

Voor de VSB Nieuwsbrief

Is Michael Porter nog wel actueel?

Een essay naar aanleiding van Porter's nieuwste boek

Hans Strikwerda*

Michael M. Porter
On Competition
Harvard Business School Press, 1998
vi + 485 blz.

De betekenis van Porter

Eénmaal heb ik Michael Porter persoonlijk ontmoet. Dat was in 1985, op een congres van de Strategic Management Society in Barcelona. Ik kan me niet precies herinneren hoe we met elkaar in gesprek raakten. Wel de vraag die hij mij, ik werkte toen op het Ministerie van Economische Zaken, stelde. Michael was bezig een onderzoek op te zetten naar de concurrentiekracht van landen. Hij vroeg mij bij de Nederlandse overheid te bepleiten dat ook Nederland in dat onderzoek zou participeren. Plichtsgetrouw heb ik dat verzoek per nota voorgelegd aan mijn superieuren, met mijn aanbeveling op het verzoek van Porter in te gaan. Helaas, ik kreeg nul op mijn rekwes. Later, ik werkte toen inmiddels in het bedrijfsleven, zag ik dat vanuit datzelfde departement veel geld is gespendeerd om alsnog onderzoek te doen à la Porter naar de *competitiveness* van Nederland, o.m. resulterend in de publicaties van Danny Jacobs van TNO.

Werkend in een grote multinational werd ik ermee geconfronteerd dat in de directie van een niet onbelangrijk onderdeel daarvan een absolute patstelling was ontstaan over de vraag of nu een *cost leadership* strategie of een *differentiation* strategie moest worden gevolgd. Dit zijn twee van de door Porter geformuleerde generieke strategieën, de derde is de *focus* strategie. Het was een patstelling omdat de gedachte vigeerde dat het elkaar uitsluitende strategieën zijn, er

* Fellow Nolan Norton Institute

moest een keuze worden gemaakt voor òf de ene òf de andere strategie, op straffe van wat Porter noemde: *Stuck in the Middle*. Aan mij, als interne adviseur voor strategie en organisatie, was de opdracht dit probleem op te lossen. De oplossing was overigens tamelijk eenvoudig. In zijn boek *Competitive Advantage* noemt Porter 12 uitzonderingsgevallen waarin *cost leadership* en *differentiation* wel degelijk samengaan, met name daarin is belangrijk, wat zich in mijn geval voordeed, dat met marginale meerkosten differentiatie in producten kon worden gerealiseerd, ook wel genoemd het kunnen exploiteren van *economies of scope*. Bovendien verschenen er in die tijd, eind jaren tachtig, artikelen in de *Strategic Management Journal* met empirisch bewijs dat die ondernemingen de *cost leadership* combineerden met *differentiation* financieel beter presteerden dan ondernemingen die zich enkel op één van die strategieën concentreerden.

De beide voorvallen illustreren dat het werk van Porter, ook in Nederland, grote invloed uitoefent op het strategisch denken van ondernemingen en van de overheid.

Michael Porter heeft een aantal begrippen in de bedrijfskunde geïntroduceerd die bijkans niet meer zijn weg te denken uit onze vocabulaire:

- * De *waardeketen*, een concept dat Porter heeft meegenomen van McKinsey. Dit is een uitermate nuttig hulpmiddel om de activiteiten van een onderneming, of van een voortbrengingsketen door meerdere ondernemingen, te ordenen, met oog op analyses, het herontwerpen van de voortbrengingsketen e.d.;
- * De generieke ondernemingsstrategieën, *cost leadership*, *differentiation* en *focus*
- * Het *vijfkrachtenmodel*, hiermee wordt de attractiviteit van een bedrijfstak en daarmee deels de winstgevendheid van individuele ondernemingen daarin, verklaard met behulp van de factoren: *onderhandelingsmacht van de afnemers, de onderhandelingsmacht van de toeleveranciers, de dreiging van nieuwe toetreders, de dreiging van substituut producten of diensten* en tenslotte *de mate van rivaliteit tussen de concurrenten in hun bedrijfstak*.
- * De *diamant*, het model waarmee Porter de concurrentiekracht van landen verklaart met de factoren: *de werking van de factormarkten zoals als arbeid en infrastructuur, de kwaliteit van de vraag in de markt van een land; een infrastructuur van toeleverende en dienstverlenende bedrijven en de omstandigheden in een land die van bepalend zijn voor het starten van nieuwe ondernemingen, de organisatie van ondernemingen en de wijze waarop ze worden geleid en daarnaast de aard van de concurrentieverhoudingen*.

Porter kwam met zijn eerste boek, *Competitive Strategy* in 1980 op de markt. De markt voor strategie-ideeën werd toen gedomineerd door PIMS (Profit Impact Market Strategy, waarin

de relatie tussen marktaandeel en *learning curves* centraal stond), de *growth-share matrix* van The Boston Consulting Group en door de *gap-analyses* en *portfolio-groei* strategieën van Igor Ansoff. Alle uitgedrukt in doe-recepten voor managers en consultants, iets waartegen Porter in het geweer kwam. De drie genoemde benaderingen veronderstellen een handelingsvrijheid van de individuele onderneming, maar vergen ook veel analyse om tot beslissingen te komen. Dat resulteerde nog wel eens in *analysis paralysis* situaties binnen ondernemingen. Met zijn generieke strategieën (zie hierboven) stelde Porter daar een heldere focus tegenover die velen met strategie bemoeid een zucht van verlichting deed slagen. Dat viel samen met een groeiende argwaan in de financiële wereld over de alsmaar verdergaande diversificatie, veelal *unrelated*, bij beursfondsen. Een verschijnsel waarover Porter terecht heeft opgemerkt dat een breed gediversifieerde portfolio geen hoger rendement heeft dan het gemiddelde rendement in de markt.

In meer theoretische zin blies Porter de klassieke institutionele economie nieuw leven in met zijn vijf-krachten model. Immers zo stelde Porter, de winstgevendheid van een onderneming wordt deels bepaald door de winstgevendheid van een bedrijfstak als geheel en deels hoe goed de individuele onderneming haar concurrentiepositie weet te realiseren binnen het gegeven van haar bedrijfstak. Met andere woorden Porter temperde met zijn neo-institutionele grondslag voor strategie de ongebreidelde groei-ambities van TBCG en van Ansoff en daarmee de strategische verwarring van die bedrijven. De verdienste van Porter daarmee is dat hij ondernemingen dwong zich meer te concentreren op de kwaliteit van de processen in plaats van weg te dromen naar nieuwe onbekende activiteiten. Echter, ondernemingen ontdekten in minder dan tien jaar nadat Porter zijn generieke strategieën had gepubliceerd, dat de markt in die zin veranderd was dat dat ze tegelijk *cost leadership* en *differentiation* strategieën tegelijk moesten volgen om überhaupt te overleven.

Porter's opvatting van strategie

“Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities”¹ zo definieert Porter strategie om vervolgens daaraan nog toe te voegen: “Strategy is creating fit among a company's activities”². Met dat laatste zet Porter zich af tegen de

¹ Boek, blz. 55.

² Boek, blz. 64.

aanhangers van *core competencies*, *critical resources* en *key succes* factoren, het gaat erom de onderneming als een geheel te zien en te optimaliseren. Op zich kan ik het daar wel mee eens zijn. De beperking van het gedachtegoed van Porter ligt m.i. besloten in het zinnetje: “Activities, then, are the basic units of competitive advantage.”³ Bij Porter gaat het dan om het geheel van activiteiten en de onderlinge aansluiting daarvan, van een onderneming. Volgens Peter F. Drucker ligt het bestaansrecht van de onderneming in de waarde die zij via producten en/of diensten voor haar afnemers weet te creëren. Die waarde wordt vooral gecreëerd door de Schumpeteriaanse combinatie van kennis over de wensen van afnemers en wat er aan techniek, in de brede zin van het woord, mogelijk is en er voor zorgen dat die waarde via een voortbrengingsproces ook inderdaad geleverd wordt. Daarbij is het niet wezenlijk dat een ondernemer de activiteiten van dat voortbrengingsproces ook zelf uitvoert. Wat Drucker betreft kan een onderneming zich tot twee operaties beperken, productontwikkeling en marketing, de rest kan gevoeglijk worden uitbesteed. Een model dat in de huidige economie, Drucker schreef zijn hier weergegeven inzicht veertig jaar geleden, steeds verder opgang doet.

De ontbrekende dimensie(s) bij Porter

Shareholder value, ook een begrip dat centraal staat in het gedachtegoed van Porter, wordt door drie factoren bepaald: *Industry Attractiveness*, *Competitive Positioning* en *Resource utilization*⁴. Het pijnlijke is nu dat Porter zich blijft concentreren op de twee laatste factoren, terwijl de dynamiek in de markt zich afspeelt in de eerste factor. Hier komt toch een achteraf gelijk van Ansoff naar voren, de eerste vraag die de ondernemer zich heeft te stellen is: waar zit morgen het geld in de markt. Met direct daarop de vraag: wat moet ik ondernemen in termen van producten en/of diensten, resources, competencies e.d. om bij die nieuwe markten met geld te komen. Deze *value migration* is beschreven door Adrian J. Slywotzky in zijn boek *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*.⁵ Nu beperkt Slywotzky zich ook voornamelijk tot verschuiving van de surplus waarde in markten binnen één en dezelfde bedrijfstak. Deze verschuiving is een belangrijk fenomeen dat met de concepten van Porter niet boven tafel gehaald wordt. Porter's strategie opvatting is in wezen een defensieve benadering van strategie, het is geen pro-actieve ondernemersstrategie. Of, in woorden van Ard Pieter de Man,

³ Boek, blz. 40.

⁴ M. Davidson. (1995). *The Transformation of Management*. Macmillan Business. P. 140.

⁵ Harvard Business School Press, 1996.

Porters vroege werk was vooral “a search for a quiet life”.⁶ De huidige markt, zo beschrijft D’Aveni in zijn *Hypercompetition* kent geen *quiet life* meer. Het punt is dat de grenzen tussen marktsectoren steeds meer in beweging zijn. Zo doet er zich een convergentie, of zelfs een botsing, voor tussen de bedrijfstakken telecommunicatie, computerindustrie en *entertainment (content)*⁷. Het fenomeen van de verticaal geïntegreerde onderneming boet aan betekenis is doordat het efficiëntere marktmechanisme de noodzaak daarvoor wegneemt en nieuwe mogelijkheden opent voor ondernemingen hun *resource utilization* te optimaliseren. Op dit punt blijkt Porter de gevangene van dezelfde theorie die hem eerder hielp zulke invloedrijke inzichten te formuleren. Porter veronderstelt als econoom nog steeds de atomaire, autonome onderneming, verticaal en functioneel geïntegreerd, die slechts bij uitzondering activiteiten met anderen deelt. Weliswaar ziet hij, in zijn vijf krachten model, dat dat handelen beperkt kan zijn door een specifieke concurrentieverhouding in een bedrijfstak, maar in wezen is dat een verstoring van het zuivere marktmechanisme.

In 1987 schreef Porter: “Alliances are never the solution to a company’s strategic dilemma’s”. Porter zag daarbij een aantal verschijnselen over het hoofd. Met name in de consumenten electronica, in de telecommunicatie en in de computerindustrie wordt het gevecht om marktbeheersing uitgevochten via standaardisatie. Immers het zijn producten die door de gebruiker, consument en bedrijfsleven niet geïsoleerd worden gebruikt, maar in verbinding met een communicatie-infrastructuur. Daarbij spelen *network externalities* een grote rol, een technisch-economisch verschijnsel dat de bestaande *competitive positioning* op zijn kop zet (Shapiro & Varian). Met name voor de computers speelt daarbij een grote rol de gestandaardiseerde architectuur en de daarmee verbonden standaardisatie van componenten, subsystemen en software. Dat weer heeft de traditionele *value chains* van Porter een kwartslag doen draaien, door Yoffie beschreven als *horizontal competing*. Weliswaar zijn binnen dat model weer concepten van Porter toe te passen, maar de concepten van Porter schieten absoluut tekort om de totale dynamiek in de markt te beschrijven. Ook de nieuwe verhoudingen in de economie, zoals beschreven door Shapiro & Varian in hun voortreffelijke *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*⁸ blijven volledig buiten schot in Porter, dit terwijl de inzichten van Shapiro en Varian twintig jaar geleden al in de vakliteratuur voor economen werden behandeld.

Ook Porter’s beschrijving van het fenomeen *clusters* in de markt helpt hierin niet. Immers Porter beperkt dit begrip tot regionaal gebonden clusters, primair als omgevingsfactor voor

⁶ A.P. de Man. (1994). “1980, 1985, 1990: Een Porter Exegese”. TPE. 17/3.

⁷ Collis, Brane & Bradley. (1997) In: Yoffie. *Competing in the Age of Digital Convergence*. Harvard Business School Press

individuele ondernemingen. Er bestaan ook clusters van ondernemingen in de markt die een geheel andere grondslag hebben, variërend van standaardisatie, technologie uitwisseling, etnische- of religieuze grondslag, los van welke nationale overheid dan ook. Deze clusters spelen een grote rol in de strategieontwikkeling van de daartoe behorende ondernemingen.

Niets nieuws

De uitgever van Porter's nieuwste boek schrijft op haar website: "As a collection, these essays assume a new strength and significance, with each piece augmenting and supporting a complete picture of Porter's perspective on modern competition." Het boek bevat geen enkel nieuw inzicht, een aantal bijdragen erin is meer dan tien jaar oud. Het is mogelijk wel een compleet beeld van Porter's zienswijze op de moderne concurrentieverhoudingen, maar Porter beeldt over wat er in de moderne economie gebeurt is wel zo onvolledig dat hij op dit punt niet langer gevolgd kan worden. Mogelijk heeft dit ook te maken met de verschuiving in Porter's aandacht naar zaken die niet zoveel met de strategievorming van individuele ondernemingen hebben te maken. Porter, op zich wel sympathiek, zoekt het in zijn nieuwste werk meer in bijdragen aan maatschappelijk problemen. Porter's plaats op de boekenplank van de strateeg lijkt nu wel zijn beslag te hebben gekregen. Het is een betrekkelijke plaats, Porter, is niet langer "the world's leading authority on strategy and competition". Met name voor grote ondernemingen die blootstaan aan de dynamiek in de segmenteringen in de markt, Philips, KLM, de banken, telecommunicatiebedrijven, content/entertainment bedrijven, retail, zullen geen baat hebben in hun strategie-ontwikkeling bij de ideeën van Porter. Voor tal van andere bedrijven, die werken tussen de lijnen die de grote ondernemingen trekken, blijft een aantal concepten van Porter wel valide. Het aantal ondernemingen dat over de resources, vooral ook geld, beschikt om grote sprongen te maken op de as van *Industry Attractiveness* is beperkt. De meesten bedrijven moeten het toch hebben van het tijdig anticiperen van de *value migration* op de as van *competitive positioning*. Die laatste beweging wordt gedreven door de *value migration* op de as van *Industry Attractiveness*. Porter biedt niet een betrouwbare schets van wat er verandert in de omgeving, laat staan hoe daar als onderneming mee om te gaan. De in de tekst genoemde boeken doen dat wel.

Hans Strikwerda

⁸ Harvard Business School Press. (1999).

Nolan Norton Institute

Reactie van de Porter exegeet Dr. A.P. de Man op dit artikel (e-mail d.d. 23-02-99):

Eens met je stuk. Wat ik nog opvallend vind aan het recente werk van Porter is het volgende. In *The Competitive Advantage of Nations* wordt innovatie centraal gezet en heeft hij een beeld van concurrentie dat wat meer naar het hypercompetitieve neigt (in ieder geval is het een Schumpeteriaans beeld). Als je dan "What is strategy?" leest, dan zie je daar helemaal niks van terug (het woord innovatie wordt niet of nauwelijks genoemd). Porter is blijkbaar niet in staat geweest om de nieuwe vormen van concurrentie te vertalen naar nieuwe vormen van strategie op bedrijfsniveau. Met "What is strategy" keert hij terug naar 1980, terwijl hij in 1990 modernere inzichten publiceerde. Ergens in de nineties lijkt Porter ontspoord.

Ard-Pieter