

Michael Porter

Economische beleidsmakers prevelen zijn naam. Zijn meest recente boek wordt in talloze tijdschriften lovend besproken. En voor congressen en symposia is hij een van de meest uitgenodigde sprekers. Michael Porter, professor aan de Harvard Business School, gespecialiseerd in industriële organisatie en strategisch management, had met al zijn strategisch inzicht waarschijnlijk niet kunnen vermoeden dat hij met zijn boek *The competitive advantage of nations* zo'n belangstelling zou opwekken.

Wanneer we Porters werk in ogeschouw nemen vallen drie hoofdwerken op. Deze zijn *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors* (1980), *Competitive advantage* (1985) en *The competitive advantage of nations* (1990). Daarnaast schreef Porter talloze artikelen. *Competitive strategy* geeft een blauwdruk van Porters denkwijze. Geheel in de traditie van de industriële organisatie stelt Porter dat ondernemingen in hun concurrentiestrijd de markt niet alleen naar produktomschrijving kunnen afbakenen. De concurrentie in een bedrijfstak wordt bepaald door de relatieve machtspositie van toeleveranciers en afnemers, de potentiële dreiging van nieuwe toetreders tot de markt en het gevaar van substituten. Een machtig koperspubliek bij voorbeeld kan het hoofd worden geboden met een uniek produkt of productie tegen lage kosten. Ook kunnen ondernemingen proberen hun produkt te differentiëren om zo het koperspubliek uit elkaar te spelen. Dit doen bij voorbeeld Procter & Gamble en Unilever in de wasmiddelenbranche. Zo zal elke onderneming een strategie moeten uitwerken die afhangt van de relatieve kracht die de concurrentiefactoren op de onderneming uitoefenen. Bovendien dient een onderneming rekening te houden met de reacties en de strategieën van de concurrenten. Porter pluisst dit zogenaamde 'jockeying for position' tot in de details uit en illustreert dat rijkelijk met praktijkvoorbeelden.

In *Competitive advantage* bespreekt Porter aan de hand van het begrip waardeketen de invloed van de informatietechnologie op de concurrentiepositie van ondernemingen. De waardeketen verdeelt de activiteiten van een onderneming in twee categorieën, te weten activiteiten die behoren tot het primaire proces, zoals voorraadbeheer, productie en marketing, en daarnaast ondersteunende activiteiten, zoals human resource management en onderzoek en ontwikkeling. Iedere activiteit voegt waarde toe aan het produkt. In deze benadering wordt de ingrijpende invloed van informatietechnologie snel duidelijk. Enerzijds bieden nieuwe technologieën de mogelijkheid om het gehele proces van de waardeketen beter te besturen, vooral de afstemming van de verschillende activiteiten kan sterk worden verbeterd. Anderzijds wordt het mogelijk om aan het produkt meer informatie toe te voegen. Voor banken, verzekeringsbedrijven en nieuwsmedia bij voorbeeld is de informatietechnologie van levensbelang geworden. Porter schetst vervolgens de gevolgen van dit inzicht in de waardeketen voor de vier concurrentiefactoren. Dan blijkt dat toepassing van informatietechnologie bij voorbeeld in de financiële dienstverlening hoge entreebarrières kan opwerpen. Flexibele computer-aided design en produktietechnieken kunnen het gevaar van substituten aanzienlijk vergroten doordat nieuwe snuffjes snel en goedkoop in produkten verwezenlijkt kunnen worden. In de luchtvaart is gebleken dat de macht van de klant aanzienlijk toeneemt als deze bij iedere maat-

schappij in een oogwenk de prijzen kan opvragen om dan vervolgens te gaan 'shoppen'. Daarnaast verbindt Porter de waardeketen van de ondernemer aan de waardeketen van afnemers en leveranciers. Deze vervechting kan opnieuw waardeverhoging van het produkt opleveren. Tevens wordt een tendens naar verticale integratie zichtbaar.

In de *Competitive advantage of nations* maakt Porter een uitstapje naar strategieformulering op nationaal niveau. Gebaseerd op zijn kennis van de industriële organisatie en zijn ervaring in strategisch management onderzoekt Porter met dertig medewerkers de bedrijfstakken van tien landen. Hij stelt dat een nationale thuismarkt aan vier categorieën van voorwaarden moet voldoen om de ontwikkeling van bedrijfstakken, en daarmee de concurrentiepositie van een land, te bevorderen. Allereerst wijst hij op het belang van goede factorcondities, zoals een goede infrastructuur, hooggekwalificeerde en gespecialiseerde arbeid, de beschikbaarheid van kapitaal en informatie. Vervolgens blijkt de aard van de vraag van cruciale betekenis. Als bedrijven gewend zijn om aan hoge kwaliteitseisen te voldoen, kunnen zij gemakkelijker de concurrentie met het buitenland aan. Vervolgens is de aard van de binnenlandse concurrentie belangrijk om bedrijven aan te zetten tot efficiëntie en vernieuwing. En tot slot blijkt de kwaliteit en de variëteit van toeleverende en aanverwante bedrijven een belangrijk aandeel te leveren in het succes van een bedrijfstak.

Het werk van Porter is zeer consistent. De concurrentiefactoren die hij reeds in *Competitive strategy* onderscheidde, lopen als een rode draad door zijn werk. Opvallend is het achterwege laten van theoretische escapades. Porter neemt simpelweg de bestaande organisatie-theorieën als uitgangspunt voor zijn onderzoek in de praktijk. Het zogenaamde 'structure-conduct-performance'-theorema dat zegt dat het gedrag en het resultaat van een onderneming bepaald worden door de structuur van een bedrijfstak, vormt het fundament van zijn betoog. De speltheorie, die zegt dat de economische subjecten op uiteenlopende wijzen elkaars gedrag kunnen beïnvloeden, past hij schijnbaar moeiteloos toe. En de leer van de transactiekosten, die bespreekt wanneer activiteiten via de markt dan wel binnen de onderneming zullen worden ontplooid, lijkt Porter met de papepel ingegoten. Porters werk bevat dan ook geen nieuwe theorieën maar vormt veeleer een overzichtelijk raamwerk dat zeer behulpzaam kan zijn bij het in kaart brengen van industriële organisaties. Zijn boeken staan vol met checklists voor strategisch management. Met een vloed aan voorbeelden toont Porter de praktische waarde van zijn raamwerk aan.

De verdienste van Porter is dat hij een brug weet te slaan tussen theorie en praktijk. Zijn benadering is echter niet nieuw. Het is dan ook niet verwonderlijk dat Porter in de VS wel zeer veel aanzien geniet, maar niet als een vernieuwer wordt vereerd. In een boekbespreking van *The competitive advantage of nations* in *Businessweek* werd met instemming en waardering gereageerd op zijn praktische benadering voor nationaal politiek beleid. Maar meer ook niet. Wellicht heeft de opmerkelijke populariteit in ons land iets te maken met de relatieve onbekendheid met het vakgebied van de industriële organisatie. Of is het Porters vermogen om complexe theorieën te vertalen naar eenvoudige oplossingen?

T.P. van Walderveen