



MICHAEL PORTER: ZIJN AGENDA, WAARDE EN BEPERKINGEN

Hans Strikwerda

MICHAEL PORTER

Wat is de bijdrage van Michael Porter aan het vakgebied strategisch management? Wat is de huidige waarde van zijn gedachtegoed, wat zijn de beperkingen ervan, ook afgezet tegen bijdragen en inzichten van anderen? Bij de beantwoording van deze vragen worden ook de economisch-politieke context van zijn werk en het tijdsgewricht waarin het tot stand is gekomen in beschouwing genomen.

Ik sprak Michael Porter op een congres over strategisch management in Barcelona, in 1984. Ik werkte toen op het Ministerie van Economische Zaken, als hoofd van de afdeling Productiviteitsbeleid van het Directoraat-Generaal voor Industrie. Porter vroeg mij of ik kon regelen dat Nederland zou willen participeren in een van zijn nieuwe onderzoeksprojecten, naar het concurrentievermogen van landen. Overtuigd van het belang van dit project voor Nederland, stelde ik de Directeur-Generaal Industrie (DGI) voor dat Economische Zaken zou meewerken aan het onderzoek van Porter. Wat ik ook aan argumenten aanvoerde, de DGI wees het verzoek van Porter van de hand. Dat is de reden waarom Nederland niet voorkomt als case in Porters *The Competitive Advantage of Nations* (Porter, 1990).¹ Ik heb daar nog steeds een schuldgevoel over, een gevoel dat ik heb gefaald. Na het verschijnen van het boek heeft Economische Zaken aan TNO, in het bijzonder Dany Jacobs, de opdracht gegeven Porters dia-mantraamwerk op Nederland toe te passen.

Na Economische Zaken ging ik werken bij Philips Lighting. In het managementteam voor professionele verlichting, nu de wereldleider voor onder meer straatverlichting, was er begin 1989 een patstelling over de vraag of nu Porters *low cost*-strategie moest worden gevolgd, of de *differentiation*-strategie. Een adviesbureau

had gezegd dat een keuze tussen die twee moest worden gemaakt *or else be stuck in the middle*. Die patstelling kwam op mijn bordje om op te lossen. Bij Philips was het toen zo dat je maar één kans kreeg; faalde je, dan was het voorgoed afgelopen met je carrière. Nu heb ik bedrijfskunde gestudeerd in de jaren zeventig, ofwel ik ben van de generatie van Igor Ansoffs *corporate strategy*; Porter maakte naam en faam vanaf 1980 met zijn boek *Competitive Strategy*. Inmiddels had ik Porter gelezen en had ik zijn vijfkrachtenraamwerk al eerder binnen Philips toegepast om een nieuwe strategie uit te zetten voor een van de onderdelen van het concern. Ik ben Porter opnieuw gaan lezen. Porter begrijpen kan alleen door *close reading*, hij is niet voor niets de man geweest die het vak strategisch management van een academische grondslag heeft voorzien. In zijn boek *Competitive Advantage* (Porter, 1985) vond ik twaalf uitzonderingen, waaronder sterke *economies of scope* en een sterk merk, waarbij een *low-cost strategy* juist moet worden gecombineerd met een strategie van *differentiation*. Philips Lighting voldeed aan bijna al die voorwaarden. Dit werd ook nog eens bevestigd door een Amerikaans onderzoek: bedrijven die *low cost* wisten te combineren met *differentiation*, hadden de hoogste groei- en winstcijfers (Hill, 1988). Mijn carrière was gered.

PORTER GEPLAATST IN DE TIJD

We zien hier verschillende rollen van Porter. De academicus die het vak strategisch management baseerde op een deugdelijke economische theorie, de onderzoeker, en de managementauteur die academische concepten wist te vertalen in voor managers, of wellicht beter, adviseurs, aansprekende en vooral ook betrouwbare *frameworks* (let op: geen modellen!). Waar andere goeroes komen en gaan, heeft alleen Peter F. Drucker (1909-2005) een langere *life cycle* dan Michael Porter in termen van invloed, aandacht en erkenning. Het is wel de vraag of Porter altijd goed is begrepen. Veel adviseurs en managers, soms ook docenten, kennen zijn ideeën slechts uit de tweede hand; en daar gaat het nog wel eens fout, zoals ook bij Philips Lighting toen daar de hierboven genoemde patstelling ontstond over de te volgen strategie (Allio & Fahey, 2012).

Hoe valt te verklaren dat Michael Porter zo'n grote invloed heeft uitgeoefend en nog steeds uitoefent in het denken over strategisch management? Zijn strategische concepten wel van alle tijden? Of moeten die worden aangepast aan veranderende economische omstandigheden en nieuwe technologieën? Wie de geschiedenis van het vak strategie bekijkt, ziet dat in opeenvolgende perioden, qua economische conjunctuur of fase in een Kondratieff-golf, andere strategische concepten worden gebruikt (Bowman e.a., 2002). Voorafgaand aan Porter was het dominante concept in strategisch management zoals gezegd het concept van *corporate strategy* van Ansoff (1965) met daarin centraal portfoliomanagement als strategie, gepopulariseerd door de *growth-share matrix* van de Boston Consulting Group. Dat was typisch een strategie die voortkwam uit de noodzaak de Amerikaanse economie te herstructureren en vooral ook Amerikaanse bestuurders te disciplineren door middel van een actieve kapitaalmarkt en een nadruk op een te realiseren rendement op investeringen (Jensen, 1993). De portfoliostategie diende aanvankelijk de groeistrategie van het bedrijfsleven, door middel van overnames en de uitbreiding van de scope van activiteiten, vaak resulterend in zogeheten *unrelated* portfolio's. Daarmee ging samen

dat er *financial control*-type ondernemingen bestonden, waarin de corporate strategie in essentie een investeringsstrategie was. De nadruk daarin op financieel rendement ging ten koste van investeringen in innovatie van producten en diensten en daarmee ten koste van de concurrentiepositie van de als investeringsprojecten behandelde divisies. Porter wijzigde die koers radicaal, door strategie te definiëren als concurrentiepositie, niet als portfoliostategie. Volgens Porter is portfoliostategie geen strategie. Zijn concept van strategie is dan ook nadrukkelijk geen corporate strategie, maar een businessstrategie, op het niveau van de divisie of business unit. Uiteraard legt Porter wel een verband tussen corporate

strategie en business-strategie, maar hij stelt dat de corporate strategie de optelsom is van de concurrentiepositie en de daaruit voortvloeiende resultaten (Magretta, 2012). Porter corrigeerde dus terecht een teveel door de kapitaalmarkt en door corporate finance gedreven concept van strategie. Immers, de economie groeit door nieuwe ideeën voor *customer value*

propositions, technologische innovatie, nieuwe processen en organisatievormen. De taak van de kapitaalmarkt is te intermedieren tussen nieuwe ideeën en kapitaal; de kapitaalmarkt genereert zelf geen nieuwe productieve ideeën (Cohen & De Long, 2016). Porters concept van strategie gaat niet over de vraag waarin zou moeten worden geïnvesteerd, maar over de vraag hoe er waarde kan worden gecreëerd. Porter heeft dan ook zijn drie generieke strategieën² ingeruild voor een ander begrip van strategie: het identificeren van een winstgevende positie in de markt, die positie innemen door concurrerende producten en/of diensten aan te bieden (*value proposition*), en die positie verdedigen tegen aanvallen door concurrenten. Het hebben van een *unique value proposition* is dan ook Porters eerste van vijf criteria waaraan kan worden afgemeten of er sprake is van een deugdelijke strategie. Het begrip *customer value proposition* is nu een algemeen gebruikt begrip in de bedrijfskunde (Johnson e.a., 2008; Kaplan & Norton, 2004; Osterwalder e.a., 2005). Wat dat betreft is Porter in een tijd van *private equity* en het misverstand dat met financiering economische waarde zou kunnen worden gecreëerd, nog steeds actueel.

PORTERS WAARDEPROPOSITIE VERVING HET FINANCIEELPORTFOLIO- MANAGEMENT ALS STRATEGIE

PORTER EN DE THEORY OF THE FIRM

Porters concept van de waardeketen lijkt tegenwoordig wat uit de gratie; vaker wordt bij Porter gedacht aan zijn vijfkrachtenraamwerk. Maar het concept van de waardeketen heeft een grotere rol gespeeld dan op het eerste gezicht lijkt. De idee van waardeketen was behulpzaam om de structuur van de economische winst van de onderneming af te zetten tegen de kostenstructuur en de structuur van investeringen in die waardeketen. Zo ontdekte Nike dat de economische winst vooral werd gegenereerd door een goed ontwerp en door marketing, niet door fabricage en logistiek, waarmee naar verhouding een veel hoger kostenniveau en kapitaalsbeslag waren gemoeid. Dan ligt het voor de hand de regie over de waardeketen in handen te houden, maar de kapitaalintensieve, hoge-kostenactiviteiten aan derden te outsourcen ter opschoning van de balans, waarmee het rendement op eigen vermogen wordt verhoogd. Uiteraard wordt die outsourcing en de-verticalisatie mogelijk gemaakt door efficiënter werkende markten, maar managers en adviseurs hebben vaak een eenvoudig visueel instrument nodig om hun onderneming anders te zien dan in het organigram van de functioneel en verticaal geïntegreerde onderneming. Porter ziet outsourcing overigens niet als strategie. Waar in de economische theorie van Coase efficiëntere markten een inkrimping van de grenzen van de onderneming impliceerden, was het Porter die het vereenvoudigde visualiserende concept aandroeg om managers economisch gesproken vereiste beslissingen te doen nemen. Daarin ziet Porter ook zijn rol (Stonehouse & Snowdon, 2007). Porter claimt daarmee een nieuwe *theory of the firm* te hebben geformuleerd. Die claim is te groot, maar Porter heeft wel een bijdrage geleverd aan de omslag van denken in termen van structuren en afdelingen naar het denken, analyseren en besluiten op basis van processen.

INDUSTRIAL ORGANIZATION

Het vijfkrachtenraamwerk van Porter is een aanschouwelijke vertaling van het *Structure-Conduct-Performance*-para-

digma uit het vak *industrial organization* (Nederlands: leer der externe organisatie: *industry* = sector). Dit paradigma stelt dat de structuur van een sector de maximale winstgevendheid van een onderneming bepaalt (Lipczynski & Wilson, 2001; Waldman & Jensen, 2001). Porter gebruikt de term 'sector' overigens niet zoals deze in de nationale statistieken wordt gebruikt, statisch (SBI-codes), maar in de dynamische zin van logisch samenhangende activiteiten. Daarmee heeft Porter convergentie van sectoren, bijvoorbeeld telecom, computers en *home entertainment*, gelegitimeerd. De structuur van een sector bestaat dan uit factoren als het aantal aanbieders en vragers, de verdeling van de grootte van aanbieders en vragers, *entry barriers*, *exit barriers*, wet- en regelgeving, standaarden, etc. Deze bepalen de marktmacht van een onderneming en daarmee de maximale winstgevendheid. De wetenschappelijke onderbouwing van het vak strategie op basis van het wiskundige-juridische vak *industrial organization* (IO) ver-

klaart ook waarom Porter bestuurder-ondernemers zo aanspreekt. In tegenstelling tot de abstracte algemene economische theorie over markten, vraag en aanbod, en het reductionistische corporate finance, staat *industrial organization* veel dichterbij de beleavingswereld van ondernemers: marktmacht, marktaandeel, *entry*- en *exit barriers*, *tacit collusion*, standaarden als concurrentie-instrument, aanschurken tegen wat wettelijk mag, etc., om winst te maken. Wat Porter ook heeft meegenomen uit het vak *industrial organization* is het leerstuk van *experience curves*,³ en daarmee dominant marktaandeel om de laagste productiekosten te kunnen realiseren. Dit paste Porter later toe in de medische sector. Tegelijkertijd is *industrial organization* ook in academische kringen zeer gewaardeerd en wel vanwege zijn wiskundige grondslagen en begrippen als de Hirschindex, monopolie, oligopolie en monopolistische markten. Daardoor oefende en oefent het werk van Porter een grote invloed uit in MBA-studies. Het maakte een eind aan SWOT-analyses en plaatste daar een deugdelijke sector- en businessanalyse voor in de plaats. Porter heeft het vak IO in voor managers begrijpelijke taal, maar wel precies en betrouwbaar, beschreven; hij heeft alle wiskunde weggelaten. Centraal daarin staat het vijfkrachtenraamwerk.

PORTERS
GEDACHTEGOED MOET
BESLIST UIT EERSTE
HAND GEKEND WORDEN

Dit raamwerk maakt duidelijk dat een onderneming de onderhandelingsmacht ten opzichte van afnemers en toeleveranciers moet zien te managen. Porter definieert die macht in termen van superieure *value propositions*. De werkelijkheid is, maar dat ligt gevoelig, dat grote Amerikaanse ondernemingen een strategie voeren om de structuur van een sector of markt naar hun hand te zetten; het gaat niet om concurrentie in een markt, maar om concurrentie om een markt. Dat raakt uiteraard de rol van de overheid om te zorgen voor een *level playing field*. Althans dat is de Amerikaanse ideologie in de perceptie van Europeanen: een kleine overheid, die de economie overlaat aan het bedrijfsleven door vergaande liberalisatie van markten. De werkelijkheid is dat sinds Alexander Hamilton's (1755-1804) *Report on Manufactures* (1791) de Amerikaanse overheid een actief economisch beleid voert, inclusief *picking winners* zoals IBM, Microsoft en Apple. Onder president Carter werd de anti-kartelwetgeving zo gewijzigd dat er grote retailers konden ontstaan met een inkoopmacht waardoor de winstgevendheid van de Japanse fabrikanten van consumentenelektronica, dus ook Philips, zo werd gedrukt dat de Amerikaanse semi-conductor industrie werd beschermd tegen Japanse concurrentie (Campbell e.a., 1991). Porter, in de jaren tachtig adviseur van de Amerikaanse overheid, weet dit uiteraard, maar het is de ideologie van het Amerikaanse managementboek om de manager op zichzelf terug te werpen: wat moet die doen om succesvol te zijn (Porter, 1990), binnen het actieve Amerikaanse economisch beleid. Dat moeten wij Europeanen ons wel goed realiseren. Wel schrijft Porter dat overheden zichzelf moeten zien als *business environments* in termen van *competitive business analysis* (Porter, 1990, p. xxiii). Maar de werkelijkheid is dat de Amerikaanse overheid de grote risicodragende investeringen voor zijn rekening neemt (Mazzucato, 2013). Hier zien we Porter als hoeder van de Amerikaanse ideologie en belangen. Porter is voorstander van vrije concurrentie in de wereld, in de wetenschap dat, mede doordat de VS instituties als het IMF en de Wereldbank beheersen (Stiglitz, 2002; 2010), die vrije concurrentie de Amerikaanse economie bevoordeelt; geen wonder

dat landen als China een andere kijk hebben op diezelfde vrije concurrentie (Kissinger, 2014).

PORTER ALS KRACHT ACHTER DE BALANCED SCORECARD

Als adviseur van de Amerikaanse overheid moest Porter in de jaren tachtig uitzoeken waarom het concurrentievermogen van Amerika toen achterbleef bij dat van landen als Japan en Duitsland. Porter is een minutieus en precies onderzoeker. Hij concludeerde dat de oorzaak van de – toen – achterblijvende concurrentiepositie van de Amerikaanse economie was dat Amerikaanse bedrijven, onder invloed van de kapitaalmarkt, boekhoudregels en het toegepaste systeem van *resource allocation*, overinvesteerden in materiële activa en onderinvesteerden in immateriële activa. Hij schreef dit tezamen met Rebecca Wayland in het HBR-artikel *Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System* (Porter & Wayland, 1992). Ik heb dit zeer belangrijke artikel indertijd over het hoofd gezien, maar werd daarop gewezen door Robert Kaplan toen ik hem vragen stelde over het verkeerde gebruik van de balanced scorecard. Wat blijkt? Porter worstelde met de vraag hoe Amerikaanse CEO's ervan konden worden overtuigd dat zij meer moesten investeren in immateriële activa, zoals nodig voor het concurrentievermogen van de Amerikaanse economie, zonder energie te verliezen aan een strijd over boek-

houdregels en de preferentie van de kapitaalmarkt. Er was een list nodig. Die list werd geleverd door Kaplan en Norton in de vorm van de balanced scorecard (Kaplan & Norton, 1992). Porter zag heel scherp dat in instrumentele zin het *resource allocation process* (Bower, 1986) waarmee de strategie wordt vertaald in doelen,

gealloceerde middelen en beslissingsrechten, als gevolg van geldende boekhoudregels de nadruk legt op financieel kapitaal, ten koste van investeringen in *human capital*. Hierin zit een wezenlijke bijdrage van Porter aan een nieuwe *theory of the firm*. Ook zag Porter scherp in dat de unit-organisatie een belemmering vormde voor het concurrentievermogen omdat deze organisatievorm

PORTER VERSCHAFT
EEN CONCEPT VOOR
OUTSOURCING, MAAR
ZIET OUTSOURCING
NIET ALS STRATEGIE

de vrije uitwisseling van informatie en kennis over het hele concern in de weg staat. Kennis en informatie, zo schreef Porter in 1992, moeten vrij stromen over de grenzen van business units, divisies en zelfs die van de onderneming zelf heen, om concurrerend te zijn. Zie daar hoe Gerstner van IBM in de jaren daarna op het idee kwam de informatieasymmetrie binnen IBM radicaal op te heffen en daarmee de basis te leggen voor de transformaties van IBM (Strikwerda, 2008).

De balanced scorecard van Kaplan & Norton was onderdeel van een beleid opgezet door Porter, in opdracht van de Amerikaanse overheid, om de Amerikaanse economie weer hegemonie in de wereld te verschaffen. Het is in feite niet zozeer een scorecard, maar een retorisch instrument, door CEO's te gebruiken richting de kapitaalmarkt en de investeerders om investeringen in immateriële activa te legitimeren, ook al moeten die *expensed* worden ten koste van de winst op korte termijn (Kaplan, 2010). Dat het instrument 'scorecard' wordt genoemd, heeft te maken met de filosofie van de Amerikaanse politiek-filosoof Leo Straus (1899-1973), die met het concept van *the noble lie* uitlegde dat de ware boodschap en intenties niet openlijk hoeven te worden benoemd om een politiek doel te realiseren. Gelet op de macro-economische cijfers, het investeringsgedrag van Amerikaanse bedrijven in vergelijking met Europese en het – geïsoleerde – effect daarvan op de groei van de arbeidsproductiviteit, is de balanced scorecard voor de Amerikanen een succes. Ofwel, managementinstrumenten kunnen niet los worden gezien van de politiek-economische context.

VAN SHAREHOLDER VALUE NAAR SHARED VALUE

Porter zien we andermaal als strateeg voor de Verenigde Staten aan het werk in zijn artikel 'Creating Shared Value' (Porter & Kramer, 2011). De nadruk op aandeelhouderswaarde was in de jaren zeventig ingezet om het toen perverse gedrag van Amerikaanse CEO's als gevolg van de stakeholder society en financieel conservatisme, een overblijfsel van de crisis van 1929, te corrigeren. Dat

instrument heeft in de jaren tachtig voortreffelijk gewerkt om de Amerikaanse economie te herstructureren (Jensen, 2001), waardoor de basis werd gelegd voor de groei in de jaren negentig. Althans, dat is de lezing van corporate finance. Inmiddels is bekend dat een actief economisch beleid met forse subsidies door de Amerikaanse overheid eveneens sterk heeft bijgedragen aan die groei (Cohen & De Long, 2016; Mazzucato, 2013).

Diezelfde eenkennige focus op aandeelhouderswaarde is volgens Porter nu juist een factor die de hegemonie van de Amerikaanse economie bedreigt. Porter is daarin niet de enige; hij wordt daarin ondersteund door onder meer Kanter en Bower (Bower e.a., 2011; Kanter 2011). Porter wijst

op het feit dat ondernemingen niet in *splendid isolation* waarde creëren, maar in een ecologie van afnemers, toeleveranciers, infrastructuur, onderwijs, kennisinstituten, maatschappelijke instituties en dergelijke. Ondernemingen, zo stelt Porter, kunnen niet floreren ten koste van hun maatschappelijke en fysieke omgeving, want dat gaat uiteindelijk ten koste van de concurrentiepositie van de VS in de wereld. Tegelijkertijd vindt hij ook het behoud van het kapitalisme als systeem belangrijk. Dat is alleen mogelijk als er maatschappelijk vertrouwen in de ondernemingswijze voortbrenging is. De idee van *shared value* zou natuurlijk ook breder kunnen worden geïnterpreteerd, maar Porter blijft strikt binnen de Amerikaanse ideologie.

PORTER EN DE GEZONDHEIDSZORG

Porter heeft de inzichten uit het vakgebied *industrial organization* ook toegepast op de gezondheidszorg, en dan vooral ziekenhuizen, met als resultaat zijn concept van de *integrated patient unit* (IPU) (Porter & Teisberg, 2006). Dat wil zeggen dat voor één specifieke aandoening, bijvoorbeeld hoofdpijn of prostaatkanker, in een regio één grote kliniek wordt georganiseerd, die zelf beschikt over alle voorzieningen als poli's, diagnostische apparatuur, operatiekamers en wat dies meer zij. Door grote aantallen, routines en leereffecten kan dan de kwaliteit van de zorg omhoog en kunnen de kosten omlaag. In Nederland

ZONDER HET ZO TE NOEMEN LEGITIMEERDE PORTER MARKTMACHT ALS STRATEGIE

wordt ook met dit concept gewerkt, bijvoorbeeld voor oncologie. Porter is uiteraard ook voorstander van concurrentie in de zorg als instrument om de waarde van zorg te vergroten. Het tekent Porter hoe hij waarde van zorg definieert, namelijk als de verhouding tussen de *outcomes achieved* van een behandeling en de kosten van de gehele *cycle of care*, nodig om die *outcome* te realiseren. *Outcome* is niet dat de orthopeed met succes een kunstheup heeft geplaatst, maar dat de patiënt met die kunstheup weer kan dansen, dus ook de revalidatie moet worden meegerekend. Porter verzet zich er tegen dat op kosten van zorg wordt bespaard zonder dat eerst de beoogde *outcome* meetbaar is gedefinieerd en als doel is vastgesteld. Het probleem met Porter's IPU is alleen dat het hele grote aantallen patiënten per IPU vraagt (vandaar de discussie in Nederland over specialisatie van ziekenhuizen) en Porter erkent dat hij geen oplossing heeft voor comorbiditeit, wat toch het grote issue is bij oudere patiënten. Alternatieve methoden om de kosten van zorg (*cure*) te verlagen, met behoud of zelfs verbetering van kwaliteit van de zorg en beter passend in de Nederlandse verhoudingen, zijn die van Bohmer en Christensen (Bohmer, 2003; Christensen e.a., 2000 resp. 2009). Bij de laatste wordt de nadruk gelegd op processen en wordt gebruik gemaakt van nieuwe organisatievormen.

IS PORTER NOG ACTUEEL?

Is Porter vandaag de dag nog relevant? Is hij niet ingehaald door de *dynamic capability* view op strategie waarin strategieontwikkeling en het proces van *resource allocation* in elkaar overlopen? (Noda & Bower, 1996; Teece, 2007). Zijn de concepten van Christensen niet veel agressiever en relevanter voor de huidige dynamische complexe economie met digitale disruptie dan het analyseapparaat van Porter, juist ook waar het gaat om een concurrerende waardepropositie en begrip van veranderingen op sectorniveau?

Het element dat bij Porter ontbreekt is het meest kritische proces in strategie, het *resource allocation process*; daarin gaat veel mis (Christensen & Bower, 1996; Chris-

tensen, 1997; McGrath, 2013). Porter erkent dat overigens ook (Kantola & Seeck, 2010). Maar hij besteedt er verder geen aandacht aan, met als vervelende consequentie dat er een generatie academici in strategie is die over *strategy execution* schrijven, maar daarin volledig voorbij

gaan aan de kern van *strategy execution*, het vertalen van de strategie in de *systemic context*, om voor een strategie benodigd gedrag te faciliteren, en het *resource allocation process* (Bower, 2000). De factoren mens, cultuur, sociale processen enzovoort, zoals die een rol spelen in strategisch

denken en in de implementatie van strategie, zijn zwak – te zwak – vertegenwoordigd in het conceptuele denken van Porter.⁴

Tegelijk moeten we onderkennen dat de tijd voorbij is waarin een of twee concepten op het gebied van organisatie en strategie dominant zijn. Er bestaan vele alternatieve en valide concepten parallel aan elkaar en het is de specifieke situatie van een onderneming die bepaalt welke van die concepten of welke combinatie daarvan het meest vruchtbaar is om doelen te bereiken. Merkwaardig is dat Porter corporate strategie niet verder heeft doorontwikkeld, terwijl corporate strategie toch al lang niet meer portfoliostrategie is. Sinds dat het concept van de *integrated firm* (Palmisano, 2006) gaat over concurreren op basis van kennis, en *agility* combineert met stabiliteit, zijn corporate strategie en Porter's business-strategie in essentie geconvergeerd tot iets dynamisch waarin strategie niet alleen het behalen van doelen is, maar juist ook het creëren van nieuwe opties.

Bij nadere beschouwing kan worden geconcludeerd dat de concepten van Porter voor strategie weliswaar nog steeds valide zijn, maar dat daarnaast de toenemende complexiteit van de economie, van markten, technologie enzovoort impliceert dat het vocabulaire van strategie navenant complexer moet worden om goede strategieën te kunnen blijven ontwikkelen (Daft & Wiginton, 1979). Aan het door Porter geïntroduceerde vocabulaire voor strategie zijn de afgelopen jaren vele nieuwe concepten toegevoegd, zonder die van Porter te vervangen. Wel zien we dat het vak *industrial organization*, de basis van Porters werk, worstelt met een toenemende complexiteit als gevolg van digitalisering (Alstyn e.a., 2016; Evans e.a.,

PORTER IS DE POLITIEKE KRACHT ACHTER DE BALANCED SCORECARD

FIGUUR 1. DE KERNCONCEPTEN VAN MICHAEL PORTER VERSUS CONTEMPORAINE STRATEGIETERMEN

Kernconcepten van Michael Porter	Contemporaine strategietermen
- Activiteiten - Barriers to entry - Barriers to imitation - Clusters - Concurrentie - Concurrentievoordeel - Concurrentiële convergentie - Concurrentievermogen van een land of regio - Concurrentieanalyse - Continuïteit - Corporate strategie - Cost driver - Diamanttheorie - Differentiatie - Diversificatie - Execution (operationele effectiviteit) - Fit - Vijf krachten - Frameworks (ter onderscheid van formele economische modellen) - Generieke strategieën - Geografisch domein - Mondiale strategie - Sectorstructuur - Outsourcing - Positionering - Relatieve koperswaarde - Relatieve kosten - Relatieve prijs - Return on invested capita - Strategische concurrentie - Strategie - Stuck in the middle - Substitutie - SWOT-analyse - Toegesneden waardeketen - Trade-offs - Waardeketen - Waardecreatie - Waarde propositie - Waarde systeem - Zero-sum concurrentie	- Kerncompetenties (Hamel & Prahalad, 1994) - Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992) - Hyper competition (D'Aveni, 1994) - Kennismanagement (Nonaka & Takeuchi, 1995) - Value migration (Slywotzky, 1996) - Horizontal competing (Yoffie, 1997) - Modularity (Baldwin & Clark, 1997) - Information rules (Shapiro & Varian, 1999) - The experience economy (Pine & Gilmore, 1999) - Dynamic capabilities (Teece, 2007) - Netwerksectoren (Shy, 2001) - eBusiness models en eStrategies (Weill & Vitale, 2001) - Strategic supremacy (D'Aveni, 2001) - Open innovation (Chesbrough, 2003) - System integration (architectuur, outsourcing) (Prencipe e.a., 2003) - Disruptie (Christensen & Raynor, 2003) - Informatie superioriteit (Hayes-Roth, 2006; Perry e.a., 2004) - Strategy maps (Kaplan & Norton, 2004) - Blue Ocean Strategy (Kim & Mauborgne, 2005) - Knowledge governance (Foss & Michailova, 2009) - Co-creatie (Prahalad & Ramaswamy, 2004) - Competing on analytics (Big Data) (Davenport, 2006) - Network node power-strategie (De Kuyper, 2009) - Allocation efficiency (strategy execution) - Agility - Platforms - Discovery-driven growth (McGrath & Macmillan, 2013) - Digitale disruptie (Downes & Nunes, 2014) - Combinatorische innovatie - Modulaire innovatie

2006; Evans & Schmalensee, 2007; Illing & Peitz, 2006). Complexiteit mag niet worden gereduceerd – immers, er bestaat een positief verband tussen complexiteit en economische groei (Hidalgo & Hausmann, 2009; Hidalgo, 2015). Porter zelf heeft zich ook altijd verzet tegen de neiging in de bedrijfskunde om alles naar één enkele variabele te reduceren. ‘... the subject of strategy is fundamentally integrated. It is about combining a lot of different choices in a consistent way.’ (Stonehouse & Snowden, 2007: 266).

In figuur 1 wordt in de linkerkolom een overzicht gegeven van de kernconcepten van Porter (Magretta, 2012). In de rechterkolom staat een lijst van contemporaine strategiebegrippen; deze lijst is niet noodzakelijkerwijs volledig. Zoals gezegd is het kenmerkend voor deze tijd dat de begrippen in de rechterkolom die in de linker kolom niet vervangen.

Porters begrippenapparaat kan helpen nieuwe strategieën en nieuwe technologieën op hun economische merites te beoordelen, zoals Porter zelf demonstreert in zijn artikel *Strategy and the Internet* (Porter, 2001). Porters begrippenapparaat heeft betrekking op analyse, verificatie, op inductie en deductie. Zoals Porter zelf aangeeft (Spender & Kraaijenbrink, 2011), is boven inductie en deductie iets anders nodig voor het ontwikkelen van strategie. Porter gebruikt de uitdrukking ‘*agentive*’ position, maar beter is de term ‘abductief denken’ (Martin, 2007): entrepreneurial visionair denken, nieuwe mogelijkheden zien en creëren geven nieuwe strategieën vorm. Het begrippenapparaat van Porter voorziet in een deugdelijke plausibiliteitstoets: waarop te letten, wat te managen om die visie om te zetten in een (superieur) financieel resultaat – ofwel, Porters ultieme toets van een goede strategie. Porters concepten vormen een basis. Die basis blijft van betekenis voor het vak strategisch management, maar er zijn daarenboven meer en andere zaken nodig voor het ontwikkelen van nieuwe strategieën.

PORTER CORRIGEERT DE NEGATIEVE EFFECTEN VAN FOCUS OP AANDEELHOUDERS- WAARDE DOOR SHARED VALUE TE BENADRUKKEN

Noten

1. Wel noemt Porter op blz. 85 het voorbeeld van de Nederlandse snijbloemen, ‘while drawn from a nation we did not study in depth...’.
2. Leiderschap qua laagste kosten, differentiatie, focus.
3. Dit is (was) het fenomeen dat bij verdubbeling van de cumulatieve output de kostprijs van een product (auto’s, elektronica, etc.) met 50-70 procent daalde tegen reële prijzen.
4. In zijn artikel van 1981 schrijft Porter wel: ‘Another recent thread of research has been examining the social, political, and organizational processes by which strategic choices are actually made.’ Porter haalt daarbij Bowers *Managing the resource allocation process* (editie 1970) aan.

Literatuur

- Allio, R.J. & L. Fahey (2012). Joan Magretta: What Executives Can Learn from Revisiting Michael Porter. *Strategy & Leadership*, 40(2), pp. 5-10. doi: 10.1108/10878571211209297.
- Alstynne, M.W. van, G.G. Parker & S.P. Choudary (2016). Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*, 94/4, April, pp. 54-62.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy; an Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Baldwin, C.Y. & K.B. Clark (1997). *Modularity-in-Design: An Analysis Based on the Theory of Real Options*. Connecticut: University of Connecticut.
- Bohmer, R.M.J. (2003). *The Design and Management of Health Care Delivery Processes*. Boston: Harvard Business School.
- Bower, J.L. (1986). *Managing the Resource Allocation Process*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Bower, J.L. (2000). A General Management View of Change. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the Code of Change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Bower, J.L., H.B. Leonard & L.S. Paine (2011). *Capitalism at Risk : Rethinking the Role of Business*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.
- Bowman, E.H., H. Singh & H. Thomas (2002). The Domain of Strategic Management: History and Evolution. In A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (Eds.), *Handbook of Strategy and Management*. London: SAGE Publications.
- Campbell, J.L., J. Rogers Hollingsworth & L.N. Lindberg (1991). *Governance of the American Economy*. Cambridge (VK)/New York: Cambridge University Press.

- Chesbrough, H.W. (2003). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44/3, pp. 35-41.
- Christensen, C.M. & J.L. Bower (1996). Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 197-218.
- Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Christensen, C.M., R. Bohmer & J. Kenagy (2000). Will Disruptive Innovations Cure Health Care? *Harvard Business Review*, Vol. 78, September-October.
- Christensen, C.M. & M.E. Raynor (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Christensen, C.M., J.H. Grossman & J.Hwang (2009). *The Innovator's Prescription: A Disruptive Solution for Health Care*. New York: McGraw-Hill.
- Cohen, S.S. & J.B. De Long (2016). *Concrete Economics: The Hamilton Approach to Economic Growth and Policy*. Boston: Harvard Business Review Press.
- D'Aveni, R. (2001). *Strategic Supremacy: How Industry Leaders Create Growth, Wealth, and Power through Spheres of Influence*. New York: The Free Press.
- D'Aveni, Richard (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: The Free Press.
- Daft, R.L. & J.C. Wiginton (1979). Language and Organization. *The Academy of Management Review*, 4/2, pp. 179-91.
- Davenport, Th.H. (2006). Competing on Analytics. *Harvard Business Review*, 84/1, January, pp. 99-107.
- De Kuijper, M. (2009). *Profit Power Economics: A New Competitive Strategy for Creating Sustainable Wealth*. Oxford (VK)/New York: Oxford University Press.
- Downes, L. & P. Nunes (2014). *Big Bang Disruption: Strategy in the Age of Devastating Innovation*. London: Penguin Group.
- Evans, D.S., A. Hagiu & R. Schmalensee (2006). *Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Evans, D.S. & R. Schmalensee (2007). *Catalyst Code: The Strategies Behind the World's Most Dynamic Companies*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Foss, N.J. & S. Michailova (2009). *Knowledge Governance: Processes and Perspectives*. Oxford (VK)/New York: Oxford University Press.
- Hamel, G. & C.K. Prahalad (1994). *Competing for the Future*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Hayes-Roth, R. (2006). Hyper-Beings: How Intelligent Organizations Attain Supremacy through Information Superiority. Booklocker.com.
- Hidalgo, C.A. & R. Hausmann (2009). The Building Blocks of Economic Complexity. *PNAS*, 106/26.
- Hidalgo, C.A. (2015). *Why Information Grows: The Evolution of Order, from Atoms to Economies*. New York: Basic Books.
- Hill, C.W.L. (1988). Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework. *Academy of Management Review*, 13/3, pp. 410-12.
- Illing, G. & M. Peitz (2006). *Industrial Organization and the Digital Economy*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Jensen, M.C. (1993). *Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems*: SSRN.
- Jensen, M.C. (2001). *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*. *Journal of Applied Corporate Finance*, Fall, pp. 8-21.
- Johnson, M.W., C.M. Christensen & H. Kagermann (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86/12, pp. 50-59.
- Kanter, R.Moss (2011). How Great Companies Think Differently. *Harvard Business Review*, 89/11, November.
- Kantola, A. & H. Seeck (2010). Dissemination of Management into Politics: Michael Porter and the Political Uses of Management Consulting. *Management Learning*, 42/1, pp. 25-47. doi: 10.1177/1350507610382489.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1992). The Balanced Scorecard--Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70/1, pp. 71-79.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *SSRN eLibrary*. doi: 10.2139/ssrn.1562586.
- Kim, W.Ch. & R. Mauborgne (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kissinger, H. (2014). *World Order*. New York: Penguin Press.
- Lipczynski, J. & J. Wilson (2001). *Industrial Organisation: An Analysis of Competitive Markets*. London: Prentice-Hall.
- Magretta, J. (2012). *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.
- Martin, R.L. (2007). *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win through Integrative Thinking*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Mazzucato, M. (2013). *The Entrepreneurial State: Debunking Public Vs. Private Sector Myths*. London: Anthem Press.
- McGrath, R.G. & I.C. Macmillan (2013). *Discovery-Driven Growth: A Breakthrough Process to Reduce Risk and Seize Opportunity*. Boston, Mass.:

Harvard Business Review Press.

McGrath, R.G. (2013). *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.

Noda, T. & J.L. Bower (1996). Strategy Making as Iterated Processes of Resource Allocation. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 159-92.

Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, N.Y.: Oxford University Press.

Osterwalder, A. , Y. Pigneur & Ch.L. Tucci (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of AIS*, 15, May.

Palmisano, S.J. (2006). The Globally Integrated Enterprise. *Foreign Affairs*, 85/3, pp. 127-36.

Perry, W.L., D. Signori & J. Boon (2004). *Exploring Information Superiority: A Methodology for Measuring the Quality of Information and Its Impact on Shared Awareness*. Santa Monica, Calif.: RAND.

Pine, B.J. & J.H. Gilmore (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: The McMillan Press.

Porter, M.E. & R. Wayland (1992). Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System. *Harvard Business Review*, 70/5, pp. 65-82.

Porter, M.E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79/3.

Porter, M.E. & E.O. Teisberg (2006). *Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Porter, M.E. & M.R. Kramer (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89/1-2, pp. 62-77.

Prahalad, C.K. & V. Ramaswamy (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Prencipe, A., A. Davies & M. Hobday [Eds.] (2003). *The Business of Systems Integration*. Oxford: Oxford University Press.

Shapiro, C. & H.R. Varian (1999). *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Shy, O. (2001). *The Economics of Network Industries*. Cambridge: Cambridge University Press.

Slywotzky, A.J. (1996). *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Spender, J.C. & J. Kraaijenbrink (2011). *Why Competitive Strategy Suc-*

ceeds: And with Whom. In R. Huggins & H. Izushi (Eds.), *Competition, Competitive Advantage and Clusters: The Ideas of Michael Porter*. Oxford: Oxford University Press.

Stiglitz, J.E. (2002). *Globalization and Its Discontents*. New York: W.W. Norton.

Stiglitz, J.E. (2010). *Freefall: America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy*. New York: W.W. Norton & Co.

Stonehouse, G. & B. Snowden (2007). Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, 16/3, pp. 256-73. doi: 10.1177/1056492607306333.

Strikwerda, J. (2008). *Van Unitmanagement Naar Multidimensionale Organisaties*. Assen/Den Haag: Van Gorcum - Stichting Management Studies.

Teece, D.J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28/13, pp. 1319-50.

Waldman, D.E. & E.J. Jensen (2001). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Weill, P. & M.R. Vitale (2001). *Place to Space: Migrating to Ebusiness Models*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Yoffie, D.B. (1997). Introduction: Chess and Competing in the Age of Digital Convergence. In D.B. Yoffie (Ed.), *Competing in the Age of Digital Convergence*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Over de auteur

Prof. dr. J. Strikwerda is zelfstandig gevestigd management consultant en hoogleraar organisatie en verandering aan de Universiteit van Amsterdam. Hij doceert over corporate governance, strategie voor raden van commissarissen, internal governance, strategy execution, management consulting en bestuur en organisatie van ziekenhuizen. Zijn recentste boek is *Bespiegelingen over governance, bestuur, management en organisatie voor de 21e eeuw*, uitgegeven door Van Gorcum in Assen, 2014.

