

WAT MANAGERS EN WETENSCHAPPERS KUNNEN LEREN VAN MICHAEL PORTER

Jeroen Kraaijenbrink

MICHAEL PORTER

Het opmerkelijke succes van het werk van Michael Porter is in belangrijke mate toe te schrijven aan zijn nadrukkelijke focus op het ontwikkelen van raamwerken voor managers in de praktijk. Wat is de aard van deze raamwerken en wat kunnen managers en wetenschappers in bedrijfskunde leren van die raamwerken?¹

Het is vrijwel onvoorstelbaar dat iemand die, waar ook ter wereld, een cursus of opleiding bedrijfskunde heeft gevolgd niet minstens eenmaal te maken heeft gehad met het werk van Michael Porter. Of het nu gaat om Porters vijfkrachtenraamwerk, zijn generieke strategieën of de waardeketen, het lijkt onmogelijk een cursus strategie of marketing te hebben gevolgd zonder dat één van deze raamwerken voorbij is gekomen. Waarschijnlijker is het zelfs dat verscheidene ervan diverse malen de revue zijn gepasseerd.

In deze bijdrage ga ik in op de redenen en achtergronden van dit opmerkelijke succes – opmerkelijk omdat de datum van eerste publicatie van zijn belangrijkste boeken inmiddels 25 tot 35 jaar achter ons ligt (Porter, 1980; 1985; 1990) en zijn werk nog onverminderd veel lijkt te worden gebruikt. Zoals ik zal beargumenteren, is dit succes voor een belangrijk deel te herleiden tot Porters nadrukkelijke focus op het ontwikkelen van op grondig onderzoek gefundeerde raamwerken (*frameworks*) voor de praktijk – dit in tegenstelling tot de nadruk van veel andere wetenschappers op modellen en theorieën.

Dit artikel is als volgt opgebouwd. Allereerst zal ik ingaan op de aard van Porters werk en de mate waarin zijn werk succesvol is; gezien de grote bekendheid van zijn werk sta ik hier echter niet uitgebreid bij stil. Vervolgens kijk ik naar wat volgens mij de belangrijkste verklaring is voor het succes van zijn werk: de focus op raamwerken.

Ten slotte ga ik in op wat we in de bedrijfskundige wetenschap en praktijk kunnen leren van deze raamwerken.

HET SUCCES VAN PORTERS WERK

Met tweemaal een tussenperiode van vijf jaar heeft Porter zijn visie op strategie uitgewerkt in een indrukwekkende, meer dan 1800 pagina's tellende strategietrilogie (Porter, 1980; 1985; 1990). Het bekendst hiervan zijn de boeken *Competitive Advantage* en *Competitive Strategy*, waarin zowel het vijfkrachtenraamwerk en de generieke strategieën als de waardeketen uitgebreid zijn behandeld en uitgediept. Zijn derde boek, *The Competitive Advantage of Nations*, is wat minder bekend, maar de daarin uitgewerkte 'diamond' is jarenlang gebruikt als basis voor het 'Global Competitiveness Report' van het World Economic Forum om de concurrentiepositie van landen met elkaar te vergelijken.

Het is lastig om te bepalen wat nu echt de invloed is geweest van Porters werk. Hoewel bewerkelijk om met exacte getallen te staven, kan worden aangenomen dat in de overgrote meerderheid van bedrijfskundige opleidingen Porters werk in één of meer onderdelen behandeld is. Een blik in een willekeurig handboek over strategie of marketing bevestigt direct dat de raamwerken van Porter tot de kern van deze vakgebieden kunnen worden gere-

kend. Ook het feit dat zijn boeken in diverse managementbestseller-lijsten of lijsten van meest invloedrijke boeken staan, bevestigt de prominente rol die Porter heeft gespeeld met zijn werk.

Om deze invloed te kwantificeren, is het informatief om het aantal citaties van zijn werk te bekijken. Als we in Google Scholar kijken (meer wetenschappelijke databases als Scopus en Web of Science bevatten geen boeken) zien we dat *Competitive Strategy* meer dan 65.000 citaties heeft en *Competitive Advantage* bijna 37.000. Om een idee te krijgen van de omvang van deze aantallen: 65.000 is tweemaal zoveel als het aantal citaties naar Darwin's *The Origin of Species* en gezamenlijk hebben de twee genoemde boeken van Porter meer citaties in Google Scholar dan het totale aantal citaties naar Einstein's volledige oeuvre. Behoorlijk indrukwekkend dus.

Zoals met ieder invloedrijk persoon, boek, artikel of concept het geval is, is ook het werk van Porter niet van kritiek verschoond gebleven. Van meet af aan is zijn werk kritisch maar in hoofdzaak positief beoordeeld in diverse recensies (zie Spender & Kraaijenbrink, 2011, pp. 38-42). In de loop van de tijd zijn er diverse kritiekpunten geuit, onder meer dat zijn werk te statisch, deterministisch, incompleet of achterhaald zou zijn (bijvoorbeeld door Kim & Mauborgne, 2005). Deze kritieken zijn vooral gericht geweest op Porters meest dominante raamwerk: het vijfkrachtenraamwerk. Het voert in deze bijdrage te ver om inhoudelijk in te gaan op deze kritieken en op de vraag of deze terecht en voldoende onderbouwd zijn. Gezien de onverminderde populariteit van Porters werk kunnen we echter constateren dat dit raamwerk de kritieken glansrijk heeft weten te doorstaan.

Het succes van Porters werk is vrij uitzonderlijk als we dit plaatsen binnen de bedrijfskundige wetenschap en praktijk in het algemeen en die van strategisch management in het bijzonder. Al decennialang worstelt dit vakgebied met het combineren van wetenschappelijke degelijkheid (*rigor*) en praktische relevantie (*relevance*) (Hambrick, 1993). De meeste door wetenschappers ontwikkelde en onderzochte theorieën en modellen blijken niet of nauwelijks de praktijk te bereiken, waardoor zij wellicht wel 'rigorous' zijn, maar niet erg relevant. Tege-

lijktijd zien we vanuit de praktijk allerlei raamwerken ontstaan die dankbaar worden omarmd door managers, terwijl we vraagtekens moeten zetten bij de 'rigor' ervan. Voorbeelden hiervan zijn de 'Golden circle' van Sinek (2009) en het 'Business model canvas' van Osterwalder & Pigneur (2010). Deze raamwerken zijn weliswaar zeer populair, maar de wetenschappelijke basis ervan is onduidelijk en weinig overtuigend.

Het werk van Porter vormt hierop één van de weinige uitzonderingen. Achter het vijfkrachtenraamwerk, de generieke strategieën en de waardeketen schuilt een indrukwekkend onderzoeksprogramma dat jaren van intensieve studie door een omvangrijk team van onderzoe-

kers heeft gevegd. Hoewel ook dit onderzoek zijn beperkingen heeft, kan gerust worden gesteld dat hier 'rigorous' te werk is gegaan. Als één van de weinigen is Porter bovendien in staat gebleken om aan de gewenste 'rigor' ook 'relevance' te koppelen.

Zoals ik in de volgende paragraaf zal beargumenteren, ligt hierin – en dan vooral de manier waarop hij die relevantie 'handen en voeten' heeft gegeven in de door hem ontwikkelde raamwerken – een belangrijke verklaring voor het succes van zijn werk.

PORTERS BOEKEN HEBBEN MEER CITATIES DAN EINSTEINS VOLLEDIGE OEUVRE

DE REDEN VAN PORTERS SUCCES

Succes heeft doorgaans verscheidene oorzaken. Zo ook bij Porter. Om te beginnen sloot zijn werk aan bij de tijdgeest, waarin na een jarenlange nadruk op monopoliestrategie de aandacht verschoof naar concurrentiestrategie. Verder is er de actieve promotie van Porters werk door hemzelf, Harvard Business School, zijn uitgevers en andere betrokkenen. Ook speelt zeker mee dat Porter zich, anders dan veel andere wetenschappers, in zijn boeken en overige publicaties rechtstreeks tot de manager richt in plaats van tot medewetenschappers. Hij schrijft voor de praktijk en richt zich volledig daarop – anders dan in zijn nauwelijks bekende meer academische werk uit de jaren zeventig. Al deze redenen daargelaten, wil ik hier ingaan op de inhoudelijke reden die verklaart waarom Porters werk zo succesvol is geworden – en nog steeds is. Hiervoor moeten we primair kijken

naar wat Porter eigenlijk oplevert in de genoemde boeken en wat hier nu zo bijzonder aan is in vergelijking met het werk van anderen.

Porter zelf is niet zo scheutig met het geven van gedetailleerde informatie over zijn werkwijze en de aard van de raamwerken die hem zo succesvol hebben gemaakt. Her en der laat hij wat doorschemeren in interviews en commentaren, maar in zijn publicaties laat hij hierover niet veel los. De enige uitzonderingen hierop zijn de artikelen die hij in 1981 en 1991 publiceerde in de bladen *Academy of Management Review* en *Strategic Management Journal*. In deze artikelen geeft hij een meer wetenschappelijke uitleg van wat hij in zijn boeken heeft gedaan. Heel veel wijzer worden we er nog niet van, maar voor de oplettende lezer bevatten deze artikelen een aantal interessante opmerkingen die ons een beter inzicht geven in de aard van zijn werk.

In de kern komt het erop neer dat Porter de tot dan toe ontwikkelde raamwerken, theorieën en modellen enerzijds te deterministisch en anderzijds te weinig concreet leek te vinden. Zijn werk kan vooral worden gezien als een reactie op twee raamwerken uit de jaren zestig in het bijzonder: het LCAG-raamwerk van Learned e.a. (1965), waarvan de SWOT-analyse is afgeleid, en het destijds dominante 'structure-conduct-performance'-raamwerk van Bain (1968) en Mason (1959) dat ervan uitgaat dat de structuur van een sector grotendeels bepalend is voor de winstmogelijkheden van een bedrijf. Het eerste raamwerk vond hij te abstract, te weinig concreet en inhoudelijk, waardoor het managers weinig houvast bood – een kritiekpunt dat nog steeds onverminderd op de SWOT-analyse van toepassing is. Het tweede raamwerk was in zijn ogen te deterministisch en hield te weinig rekening met de keuzevrijheid en invloed die managers in de praktijk kunnen hebben. Het vijfkrachtenraamwerk, en de daar later uit resulterende generieke strategieën en de waardeketen, kunnen dus worden gezien als Porters poging om met iets te komen dat concreter is en dat rekening houdt met de eigen keuzevrijheid van de manager. Vanuit deze achtergrond krijgen we een idee van hetgeen waarnaar Porter op zoek was: concrete raamwerken waarmee managers aan de slag kunnen en grip kunnen krijgen op de complexiteit waarmee ze te maken hebben.

PORTER IS IN STAAT GEBLEKEN OM 'RIGOR' EN 'RELEVANCE' MET ELKAAR TE COMBINEREN

Volgens Porter moeten zulke raamwerken aan een aantal kenmerken voldoen (zie ook Kraaijenbrink & Spender, 2012). Ze moeten volgens hem 1) zo volledig en tegelijkertijd eenvoudig mogelijk zijn, 2) intuïtief en logisch opgebouwd, 3) gebaseerd zijn op empirisch onderzoek en 4) managers ondersteunen bij hun besluitvorming.

Volledig en eenvoudig

Ten eerste moeten ze voldoende veelomvattend zijn en voldoende variabelen bevatten om daarmee de complexiteit van een situatie te kunnen beschrijven. Porter zegt hierover: 'Een raamwerk zoals het vijfkrachtenraamwerk bevat veel variabelen en is bedoeld om zoveel mogelijk van de complexiteit van de feitelijke concurrentie te omvatten.' (Porter, 1991, p. 98; eigen vert.). En ook: 'Bij de ontwikkeling van een raamwerk is het de kunst om te komen tot een zo klein mogelijk aantal kernelementen die gezamenlijk toch de variatie en dimensies van de concurrentie weer-
geven.' (Argyres & McGahan, 2002, p. 46; eigen vert.). In de praktijk betekent dit dat hij zijn raamwerken zo simpel mogelijk heeft gemaakt, maar ook niet simpeler dan dat. Zijn vijfkrachtenraamwerk bevat slechts vijf variabelen (krachten) maar omvat daarmee toch vrijwel alle variabelen die van belang zijn bij het beoordelen van de aantrekkelijkheid van een bepaalde sector. En zijn waardeketen bevat vijf primaire processen en vier ondersteunende processen waarmee het met slechts negen variabelen inzicht verschaft in de opbouw van de waardeketen in een organisatie. In al zijn raamwerken zoekt Porter dus een balans tussen volledigheid en eenvoud – het eenvoudigweg toevoegen van meer variabelen zou een raamwerk wellicht nog completer maken, maar dat zou ten koste gaan van de eenvoud en daarmee de bruikbaarheid ervan.

Intuïtief en logisch opgebouwd

Naast het vinden van een goede balans tussen volledigheid en eenvoud, vond Porter het ten tweede ook belangrijk dat zijn raamwerken intuïtief zijn en logisch opgebouwd. In diverse interviews benadrukt hij daarom dat raamwerken moeten aansluiten bij de belevingswereld van managers, zodat managers ze snel kunnen snappen en ermee aan de slag kunnen (Argyres & McGahan, 2002;

Stonehouse & Snowdon, 2007). In de praktijk betekent dit dat de gebruikte termen gemakkelijk te begrijpen moeten zijn en nauwelijks nadere uitleg vergen. Het betekent ook dat de visuele weergave van het raamwerk erg belangrijk is. Hierbij gaat het er niet om hoe geavanceerd, stijlvol of gelikt de raamwerken eruit zien, maar is het wel belangrijk dat ze op het eerste gezicht logisch zijn opgebouwd. Het moet zoveel mogelijk in één oogopslag duidelijk zijn wat er met een raamwerk wordt bedoeld. Dit is heel duidelijk het geval met het vijfkrachtenraamwerk en de waardeketen. In het vijfkrachtenraamwerk is de plek van concurrentie niet toevallig in het midden: dit staat ook in de praktijk het meest centraal. Eveneens is het logisch dat toeleveranciers en klanten op de horizontale as zijn geplaatst in het vijfkrachtenraamwerk en substituten en nieuwe toetreders op de verticale as. Hetzelfde geldt voor de waardeketen, die niet voor niets is weergegeven als een proces, met horizontaal de doorstroom van het primaire proces en verticaal de ondersteunende processen.

Gebaseerd op empirisch onderzoek

Ten derde benadrukt Porter ook het belang van gedegen onderzoek – zowel bij het ontwikkelen van een raamwerk als bij het testen daarvan (Porter, 1991). Met betrekking tot het ontwikkelen van raamwerken merkt hij op dat hiervoor diepgaand empirisch onderzoek nodig is. Als we kijken naar het onderzoek achter Porters boeken, dan zien we dat dit grootschalig onderzoek is geweest met een groot aantal voornamelijk kwalitatieve case studies. Dit onderzoek is er in de kern op gericht om boven water te krijgen welke problemen en vragen managers in de praktijk tegenkomen en welke factoren ze al dan niet overwegen bij het nemen van belangrijke beslissingen. Over het testen van raamwerken zegt Porter niet zoveel specifiek, behalve dat dit essentieel is en dat dit vraagt om een iteratief proces en intensieve communicatie tussen wetenschappers en mensen uit de praktijk (Stonehouse & Snowdon, 2007). Vertaald naar onderzoeksmethoden, komt dit grotendeels neer op actieonderzoek of andere vormen van praktijkgericht onderzoek waarin het gebruik van de raamwerken in de praktijk wordt ge-

toetst. Porter benadrukt hiermee dus dat raamwerken niet zomaar moeten worden bedacht, maar moeten worden gebaseerd op een goede wetenschappelijke basis.

Ondersteunend voor besluitvorming

Het laatste en wellicht meest centrale kenmerk van raamwerken dat Porter benadrukt, is dat ze managers moeten helpen om hun eigen oordeel te vormen en hun eigen beslissingen te nemen. Zijn raamwerken zijn dus niet deterministisch en leiden niet automatisch tot een bepaalde conclusie – dat was nu juist de kritiek die Porter had op het ‘*structure-conduct-performance*’-raamwerk – maar geven managers de mogelijkheid hun eigen situatie in kaart te brengen en op basis daarvan zelf conclusies te trekken. Het vijfkrachten-

raamwerk, de waardeketen en de generieke strategieën van Porter geven dus niet zozeer aan wat een manager wel of niet zou moeten doen; ze helpen managers juist om de juiste vragen te stellen en de relevante variabelen mee te nemen in hun besluitvorming. Dit betekent dat de raamwerken van Porter instrumenten zijn waarmee managers zelf aan de slag moeten. En zoals bij ieder instrument, betekent dit ook dat de toepassing ervan enige vaardigheid en creativiteit vergt van de manager.

WAT KUNNEN WE HIERVAN LEREN?

Uit de voorgaande beknopte analyse van het werk van Porter kunnen we een aantal belangrijke lessen trekken. Voor bedrijfskundige wetenschappers is de belangrijkste les dat het ontwikkelen en testen van raamwerken een effectieve manier kan zijn om de vermaarde kloof tussen ‘rigor’ en ‘relevance’ te overbruggen. Daar waar de meeste wetenschappers en tijdschriften zich vrijwel exclusief richten op het ontwikkelen en testen van causale theorie (oorzaak-gevolgrelaties), laat het werk van Porter goed zien hoe het ook anders kan. Het algemene advies aan bedrijfskundige wetenschappers dat hieruit volgt, is dan ook om zich meer te richten op het ontwikkelen en testen van praktisch relevante raamwerken die een evenwicht zoeken en bewaren tussen volledigheid en

PORTER ONTWIKKELT
CONCRETE RAAMWERKEN
WAARMEE MANAGERS
GRIP KRIJGEN OP DE
COMPLEXITEIT VAN HUN
WERK

eenvoud en tussen intuïtie en logica; die zijn gestoeld op een goede empirische basis; die beogen inzicht te verschaffen in complexe situaties; en die managers helpen bij hun besluitvorming.

Ook voor de praktijk van managers en organisatieadviseurs bevat Porters werk enkele lessen. De belangrijkste daarvan is om niet zomaar het eerste beste raamwerk dat goed klinkt of er goed uitziet te omarmen. Hoewel het intuïtieve en logische karakter van sommige raamwerken deze op het eerste gezicht aantrekkelijk maken, is het verstandig om ook naar alternatieven te kijken en goed te onderzoeken wat nu echt de basis is van een bepaald raamwerk. Een enigszins kritische houding ten opzichte van de veelheid aan concepten en raamwerken uit de populaire literatuur is dus essentieel. Daarnaast is het ook belangrijk om een raamwerk eerst goed te begrijpen alvorens het toe te passen. Hoewel een vijfkrachtenraamwerk op het eerste gezicht eenvoudig lijkt, en door eenieder zonder enige achtergrondkennis kan worden toegepast, zit er niet voor niets een bijna vierhonderd pagina's tellend boek achter met diepgaande inzichten over de inhoud van het raamwerk en de manier waarop het dient te worden gebruikt. Het vijfkrachtenraamwerk – evenals andere raamwerken – is dus meer dan alleen een 'plaatje'. Mits ze op de juiste wijze worden toegepast, zullen de raamwerken van Porter ook in de 21e eeuw zinvolle en bruikbare inzichten opleveren bij de analyse.

Noten

1. Dit artikel is gebaseerd op Spender & Kraaijenbrink, 2011.

Literatuur

- Argyres, N., & A.M. McGahan (2002). An interview with Michael Porter. *Academy of Management Executive*, 16(2), pp. 43-52.
- Bain, J.S. (1968). *Industrial Organization*. New York: John Wiley.
- Hambrick, D.C. (1994). 1993 Presidential Address – What if the Academy Actually Mattered. *Academy of Management Review*, 19(1), pp. 11-16.
- Kim, W.C., & R. Mauborgne (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
- Kraaijenbrink, J. & J.-C. Spender (2012). *On Frameworks: A Conceptualization and Methodological Agenda*. Working paper, beschikbaar via researchgate.net.
- Learned, E.P., R. Christensen, K. Andrews & W. Guth (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood (Ill.): Richard D. Irwin.

- Mason, E.S. (1959). *The Corporation in Modern Society*. Cambridge (Mass.): Harvard University Press.
- Osterwalder, A., & Y. Pigneur (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review*, 6(4), pp. 609-620.
- 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*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12 (Special Issue, Winter), pp. 95-117.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. New York: Penguin.
- Spender, J.-C. & J. Kraaijenbrink (2011). Why Competitive Strategy Succeeds – and With Whom. In R. Huggins & H. Izushi (Eds.), *Competition, Competitive Advantage, and Clusters: The Ideas of Michael Porter*, Oxford University Press, Oxford, pp. 33-57.
- Stonehouse, G. & B. Snowden (2007). Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, 16(3), pp. 256-273.

Over de auteur

Dr. Ir. J. Kraaijenbrink is zelfstandig strategietrainer, onderzoeker en adviseur en als zodanig werkzaam voor onder meer TSM Business School en de Universiteit van Amsterdam. Ook is hij mede-oprichter van de New Strategy Group.

