgestudeerd in de bedrijfseconomie aan de Katholieke Universiteit Brabant. Het artikel is gebaseerd op zijn afstudeerstage bij organisatieadviesbureau Berenschot.
