

107.911

SKB-13 344-24 0T-111.9 →

143.91

3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90

MICHAEL PORTERS WETENSCHAPPELIJKE BIJDRAGEN AAN HET VAKGEBIED STRATEGISCH MANAGEMENT EN ZIJN BETEKENIS VOOR DE MANAGEMENTPRAKTIJK

Frans A. J. van den Bosch

MICHAEL PORTER

Ingegaan wordt op de wetenschappelijke bijdragen van Michael Porter en de betekenis daarvan voor de managementpraktijk. De vier artikelen van zijn hand die in dit nummer zijn opgenomen worden in een strategisch interactie-raamwerk geplaatst en kort besproken.

Eind jaren tachtig heb ik het werk van Michael Porter voor het eerst gebruikt in de colleges die ik heb verzorgd. Op zoek naar goede literatuur met een aantrekkelijke balans tussen theorie en vertaling naar de praktijk kwam ik op zijn artikelen en boeken uit. Wat mij vooral aansprak is dat doorgaans een conceptueel raamwerk (*framework*) in zijn analyses centraal staat. Als je dat goed snapt, ben je al een heel eind. En dat is niet onbelangrijk om studenten maar ook managers kennis en inzicht aan te reiken. Daarna ging het werk van Porter ook in mijn eigen onderzoek en in dat van de promovendi een stimulerende rol spelen.

In november 1993 mocht ik namens de Erasmus Universiteit Rotterdam, op voorstel van de Rotterdam School of Management, Porter een eredoctoraat overhandigen voor zijn grote wetenschappelijke verdiensten. Op het toen georganiseerde symposium reflecteerden onder meer de CEO's van de Koninklijke Shell en van Unilever, alsmede de wethouder van de Rotterdamse haven en de secretaris-generaal van het Ministerie van Economische Zaken op de betekenis van Porters werk voor de managementpraktijk; zie Van den Bosch e.a. (1997).

In 2003 belde Michael mij met de vraag of we de jaarlijkse Executive Opinion Survey van het World Economic Forum (WEF) voor Nederland wilden organiseren. Met mijn collega prof. dr. Henk W. Volberda hebben we dat direct opgepakt. Die survey draagt bij aan het onderzoek naar de 'Competitive Advantage of Nations', waaraan Porter belangrijke bijdragen heeft geleverd (Porter, 1990). Op basis van ons werk voor het WEF kunnen we bijdragen aan het besef – ook bij overheden – van het grote belang voor Nederland van een door concurrentie en innovatie gedreven 'business environment' (Van den Bosch & Volberda, 2003; Volberda & Van den Bosch, 2005).

Na deze inleiding met informatie over mijn betrokkenheid bij het werk van Porter volgt een beknopte reflectie op het wetenschappelijke werk van Porter alsook op zijn vermogen om gedegen wetenschappelijk werk (*rigor*) te combineren met betekenis voor de samenleving en het management (*relevance*). Daarna belicht ik kort de vier artikelen van zijn hand die in dit nummer van *Holland Management Review* zijn opgenomen. Bovendien laat ik zien hoe die zouden kunnen passen in een conceptueel raamwerk van strategische interacties.

WETENSCHAPPELIJKE BIJDRAGEN VAN PORTER ALS 'AMBIDEXTROUS SCHOLAR'

De wetenschappelijke bijdrage van Porter is niet alleen imponerend (1) qua omvang – zo'n twintig boeken en meer dan 125 artikelen – maar ook (2) wat betreft gevarieerdheid van onderwerpen en (3) het vernieuwende karakter van die bijdragen. Porters artikelen en boeken behandelen in de tijd gezien verschillende onderwerpen. Dat komt wellicht mede omdat Porter een goede neus heeft voor nieuwe strategische problemen en uitdagingen die zich in de praktijk blijken voor te doen. Voorbeelden daarvan zijn de betekenis van ICT/Internet voor organisaties en de invloed van toenemende milieu-eisen op innovatie. Maar ook de dreiging dat de gezondheidszorg onbetaalbaar wordt en dat er meer is dan een strikte focus op economische waardecreatie door ondernemingen. Het vernieuwende van Porters werk is ook gelegen in het feit dat hij eerder komt met nieuwe perspectieven, benaderingen en raamwerken dan met aanvullingen van in de literatuur reeds bestaande raamwerken. Mogelijk hangt dat ook samen met de veel door hem toegepaste kwalitatieve onderzoeksmethoden gericht op nieuwe theorievorming. In zijn werk staan veelal theoretisch gevoerde conceptuele analyses van grondig uitgevoerde case studies centraal. Een aantal eerder door hem geïntroduceerde perspectieven, benaderingen en concepten, zoals de waardeketen en de focus op activiteiten (*activities*), bleven in daarna volgende studies een rol spelen. In die zin is Porter een echte 'ambidextrous scholar' (zie Mom e.a., 2009, voor het concept 'ambidexterity'). Dat betekent minder focus op exploitatie van bestaande kennis, raamwerken en theorieën en juist meer focus op exploratie c.q. nieuwe kenniscreatie en raamwerken. Porter heeft daarmee bijgedragen aan nieuwe theorievorming.

Academic rigor & managerial relevance

In Nederland, maar ook internationaal gezien, speelt bij de beoordeling van wetenschappelijk werk niet alleen de wetenschappelijke kwaliteitsdimensie (*rigor*) ervan

een rol. Kwaliteit wordt dan met name gemeten op basis van het wetenschappelijke prestige van het tijdschrift waarin het werk is gepubliceerd. Bij de beoordeling gaat het er ook om of, en in hoeverre, het werk kan bijdragen enerzijds aan het oplossen van de problemen en het tegemoet treden van de uitdagingen in de samenleving, en anderzijds aan de managementpraktijk, de zogenaamde *relevance*-dimensie. In toenemende mate wordt bij externe onderzoekbeoordelingen gekeken naar de balans tussen *rigor* en *relevance*. Gezien wat hierboven al over het werk van Porter is opgemerkt, zal het geen verrassing zijn dat Porter inderdaad tot één van de lichtende internationale voorbeelden van *rigor & relevance* kan worden gerekend. Ik zal in dat verband een tweetal recente voorbeelden nader belichten.

In 2011 verscheen zijn artikel 'Creating Shared Value – How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth'. Met het nieuwe conceptuele raamwerk in dit artikel introduceert Porter de verbinding tussen economische en maatschappelijke waardecreatie en geeft hij drie manieren aan waarop die kan worden verbeterd. In dat verband stelt Porter bijvoorbeeld dat 'de markt wordt bepaald door maatschappelijke behoeften en niet enkel door de gangbare economische behoeften' (Porter & Kramer, 2011: p. 65; eigen vert.). In vele grote, internationaal opererende ondernemingen zo-

als Nestlé, Wal-Mart en Johnson&Johnson zijn projecten gaande gericht op 'shared value creation'. Het implementeren van een strategie gebaseerd op 'shared value creation' heeft ook belangrijke implicaties voor de functionele gebieden van management, zoals marketing en finance, maar óók voor strategisch management. De 'omgeving' wordt voor managers nog belangrijker: de strategische connectiviteit met kernactoren en stakeholders moet worden vormgegeven en gemanaged; ook bijvoorbeeld in de Rotterdamse haven (Van den Bosch e.a., 2011). Gerelateerd aan 'shared value creation' op organisatieniveau is de introductie van de zogeheten Social Progress Index op regionaal en nationaal niveau.

In 2014 verscheen het eerste Social Progress Index

FOCUS OP
ECONOMISCHE
ONTWIKKELING
MOET VOLGENS
PORTER
WORDEN AANGEVULD
MET DE SOCIALE EN
MILIEU-UITKOMSTEN
VAN DIE
ONTWIKKELING

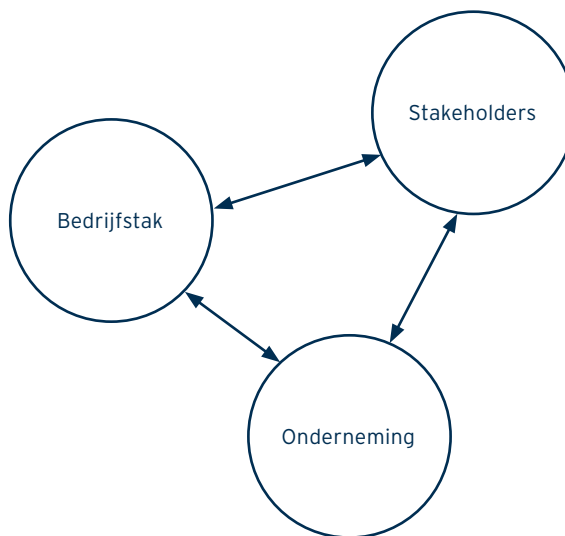
(SPI) Report, waar Porter in belangrijke mate aan heeft bijgedragen (Porter e.a., 2014). De Index is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek, sluit aan bij bestaande databronnen en kent een innovatief conceptueel raamwerk. Dit rapport beoogt de extreme focus op economische ontwikkeling te complementeren – en daarmee te nuanceren – door het meten van sociale en milieu-uitkomsten die gepaard gaan met die economische ontwikkeling. Een opmerkelijke uitkomst is bijvoorbeeld dat Nederland in de SPI-rangschikking op plaats vier wereldwijd staat en de Verenigde Staten op plaats zestien, terwijl het inkomen per hoofd van de bevolking in de VS 25 procent hoger is dan in Nederland. Voor de Europese Unie (EU) wordt ook gewerkt aan een SPI-rangschikking van regio's.

VIER ARTIKELEN VAN PORTER

De vier artikelen in dit nummer van *Holland Management Review* zijn in de periode 1979-2013 verschenen. Het eerste artikel van Porter, over de vijf concurrentiekrachten, stamt oorspronkelijk uit 1979 en is in 2008 opnieuw verschenen in een bijgewerkte versie. Dit artikel lijkt simpel, maar is het niet. Het verschaft een conceptueel kader om concurrentie te analyseren én strategische acties te ondernemen. Het meest recente van de vier artikelen, verschenen in 2013, gaat weliswaar over de gezondheidszorg maar belicht een algemeen bedrijfskundig probleem. Veel organisaties opereren namelijk strategisch gezien 'inside-out' en roepen wel dat 'de klant' koning is, maar nemen de perceptie/beleving van de klant zelf niet als vertrekpunt voor strategievorming. In de gezondheidszorg is er ook sprake van een 'inside-out'-focus, ofwel 'supply-driven health care'. Terwijl, zeker in de zorg, de patiënt/klant centraal zou moeten staan. Het artikel 'Wat is strategie?' biedt een mooi conceptueel kader waarmee een aantal fundamentele concepten in onderlinge samenhang kunnen worden bestudeerd. Porter waarschuwt er bijvoorbeeld voor dat een focus op efficiëntie nog géén strategie is. En dat is – gebaseerd op mijn eigen ervaringen met het bedrijfsleven – voor veel managers van ondernemingen nog steeds moeilijk te verteren. Het

**PORTERS WERK
SCOORT HOOG OP
TWEDE DIMENSIES:
RIGOR EN RELEVANCE**

FIGUUR 1. PORTERS VIER ARTIKELEN IN EEN STRATEGISCH INTERACTIE-FRAMEWORK



Bron: auteur.

artikel over 'Shared Value Creation' is hierboven reeds aan de orde gekomen.

De in dit nummer opgenomen artikelen van Porter hebben alle vier betrekking op meerdere eenheden van analyse en analyseniveaus: de onderneming/organisatie (intraorganisatieel, c.q. microniveau), de industrie (interorganisatieel, c.q. mesoniveau) en de stakeholders (micro-, meso- en macroniveau). Zo lijkt het Vijf-Krachten-raamwerk alleen over de bedrijfstak te gaan, maar de interactie (zie de dubbelzijdige pijlen in figuur 1) met de onderneming speelt een sleutelrol in de dynamiek van de bedrijfstakstructuur. Het artikel over 'Shared Value Creation' lijkt zich vooral af te spelen binnen de onderneming, maar wordt sterk beïnvloed door externe stakeholders en hun perceptie van en betrokkenheid bij 'shared value creation'. Succesvolle en moeilijk te imiteren voorbeelden van 'shared value creation' op ondernemingsniveau beïnvloeden op hun beurt de concurrentiepositie van andere ondernemingen in de bedrijfstak. De in de artikelen naar voren komende interacties tussen onderneming, bedrijfstak en stakeholders illustreren

de poging van Porter om de te analyseren problemen niet teveel te isoleren van hun relevante strategische context. Dat vormt enerzijds een uitdaging om wetenschappelijke *rigor* te kunnen leveren, maar is anderzijds een noodzakelijke voorwaarde voor maatschappelijke en management-relevance.

—

In het voorgaande is een korte schets gegeven van de wetenschappelijke bijdragen van Porter aan het vakgebied strategisch management en de betekenis daarvan voor de managementpraktijk. Porter is een ‘ambidextrous scholar’: hij verbetert niet alleen bestaande wetenschappelijke inzichten maar schept ook nieuwe inzichten. En dat is belangrijk voor het vakgebied strategisch management in een snel veranderende internationale omgeving waarin stakeholders steeds machtiger worden. Porter is ook een voorbeeld van een wetenschapper wiens werk wordt gekenmerkt door *rigor* en *relevance*. Dat vertaalt zich in meer contextrijke theoretische inzichten en raamwerken, die weer bijdragen aan de vergroting van de betekenis van nieuwe wetenschappelijke kennis voor de samenleving én de managementpraktijk. Dat vermogen van Porter om zo wetenschap te bedrijven is eigenlijk een verrassende illustratie van zijn eigen ‘shared value creation’-raamwerk: waardecreatie door nieuwe wetenschappelijke kennis over managementvraagstukken voor de wetenschap én tegelijkertijd voor de samenleving en de managementpraktijk!

Literatuur

- Mom, T.J.M., F.A.J. van den Bosch & H.W. Volberda (2009). Understanding variation in managers’ ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20, pp. 812–828.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, Vol. 74, nr. 11-12, (November–December), pp. 61-78.
- Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 86, nr. 1-2 (January-February), pp. 78-93.
- Porter, M.E. & Th. H. Lee (2013). The Strategy that will fix Health Care. *Harvard Business Review*, Vol. 91, nr. 10 (October), pp. 50-70.

- Porter, M.E., & M.R. Kramer (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, Vol. 89, nr. 1-2 (January-February), pp. 62-77.
- Porter, M.E., S. Stern & M. Green (2014). *Social Progress Index 2014, Social Progress Imperative*. Washington DC; socialprogressimperative.org.
- Van den Bosch, F.A.J., & A.P. de Man (Eds) (1997). *Perspectives on Strategy: Contributions of Michael E. Porter*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Van den Bosch, F.A.J., R.M.A. Hollen, H.W. Volberda, & M.G. Baaij (2011). *The strategic value of the port of Rotterdam for the international competitiveness of the Netherlands: A first exploration*. Rotterdam: INSCOPE/Erasmus University Rotterdam.
- Van den Bosch, F.A.J. & H.W. Volberda (2003). Nederland degradeert door gebrek aan kennis en innovatie uit de wereld top-10. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 77(4), pp. 173-177.
- Volberda, H.W. & F.A.J. van den Bosch (2005). Ruim baan voor de Nederlandse Innovatie Agenda: Naar nieuwe managementvaardigheden en innovatieve organisatieprincipes. *M&O*, 59(1), pp. 41-63.

Over de auteur

Prof. dr. F.A.J. van den Bosch is verbonden aan de Vakgroep Strategisch Management & Ondernemerschap, Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam.

