

Een Resource-based portfoliobenadering: strategieën op basis van de Resource-based View¹

prof. mr. dr. ir. S.C. Santema

drs. J. van de Rijt

Inleiding

De Resource-Based View (RBV) is een theorie binnen het strategisch management waarin de onderneming wordt beschouwd als een verzameling van materiele en immateriële activa. Hoewel de resources in de RBV centraal staan, is er tot op heden weinig aandacht besteed aan handvaten die het management van ondernemingen zouden kunnen ondersteunen bij het maken van beslissingen ten aanzien van die resources. In dit artikel worden met behulp van de RBV strategieën voor verschillende resourcecategorieën geformuleerd.

scenter

Allereerst wordt kort ingegaan op de traditionele portfoliomodellen. Met behulp van de uitgangspunten van de RBV wordt kritiek gegeven op deze modellen. Als alternatief wordt vervolgens de resource-analyse (Van de Rijt, 1999) nader ingevuld. Vanuit een portfoliobenadering worden 16 mogelijke resourcestrategieën beschreven. Tenslotte worden conclusies getrokken.

Traditionele portfoliomodellen

Portfoliomodellen als de Boston Consulting Group's growth-share matrix, de Directional Policy Matrix van Shell en de GE matrix dienen ieder (onder andere) om resources te alloceren over de diverse businesses. Kenmerkend voor deze modellen is dat zij ondernemingen, business units of producten beoordelen op twee variabelen: op de sterkte van de eigen positie en op de aantrekkelijkheid van de omgeving.

Het management van de onderneming neemt met behulp van een dergelijk portfoliomodel beslissingen ten aanzien van de allocatie van resources naar de desbetreffende ondernemingen, business units of producten. Day (1986) beschrijft bijvoorbeeld de 9 mogelijke resourcestrategieën in de GE matrix (zie figuur 1)

¹ Verschenen in *Bedrijfskunde*, nr 4, 1999, pag. 53-58

Industry Attractiveness			
high	Build selectively	Invest to build	Protect position
medium	Limited expansion or harvest	Selectivity / manage for earnings	Build selectively
low	Divest	Manage for earnings	Protect and refocus
	low	medium	High
	Business Strength		

Figuur 1: 9 resourcestrategieën (aangepast van Day, 1986)

In de loop van de tijd is er veel kritiek gekomen op de portfoliomodellen. Zo is één van die kritiekpunten dat de modellen te prescriptief zijn. Een ander probleem is het definiëren van “Industry”: wat behoort tot de markt en wat valt er buiten? Ook is er kritiek gekomen op de invulling van de factoren die behoren onder de variabelen “Industry Attractiveness” en “Business Strength”.

scenter

Met behulp van de Resource-based View kan er nog meer kritiek op deze traditionele portfoliomodellen worden gegeven. In de volgende paragraaf wordt beargumenteerd dat de as “Industry Attractiveness” in het licht van de RBV een verkeerde as is. In dit artikel wordt vervolgens een alternatief hulpmiddel gebruikt om de resourcestrategieën te bepalen.

De Resource-Based View

De Resource-Based View (RBV) is een stroming binnen het strategisch management die eind jaren '80 is ontstaan. De RBV beschouwt ondernemingen als een verzameling van materiele en immateriële activa en capaciteiten (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Barney, 1991; Mahoney & Pandian, 1992; Peteraf, 1993). Resources kunnen worden gedefinieerd als *“the stocks of available factors that are owned or controlled by the firm”*.

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. Alleen de strategische resources kunnen volgens de RBV langdurig competitief voordeel opleveren. Dit zijn de resources die

sterk, belangrijk, niet-imiterbaar en immobiel zijn (Van de Rijt, 1999). Zie voor een verklaring van deze elementen tabel 1.

<p><u>Sterk</u></p> <p>Een resource is sterk indien de resource van de onderneming beter is dan die van de concurrent.</p> <p><u>Belangrijk</u></p> <p>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. De mate van belangrijkheid staat los van de mate van sterkte.</p> <p><u>Niet-imiterbaar</u></p> <p>Resources die imiteerbaar zijn, kunnen volgens de RBV geen competitief voordeel opleveren. Factoren die de imiteerbaarheid van een resource belemmeren zijn het recht, de tijd en causal ambiguity.</p> <p><u>Immobiliteit</u></p> <p>Een resource is immobiel indien geen enkele onderneming in staat is de resource van de huidige eigenaar weg te kopen of indien geen enkele andere onderneming de resource op een markt kan kopen.</p>

Tabel 1: factoren die bepalen of een resource strategisch is

scenter

Kern van de RBV is dat elke onderneming in principe dezelfde *opportunity set* heeft, maar dat iedere onderneming anders moet inspelen op die omgeving. Dit vanwege het feit dat elke onderneming vanuit haar verleden haar eigen resources en capabilities heeft ontwikkeld: elke onderneming heeft *firm specific* resources. De RBV beargumenteert hiermee dat de aantrekkelijkheid van een bedrijfstak afhankelijk is van de resources van een onderneming. Dit betekent dat aan een variabele als Industry Attractiveness geen waarde kan worden gehangen die niet direct gerelateerd is aan de sterkten en zwakten van de onderneming: “de” industry attractiveness bestaat niet. Wat voor de ene onderneming een aantrekkelijke bedrijfstak is, is voor een ander (met geheel andere resources) een onaantrekkelijke bedrijfstak en andersom. De traditionele portfoliomodellen (met daarin de as “industry attractiveness”) zijn derhalve niet bruikbaar vanuit een RBV-oogpunt.

De Resource-Based View is tot op heden een stroming binnen het strategisch management die zich kenmerkt door een hoog abstractieniveau. De RBV verleent weinig handvaten aan het management van een onderneming. Hoewel de resources in de RBV centraal staan, is er tot op heden weinig aandacht besteed aan handvaten die het management van ondernemingen zouden kunnen

ondersteunen bij het maken van beslissingen ten aanzien van die resources. Binnen de RBV ligt bovendien de focus zeer sterk op de resources die het competitieve voordeel kunnen genereren. Voor overige resources is weinig tot geen aandacht. In de volgende paragraaf worden enkele handvaten gegeven waarmee het management van een onderneming beter inzicht krijgt in de sturing van al haar resources.

De resourceanalyse

Van de Rijt (1999) beargumenteert dat de resource-analyse een alternatief is voor de traditionele SWOT-analyse. In de resourceanalyse worden resources allereerst beoordeeld op de mate van sterkte en op de mate van belang. Hierdoor ontstaan de vier generieke resourcecategorieën (zie tabel 2).

	Score op belang	Niet belangrijk	Belangrijk
Score op sterkte			
Sterker dan de concurrent		Overdones	Sterke resources
Zwakker dan de concurrent		Irrelevants	Zwakke resources

Tabel 2: de 4 generieke resourcecategorieën

Vervolgens worden de resources ieder beoordeeld op hun mate van imiteerbaarheid en mobiliteit. Dit levert in totaal 16 mogelijke resourcecategorieën (zie tabel 3)

Overdones		
	Mobiel	
Imiteerbaar	Ja	Nee
Ja	1	2
Nee	3	4

Irrelevants I		
	Mobiel	
Imiteerbaar	Ja	Nee
Ja	5	6
Nee	7	8

Sterke Resources		
Mobiel Imiteerbaar	Ja	Nee
Ja	13	14
Nee	15	16

Zwakke resources		
Mobiel Imiteerbaar	Ja	Nee
Ja	9	10
Nee	11	12

Tabel 3: de 16 mogelijke resourcecategorieën

scenter

Het resultaat van de resource-analyse is derhalve een indeling van de verschillende resources in de 16 mogelijke categorieën. Ondernemingen zouden deze indeling kunnen gebruiken om hun strategie ten aanzien van de individuele resources te bepalen. Bij elk van de 16 mogelijke resourcecategorieën hoort een bepaalde strategie. Dit analoog aan de traditionele portfoliomodellen als de GE-matrix en de BCG matrix.

Overdones

Overdones zijn resources die beter zijn dan die van de concurrentie, maar die niet belangrijk zijn in de omgeving van de onderneming. In feite heeft de onderneming teveel energie gestoken in deze resources. Het feit dat ze beter zijn dan die van de concurrent levert namelijk geen competitief voordeel op. De onderneming moet dan ook de energie die ze in deze resources steekt in vrijwel alle gevallen verlagen (zie tabel 4). Dit geldt niet voor het kwadrant rechtsonder. Voor deze niet-imiteerbare, immobiele resources moeten nieuwe toepassingen worden gezocht. Deze toepassingen kunnen zowel binnen als buiten de onderneming tot stand komen. De onderneming moet voor de overige resourcecategorieën binnen de generieke groep Overdones stoppen met investeren. De mobiele resources kunnen worden verkocht aan ondernemingen voor wie de resources wel belangrijk zijn. De immobiele, niet imiteerbare resources kunnen niet worden verkocht. Zaak is wel om er niet meer in te investeren.

	Overdones	
	Mobiel	Immobil
Imiteerbaar	(1) Verkoop aan onderneming voor wie deze resource wel belangrijk kan zijn (buiten de markt) Desinvesteer de resource	(2) per definitie niet te verkopen. Stop met investeren
Niet-imiteerbaar	(3) Verkoop aan onderneming voor wie deze resource wel belangrijk kan zijn (buiten de markt) Desinvesteer de resource	(4) Zoek nieuwe toepassingen. Zoek andere markten voor deze resource.

Tabel 4: Resourcestrategieën behorende bij overdones

Irrelevants

Irrelevants zijn resources die slechter zijn dan die van de concurrent en die bovendien niet belangrijk zijn in de omgeving van de onderneming. In een traditionele SWOT zouden deze resources “zwaktes” worden genoemd, omdat ze van een slechtere kwaliteit zijn dan die van de concurrent. Het management zou op basis van die analyse kunnen beslissen om de “zwaktes” sterker te maken. In de praktijk blijkt dat dit vaak gebeurt (Santema, Dingena & Van Dishoeck, 1997). De resourceanalyse bestempelt deze resources echter niet als zwaktes, maar als irrelevant. De resources zijn weliswaar slechter dan die van de concurrent, maar ze zijn niet relevant in de omgeving van de onderneming. De onderneming moet dan ook zelf geen aandacht besteden aan deze resourcecategorieën. Het sterker maken van deze resources heeft geen enkele zin. Een oplossing is om de functies die deze resources vervullen door anderen te laten uitvoeren. De onderneming kan beslissen de functies die de irrelevante resources vervullen uit te besteden aan derden die er wel goed in zijn (en voor wie de resources in hun bedrijfsvoering strategisch zijn). Te denken valt hier aan een automatiseringsafdeling die wordt uitbesteed.

Het is ook denkbaar dat de onderneming beslist de functievervulling niet door derden te laten verbeteren. Het management kan in bepaalde gevallen besluiten om de resources eenvoudigweg te negeren, omdat de bijdrage van derden niet bijdraagt aan een performanceverbetering van de onderneming.

	Irrelevants	
	Mobiel	Immobiel
Imiteerbaar	(5) Blijf bij je eigen core competences Outsourcen / negeren	(6) Blijf bij je eigen core competences Outsourcen / negeren
Niet-imiteerbaar	(7) Blijf bij je eigen core competences Outsourcen / negeren	(8) Blijf bij je eigen core competences Outsourcen / negeren

Tabel 5: Resourcestrategieën behorende bij Irrelevants

Zwakke resources

Zwakke resources zijn resources die slechter zijn dan die van de onderneming en die bovendien belangrijk zijn in de omgeving waarin de onderneming acteert. Mobiele, imiteerbare resources kunnen gekocht of geïmiteerd worden. Immobiele resources kunnen geïmiteerd worden. Niet-imiteerbare resources kunnen gekocht worden. De resources kunnen gekocht worden op de vrije markt, maar ook van de concurrent in het geval er sprake is van een unieke resource (bijvoorbeeld een Nobelprijswinnaar in de chemie). Deze resource kan van een concurrent worden gekocht indien deze resource bij de concurrent minder waarde toevoegt dan bij de onderneming die de resource wil overnemen. De onderneming kan dan een hogere beloning bieden dan zijn huidige werkgever en er nog steeds op verdienen. De onderneming koopt deze unieke resource derhalve alleen indien er sprake is van een positieve Netto Contante Waarde. De onderneming houdt zich niet bezig met zwakke niet-imiteerbare, immobiele resources.

	Zwakke resources	
	Mobiel	Immobiel
Imiteerbaar	(9) Koop of imiteer (afhankelijk van de kosten) Breng het niveau van de resources op het niveau van de concurrentie Kopen of imiteren	(10) Kom op gelijke hoogte met concurrentie Imiteren
Niet-imiteerbaar	(11) Koop de resource op de markt of koop de resource van concurrent. Zorg dat Netto Contant Waarde > 0 blijft, Kopen	(12) Negeer deze resources Concurreer op andere resources Negeren

Tabel 6: Resourcestrategieën behorende bij zwakke resources

Sterke resources

Sterke resources zijn resources die beter zijn dan die van de concurrent (er is positief onderscheidend vermogen) en die bovendien belangrijk zijn in de omgeving waarin de onderneming acteert.

De niet-imiterbare, immobiele resources zijn de strategische resources van de onderneming. Deze resources moeten worden gekoesterd. De strategie van de onderneming moet op deze resources worden gebaseerd. Een voorbeeld van een dergelijke resource is bijvoorbeeld reputatie.

De mobiele, imiteerbare resources zijn een bron van mogelijk tijdelijk competitief voordeel. Door de imiteerbaarheid heeft het geen zin om te investeren in deze resources.

De imiteerbare, immobiele resources bieden een bron van potentieel voordeel. Het management van een onderneming moet via één van de drie mogelijke wegen uit de RBV (recht, tijd of causal ambiguity) proberen de resource niet-imiterbaar te maken.

De mobiele, niet-imiterbare resources kunnen geen langdurig competitief voordeel opleveren. De resources kunnen immers op ieder moment uit de onderneming wegvloeien vanwege de mobiliteit. Het is de taak van het management om ervoor te zorgen dat de vruchten van deze resources zo snel mogelijk worden geplukt. Te denken valt hierbij aan een hooggeleerde ingenieur binnen onderneming. Het management moet ervoor zorgen dat zijn kennis zo snel mogelijk verspreid wordt binnen het team waarbinnen hij werkt. Het management moet via beloningen proberen deze resource zo lang mogelijk aan de onderneming te koppelen.

	Sterke resources	
	Mobiel	Immobiel
Imiteerbaar	(13) Investeer niet, benut de window of opportunity Aanvallen	(14) Ontwikkel de resource; maak de resource niet-imiteerbaar; gebruik timeframe om met huidige resources nieuwe resource te bouwen en te benutten -- > toekomst veilig stellen Investeren
Niet-imiteerbaar	(15) Beloon de resource lange termijn rents worden moeilijk -- > gebruik resource om kennis voor toekomst te oogsten Gebruik een strategie van oogsten: deze resource gebruiken om straks nog vruchten van te plukken (training) Oogsten	(16) Aanvallen - in huidige markt - in nieuwe markt Investeren (nieuwe flow) Zoeken nieuwe kansen Koester deze strategische resources en bouw je onderneming erop. Oogsten en investeren

Tabel 7: Resourcestrategieën behorende bij Sterke resources

Conclusie

Traditionele portfoliomodellen worden door het management van ondernemingen nog altijd gebruikt om resources te alloceren over de verschillende business units, producten, productmarktcombinaties of productlijnen. In dit artikel is beargumenteerd dat één van de assen waarop deze modellen berusten, de Industry Attractiveness, volgens de Resource-Based View een irrelevante as is. Industry Attractiveness bestaat niet: de attractiviteit van een bedrijfstak hangt volledig af van de resources van ondernemingen en is niet autonoom te bepalen. Met behulp van de resourceanalyse is een nieuw portfoliomodel ontwikkeld, waarin 16 mogelijke resourcestrategieën zijn geformuleerd. Deze kunnen als leidraad dienen voor het management van een onderneming in het beslissingsproces over de resources. Het model focust niet enkel op de resources die volgens de RBV belangrijk zijn, maar biedt ook aanknopingspunten voor overige resourcetypes. Net als bij het toepassen van de traditionele portfoliomodellen, moet hierbij vanzelfsprekend gewaakt worden voor een te mechanische toepassing. Wat in dit artikel bijvoorbeeld niet aan de orde is gekomen, is het probleem van de relaties tussen de resources: welk effect veroorzaakt het desinvesteren in een overdone op

een sterke resource? Het management van een onderneming moet sterk letten op de samenhang die bestaat tussen de verschillende resources. Dit artikel heeft, ter vereenvoudiging, de resources in isolatie behandeld. Het model biedt handvaten aan het management van een onderneming en is een alternatief voor de traditionele resource-allocatie portfoliomodellen.

Literatuur

Barney, J.B., Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, 17, (1), 99-120 (1991).

Collis, D. J., A Resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry. **Strategic Management Journal**, 12, summer 91, 49-68 (1991).

Day, G.S., **Analysis for strategic market decisions**, West Publishing Company, 1986.

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).

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

Miller, D. & J. Shamsie, The Resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965. **Academy of Management Journal**, 39, (3), 519 – 543 (1996).

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

Porter, M., **Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors**, New York: The Free Press, 1980.

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

Santema, S.C. & M. Dingena & N. Van Dishoeck, **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

Meer info

www.scenter.nl

www.marketingplanning.com

email: rijt@scenter.nl

scenter