

# 1980, 1985, 1990: Een Porter Exegese

*Ard-Pieter de Man<sup>1</sup>*

*In dit artikel betoogt de auteur dat het werk van een van de belangrijkste onderzoekers op het terrein van strategisch management is geëvolueerd van een focus op het structuur-gedrag-prestatie paradigma uit de leer van de externe organisatie naar een focus op Schumpeteriaanse innovatie. De aan die focusverandering gekoppelde beleidsadviezen zijn deels tegenstrijdig, of tenminste moeilijk verenigbaar. Waar Porter ooit suggereerde dat het in het belang van een onderneming is om de intensiteit van de concurrentie te reduceren, meent hij nu dat een onderneming ook zelf baat heeft bij het bestaan van een intensieve concurrentie. (Van de redactie)*

In het afgelopen decennium heeft de Harvard-econoom Michael Porter met een ijzeren regelmaat van vijfjaarlijkse intervallen drie boeken gepubliceerd die zeer invloedrijk waren in het debat over strategie-ontwikkeling: *Competitive Strategy* (1980), *Competitive Advantage* (1985) en *The Competitive Advantage of Nations* (1990a). In elk van de drie genoemde boeken wordt een raamwerk gepresenteerd, dat niet alleen bruikbaar is voor wetenschappelijk onderzoek naar strategievorming maar tevens voor beleidsmakers in de praktijk. De overzichtelijkheid van deze raamwerken heeft ongetwijfeld bijgedragen aan het grote succes dat Porters boeken in de praktijk ten deel is gevallen. Tegelijkertijd leidt hun ogenschijnlijke eenvoud echter de aandacht af van de er achterliggende theorie. In dit artikel wordt met name de aandacht gericht op de economische theorieën, die de achtergrond vormen van Porters werk.

## 1. Porters Oeuvre

Porters schema's (zie figuur 1) zijn daarbij een goed vertrekpunt.

In de drie boeken van Porter worden de volgende raamwerken ontwikkeld:

- 1980: het "vijfkrachtenmodel" en de drie "generieke strategieën". Het vijfkrachtenmodel brengt vijf krachten in kaart die de winstgevendheid van een bedrijf nadelig kunnen beïnvloeden. Deze zijn: concurrentie tussen bestaande

---

<sup>1</sup> De auteur is als assistent in opleiding verbonden aan de Vakbond Strategie en Omgeving van de Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam.

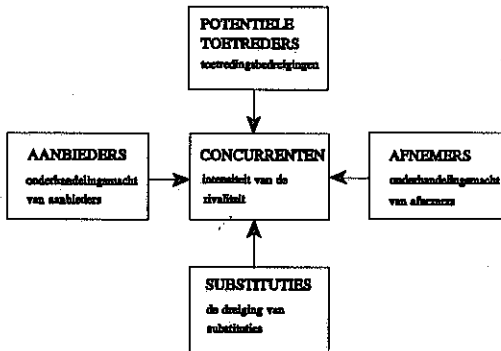
bedrijven in de industrietak, de onderhandelingsmacht van toeleveranciers, de onderhandelingsmacht van afnemers, de dreiging van substituten voor een produkt en de dreiging van nieuwe toetreders tot de markt waarop het bedrijf zich beweegt. Om de druk die deze elementen op de bedrijfswinst uitoefenen beter te kunnen weerstaan, kan een bedrijf volgens Porter kiezen uit drie verschillende strategieën:

- een *kostenstrategie*, waarbij het bedrijf zich richt op het verkrijgen van de laagste produktiekosten in de bedrijfstak;
  - een *differentiatie-strategie*, waarbij een bedrijf zich van concurrenten probeert te onderscheiden door aan het produkt kenmerken toe te voegen die concurrerende produkten niet bezitten (bijvoorbeeld hogere kwaliteit, betere serviceverlening); en
  - een *focus-strategie*, waarbij het bedrijf niet tracht de gehele markt te bedienen, maar zich richt op bepaalde nauwer afgebakende segmenten.
- De vijf krachten en de drie strategieën zijn de bouwstenen voor een uitgebreide discussie van bedrijfsstrategieën in vijf generieke omgevingen (de gefragmenteerde, opkomende, volwassen, neergaande en globale bedrijfstak).

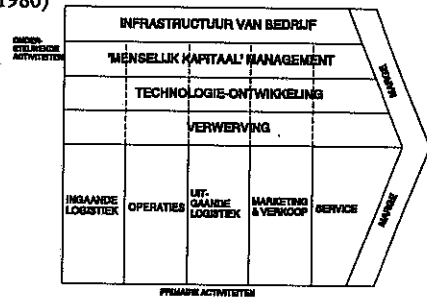
- 1985: de "waardeketen". De waardeketen beschrijft een onderneming (of eigenlijk: een "business unit") in termen van de activiteiten die de onderneming verricht en de verbindingen tussen die activiteiten. Door middel van een analyse van de waardeketen kunnen die activiteiten worden geïdentificeerd waarin de onderneming de meeste waarde toevoegt. Door een systematische studie van de verbindingen tussen activiteiten wordt inzicht verkregen in de samenhangen in het bedrijfsproces: het effect van een verandering in een bepaalde activiteit op het functioneren van andere activiteiten kan zo worden vastgesteld. Dit inzicht stelt een bedrijf in staat om het productieproces zo in te richten dat optimaal wordt geprofiteerd van de aandrijvers ("drivers") van concurrentiekracht. Voorbeelden van dergelijke aandrijvers zijn schaal-, leer- en tijdvoordelen.

- 1990: de "diamant". In de diamant van nationale concurrentiekracht heeft Porter vier elementen (de zogenaamde determinanten) verzameld die het innovatief vermogen van een onderneming in een bepaald land bepalen. Deze determinanten zijn: 1. economische orde (bedrijfsstrategie, structuur en concurrentie), 2. vraag (grootte en vooral ook aard van de consumentenvraag), 3. netwerken van sectoren (aanwezigheid van gerelateerde en ondersteunende industrieën) en 4. produktiefactoren (kwantiteit en kwaliteit van de aanwezige produktiefactoren). Daarnaast onderscheidt Porter twee factoren die deze vier determinanten beïnvloeden: de overheid en een kans-element. De kern van Porters argument in dit boek is, dat bedrijven in een land innovatiever zijn, naarmate de vier determinanten beter tot ontwikkeling zijn gekomen. Deze hogere innovativiteit vertaalt zich dan in een sterke positie op de wereldmarkt van (clusters van) bedrijven uit het betreffende land.

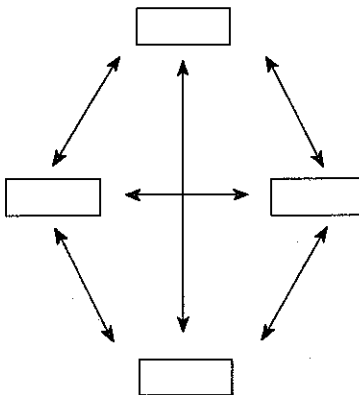
**Figuur 1: De raamwerken van Porter**



**Het vijfkrachten-model (Porter, 1980)**



**De waardeketen (Porter, 1985)**



**De diamant (Porter, 1990)**

Het werk van Porter heeft in de praktijk veel aandacht gekregen. Zo hebben Jacobs, Boekholt en Zegveld (1990) het raamwerk uit zijn laatste boek op

Nederland toegepast. De resultaten van dit onderzoek hebben vervolgens weer als uitgangspunt gediend voor de door het Ministerie van Economische Zaken (1990) opgestelde nota "Economie met Open Grenzen", die de fundering legde voor het economisch beleid van de afgelopen jaren. Een groot aantal toepassingen van de Porter-modellen op sector- en regionaal niveau heeft eveneens een belangrijke rol gespeeld bij het tot stand komen van beleid. De hier gepresenteerde analyse van het werk van Porter is dan ook niet uitsluitend ingegeven door theoretische motieven, maar kan ook de in de praktijk van het overheids- en ondernemingsbeleid lopende debatten verhelderen.

In de theorievorming is het werk van Porter evenmin veronachtzaamd. Kritiek op zijn werk strekt zich uit van voorstellen tot beperkte aanpassingen in zijn raamwerken (bijvoorbeeld Van den Bosch en De Man, 1994) tot alomvattende pogingen van postmodernisten om zijn werk te deconstrueren (Knights, 1992). De consistentie van de bijdrage van Porter aan het vakgebied strategisch management is echter zelden bestudeerd. Oppervlakkig beschouwd bouwen Porters boeken op elkaar voort. Zo bespreekt Porter in "The Competitive Advantage of Nations" de raamwerken die hij in zijn vorige boeken heeft ontwikkeld, daarmee suggererend dat de drie werken probleemloos naast elkaar kunnen worden gebruikt. Er is echter ook een aantal opmerkelijke verschuivingen in zijn werk waar te nemen, die voortkomen uit een evolutie in zijn denken over concurrentie en concurrentievoordeel. Als de theoretische onderbouwing verschuift, wordt de vraag relevant of de raamwerken van Porter wel naast elkaar kunnen worden gebruikt. Dit artikel onderzoekt de aard van de verandering in Porters opvattingen en tracht een antwoord te geven op de vraag welke elementen uit "Competitive Strategy" en "Competitive Advantage" nog theoretisch verenigbaar zijn met "The Competitive Advantage of Nations".

Het artikel laat zich in drie stellingen samenvatten. Ten eerste geldt dat Porter in 1980 vooral inspiratie vond in de "Industrial Organization"-theorie (IO), terwijl hij in 1990 meer lijkt te zijn geïnspireerd door de economen van de Oostenrijkse School en Schumpeter. In verband hiermee valt ook te constateren dat Porter in 1990 de zogenaamde "resource-based" theorie van strategievorming in zijn werk heeft geïncorporeerd<sup>2</sup>. Als gevolg van deze verschuiving van perspectief zijn Porters beleidsaanbevelingen in de twee genoemde jaren opmerkelijk verschillend. Ten tweede geldt dat de waardeketen

---

<sup>2</sup> De "resource-based" theorie verklaart het gedrag van ondernemingen uit de in het bedrijf aanwezige hulpbronnen ("resources"). Deze resources kunnen tastbaar zijn, maar in toenemende mate wordt ook het belang onderkend van niet-tastbare resources als kennis en competenties. Daarbij ligt de analytische focus op de wijze waarop deze bronnen in een bedrijf kunnen worden ontwikkeld. De resource-based theorie is voornamelijk intern gericht: de omgeving speelt er een beperkte rol in.

gerelateerd kan worden aan de resource-based theorie: de waardeketen verbindt de resources van een bedrijf met de produkt-marktcombinatie die het bedrijf bedient. Ten derde geldt echter ook dat het te ver voert om te stellen dat de boeken in het geheel niet verenigbaar zijn. Het feit dat zij op verschillende analyseniveaus zijn gericht, betekent dat een aantal raamwerken wel degelijk naast elkaar kan worden gebruikt, ondanks de veranderingen in de economische theorie die achter die raamwerken ligt. Met betrekking tot de beleidsaanbevelingen die Porter geeft is een dergelijke verzoening echter niet mogelijk: de aanbevelingen in "Competitive Strategy" zijn zeer verschillend van die in The "Competitive Advantage of Nations".

In de volgende paragraaf zal dit laatste punt nader worden bekeken. Een vergelijking tussen de beleidsaanbevelingen in 1980 en in 1990 zal aantonen dat deze inderdaad afwijkend zijn en in sommige gevallen zelfs diametraal tegengesteld. Paragraaf 3 bespreekt vervolgens twee benaderingen van strategievorming: een gebaseerd op de Industrial Organization (IO) traditie en een met wortels in de Oostenrijkse School (Jacobson, 1992). De twee daaropvolgende paragrafen tonen aan dat Porter-1980 een typische vertegenwoordiger is van de IO-benadering (paragraaf 4), terwijl Porter-1990a teruggrijpt op de Oostenrijkse traditie (paragraaf 5), waarbij hij tevens een resource-based perspectief op nationaal niveau ontwikkelt. Paragraaf 6 behandelt de vraag of de raamwerken uit 1980 en 1985 een rol kunnen spelen in de resource-based theorie. Daaraan gerelateerd ten slotte, volgt een discussie over de bruikbaarheid van de verschillende raamwerken.

## 2. De ontwikkeling in het werk van Porter

Tabel 1 vat enkele verschillen in het werk van Porter samen. Dit artikel gaat voornamelijk in op het eerste verschil: de intellectuele achtergrond van Porters oeuvre. Om een volledig beeld van Porters werk te krijgen en daarmee recht te doen aan de breedte van zijn denken, zijn ook enkele andere verschillen aangegeven. Sommige daarvan illustreren de ontwikkeling in de richting van de Oostenrijkse School vrij duidelijk, in het bijzonder de aard van de winst, de mogelijkheid tot strategische verandering op korte termijn, het bestudeerde kernprobleem en de definitie van innovatie. Interessant voor ondernemingsbeleid is dat in 1980 concurrentie (als voorbeeld van de invloed van omgevingsdruk op concurrentievoordeel) als negatief wordt gezien omdat zij de winst (in de Angelsaksische betekenis van "rent") verlaagt. In 1990 daarentegen, wordt concurrentie gunstig beoordeeld omdat zij innovativiteit stimuleert. Een ander belangrijk punt in tabel 1 is dat de analyse-eenheid verschuift. Dit kan betekenen dat tegenstellingen in het werk van Porter beter kunnen worden verklaard uit een verandering van perspectief dan uit een

daadwerkelijke evolutie in zijn denken. Zo kan er worden gesteld dat Porter in 1980 vanuit het perspectief van de manager kijkt en in 1990 vanuit een overheidsperspectief. Er zal worden aangetoond dat deze verandering slechts ten dele de oorzaak is van Porters gewijzigde beleidsaanbevelingen.

Zoals Teece, Pisano en Shuen (1992) al lijken te impliceren, is Porters denken geëvolueerd van een IO-perspectief naar een Oostenrijks perspectief. Om dit aan te tonen zullen nu eerst de veranderingen in beleidsaanbevelingen worden besproken. Op deze manier wordt inductief duidelijk gemaakt dat Porter zijn opvattingen over concurrentiekracht heeft gewijzigd. De volgende paragrafen zijn meer deductief van aard: op basis van een bespreking van de Industrial Organization traditie en de Oostenrijkse theorie zal de verandering in de intellectuele achtergrond van Porters benadering worden beschreven.

Ten aanzien van de beleidsaanbevelingen merkte Grant (1991) al op dat Porter in 1990 een andere opvatting over concurrentie heeft dan in 1980. In 1980 (p. 5) wordt concurrentie als negatief gezien voor bedrijven omdat het hun rendementen verlaagd. In verband hiermee ontwikkelt Porter in 1985 in hoofdstuk zes het idee van de "goede concurrent". Sommige concurrenten kunnen volgens Porter de structuur van een industrietak verbeteren, wat andere bedrijven ten goede komt. Porter maakt echter duidelijk dat deze "goede" concurrent nooit een ernstige bedreiging mag vormen voor die andere bedrijven en alleen die segmenten mag bedienen die voor de andere bedrijven niet interessant zijn. In deze opvatting, is de goede concurrent een middelmatige concurrent. Wanneer een concurrent echt bedreigend is voor het voortbestaan van andere bedrijven wordt dit door Porter als "slecht" beschouwd. Zo wijzen Ruijgrok en Van Tulder (1995) erop dat wanneer de kenmerken van de goede concurrent die Porter geeft, op Japanse bedrijven worden toegepast, deze inderdaad als "slechte concurrenten" beoordeeld zouden moeten worden. In Porter (1990a) is dit echter geheel anders. Daar beveelt Porter aan dat een bedrijf zich meten moet met "uitstekende" concurrenten. De aanwezigheid van excellente concurrenten scheidt bijvoorbeeld de mogelijkheid om van die concurrent te leren (p. 586). Keer op keer wijst Porter dan op de Japanse concurrentieverhoudingen. Het woord "excellent" gaat in dit verband blijkbaar verder dan het woord "goed" in die zin dat een excellente concurrent daadwerkelijk het voortbestaan van het bedrijf kan bedreigen en de winstgevendheid geheel kan ondermijnen.

Deze verschuiving komt niet uitsluitend voort uit de verandering van analyse-niveau. In 1980 en 1985 kijkt Porter vanuit het perspectief van de individuele onderneming. Deze zal normaliter een aversie hebben tegen concurrentie. In 1990 ligt de focus op het nationale niveau: en dat zou juist baat kunnen hebben bij concurrentie. Maar dit gewijzigde analyse-niveau kan niet verklaren dat

Porter (1990a) ook individuele ondernemingen aanraadt de concurrentie te zoeken. De verandering in Porters ideeën kan beter worden verklaard door het feit dat in 1990 de betrekkelijk statische conceptualisering van concurrentie uit de eerdere boeken, is vervangen door een dynamischer opvatting (Grant, 1991). Dit punt wordt in de volgende paragrafen uitgebreider besproken.

Dezelfde opmerkingen kunnen worden gemaakt met betrekking tot Porters analyse van afnemers en toeleveranciers. Porter (1980, 110) ziet anders dan Porter (1990a) kritische en veeleisende consumenten als een last. Afnemers die leren (1980, 170) en daardoor hogere eisen gaan stellen, ondermijnen de produkt-markt positie van een bedrijf en verlagen de winstgevendheid. Porter (1990a) neemt daarentegen aan dat concurrentie de winstgevendheid hoe dan ook onder druk zal zetten en dat het daarom beter is om de concurrentie voor te blijven door constant te innoveren. In dit proces is het juist noodzakelijk om de meest kritische consumenten te bedienen, omdat het juist deze zijn die het bedrijf ertoe dwingen in een vroeg stadium een innovatief produkt te ontwikkelen en op de markt te brengen. Een zelfde redenering is van toepassing op de relatie met toeleveranciers. Het raamwerk uit 1980 is weer in strijd met dat uit 1990, waar toeleveranciers deel uitmaken van de determinant "netwerken van sectoren".

Porter (1990a) stelt dat toeleveranciers innovaties kunnen stimuleren (een punt dat ondersteund wordt door bijv. Lundvall, 1988, en Von Hippel, 1988). In 1980 wees Porter niet op dit effect, maar werd juist gewezen op het feit dat toeleveranciers de winstgevendheid van een bedrijf kunnen verlagen, bijvoorbeeld door middel van hun pogingen hogere prijzen te bedingen voor de geleverde goederen of diensten. Deze veranderingen zijn illustratief voor een fundamentele wijziging in Porters opvattingen. In essentie wordt in 1990 concurrentievoordeel niet zozeer gezien als het vermogen van een bedrijf om superieure winsten te behalen in statische markten (wat in 1980 wel het geval is), als wel als het vermogen van een bedrijf om te innoveren in een veranderende wereld.

Ter illustratie van die nieuwe nadruk op innovatie, zijn in tabel 2 de definities van innovatie verzameld die Porter in de loop van de tijd heeft gebruikt. In 1990 is Porters innovatie-begrip veel minder beperkt dan in de jaren daarvoor. In 1980 en 1985 werd innovatie gelijkgesteld aan technologische innovatie, waar in 1990 de definitie net zo breed is als Schumpeters—"Neue Kombinationen". Het is zelfs zo dat Porter in 1980 nauwelijks aandacht besteedt aan het onderwerp innovatie (slechts vier pagina's zijn aan het begrip gewijd: 177-180 en 289-291). In 1990 daarentegen, kan het woord op bijna elke pagina worden teruggevonden en is de beperkte focus op technologie losgelaten.

Tabel 1: Porter's werk vergeleken

	1980	1985	1990
Intellectuele achtergrond	Industrial Organization	Voornamelijk Industrial Organization	Oostenrijkse School en Schumpeter
Aard van de winst	Monopolistisch	Monopolistisch	Schumpeteriaans
Rationaliteit van managers	Rationeel	Rationeel	Rationeel
Analyse eenheid	Bedrijf/produkt	Business unit	Nationale invloed op innovatievermogen van bedrijven
Mogelijkheid tot strategische verandering op korte termijn	Groot	Groot	Matig/laag
Rol van de industrieta-structuur	Exogeen	Exogeen	Endogeen
Kernprobleem	Positionering in industrieta-ctak	Interne bronnen van concurrentievoordeel	Accumulatie Resources en Imiteerbaarheid
Definitie van innovatie	Beperkt	Beperkt	Breed
Invloed van omgevingsdruk op concurrentie-voordeel	Ongunstig	Ongunstig	Gunstig

Bron: o.b.v. Teece, Pisano and Shuen, 1992, 52

Eigenlijk beschrijft Porter zelf de verschuiving in zijn werk het duidelijkst wanneer hij naar aanleiding van zijn beleidsvoorschriften in 1990 opmerkt: *"These prescriptions seem counterintuitive. The ideal would seem to be the stability growing out of obedient customers, captive and dependent suppliers, and sleepy competitors. Such a search for a quiet life, an understandable instinct, has led many companies to buy direct competitors or form alliances with them. In a closed, static world, monopoly would indeed be the most comfortable and profitable solution for companies. In reality, however, competition is dynamic. Firms will lose to other firms who come from a more*



*dynamic environment*" (Porter, 1990a, 586/587). Porter brengt deze uitspraak echter niet in verband met zijn eigen werk, dat in de vroege jaren tachtig vooral aangaf hoe "*a search for a quiet life*" moest worden vorm gegeven.

**Tabel 2: Het innovatie-concept in het werk van Porter**

Boek	Beschrijving van innovatie
Competitive Strategy (1980)	technologische innovaties zijn "of various types and origins" (p. 177); Porter onderscheidt drie soorten: produkt-innovatie, marketing-innovatie en proces-innovatie
Competitive Advantage (1985)	innovatie wordt gelijkgesteld met technologische verandering, het heeft een impact op bijna elke activiteit in de waardeketen (p. 166); innovatie kan plaatsvinden in produkt en proces (p. 178)
The Competitive Advantage of Nations (1990a)	"Innovation here is defined broadly, to include both improvements in technology and better methods and ways of doing things" (p. 45) en "it can involve virtually any activity in the value chain" (p. 579)

### 3. Industrial Organization versus Oostenrijkse School

Tabel 1 heeft al aangegeven dat de intellectuele achtergrond van Porters werk niet langer ligt in de Industrial Organization traditie maar in de Oostenrijkse School. In tabel 3, afkomstig uit Jacobson (1992), zijn enkele verschillen tussen deze twee benaderingen bij elkaar gebracht. In de paragrafen 4 en 5 zullen deze aan Porters werk worden gerelateerd. Jacobson (1992, 784) zelf suggereerde overigens al dat Porters werk leek te zijn verschoven naar een meer Oostenrijks perspectief. Deze stelling wordt hieronder verder onderbouwd.

Jacobson (1992) heeft de in tabel 3 weergegeven concepties van strategie gedefinieerd op basis van de economische theorieën die er achter liggen. Aharoni (1993) maakt een zelfde onderscheid. Foss (1994) heeft er op gewezen dat de kenmerken die Jacobson van de Oostenrijkse School geeft, ook van toepassing zijn op het werk van Schumpeter en de daaraan gerelateerde neo-Schumpeteriaanse of evolutionaire benadering (Nelson en Winter, 1982). Uitsluitend voor de eenvoud van het betoog wordt het verschil tussen Schumpeter en de Oostenrijkers op andere vlakken dan welke in de tabel zijn aangegeven hier genegeerd en wordt Schumpeter voor het gemak als lid van de Oostenrijkse School gezien. Tabel 3 vormt namelijk een goed en voldoende uitgangspunt voor het huidige doel: Porters werk in kaart te brengen.

**Tabel 3: Verschillen in perspectief tussen strategie-opvattingen gebaseerd op de Industrial Organization traditie en de Oostenrijkse School**

	Strategie-opvatting gebaseerd op Industrial Organization	Strategie-opvatting gebaseerd op de Oostenrijkse School
Strategisch doel	Beperken van de concurrentiekrachten	Ontdekkingen door entrepreneurs (innoveren)
Marktomstandigheden	Evenwicht	Disequilibrium
Modellering van winstgevendheid	Empirische regelmaat	Heterogeniteit
Aard van succesfactoren	Waarneembare factoren	Niet-waarneembare factoren

Bron: Jacobson, 1992, 785

Jacobson onderscheidde de volgende verschillen:

- **Strategisch doel.** In de IO-traditie wordt gesteld dat strategieën gericht moeten zijn op het beperken van de concurrentiekrachten om op deze wijze monopolistische winsten te creëren. De Oostenrijkse school benadrukt dat superieure winstgevendheid zal ontstaan door baanbrekend werk van entrepreneurs ofwel innovatie.
- **Marktomstandigheden.** In de leer van de Industrial Organization, welke zijn wortels heeft in neoklassieke theorieën, gaat men er van uit dat markten uiteindelijk tenderen naar een evenwicht. De Oostenrijkers menen daarentegen dat markten permanent in disequilibrium zijn, voornamelijk vanwege het feit dat kennis onevenwichtig over de marktpartijen is verdeeld (imperfecte informatie). De marktpartijen hebben daardoor geen gelijke uitgangspositie in de concurrentiestrijd. De grote praktische betekenis van innovatie en de al even belangrijke rol van de entrepreneur, zijn volgens de Oostenrijkers niet te verzoenen met evenwichtsdenken. Vooral het feit dat innovatie een continu proces is, is er de oorzaak van dat markten nooit in evenwicht zijn.
- **Modellering van winstgevendheid.** De Industrial Organization traditie is gegrondvest op het geloof dat er een empirische regelmaat is die het gedrag van bedrijven beheerst en de winst bepaalt. Deze regelmaat ligt verankerd in het "structure-conduct-performance" paradigma (zie bijvoorbeeld Bain, 1968). De Oostenrijkse traditie verwerpt dit idee en stelt dat heterogeniteit het meest fundamentele kenmerk is van de economie. Complexe interacties tussen grote aantallen variabelen verhinderen het ontstaan van een regelmatig proces.
- **Aard van de succesfactoren.** De IO-traditie is altijd op zoek naar waarneembare strategische factoren (bijv. productiecapaciteit), terwijl de Oostenrijkse traditie meent dat onzichtbare factoren (bijv. kennis) de sleutel tot het succes van ondernemingen vormen. Dit punt is duidelijk verbonden met het

voorgaande: empirische regelmaat kan slechts gevonden worden met zichtbare factoren, daar onzichtbare factoren immers niet kunnen worden gemeten.

Op basis van de beschrijving van het Oostenrijkse perspectief kan worden geconstateerd dat dit voor een groot deel samenvalt met de zogenaamde resource-based school in strategie-onderzoek<sup>3</sup>. Concepten als vaardigheden ("capabilities"), routines en competenties die in deze school worden gebruikt, zijn voorbeelden van de onzichtbare succesfactoren waar de aandacht van de Oostenrijkers naar toe gaat. Bovendien verwijst de resource-based literatuur over duurzaam concurrentievoordeel naar niet expliciet te maken kennis ("tacit knowledge": zie bijvoorbeeld Dierickx en Cool, 1989; Barney, 1991; Kogut en Zander, 1992). Deze kan in verband worden gebracht met het postulaat van de imperfecte informatie van de Oostenrijkers. Ook refereert een aantal van de genoemde auteurs aan causale ambiguïteit, die ontstaat als gevolg van complexe interacties tussen een groot aantal variabelen. Dit laatste is een van de zaken die de Oostenrijkse modellering van winstgevendheid bepaalden. De zogenaamde "dynamic capabilities" benadering van Teece, Pisano en Shuen (1992) wordt zelfs expliciet gerelateerd aan het werk van Schumpeter (1949; 1952) en zijn moderne navolgers Nelson en Winter (1982). Nelson (1991) wijst eveneens op de relatie tussen zijn neo-Schumpeteriaanse benadering en de resource-based school. In paragraaf 5 en 6 zal de relatie tussen Porters werk en de resource-based school nader aan de orde komen.

Met behulp van de vier karakteristieken die Jacobson heeft gedefinieerd, zal nu worden aangetoond dat de Industrial Organization theorie aan de basis ligt van Porter (1980) en dat Porter (1990a) is terug te voeren op de Oostenrijkse benadering.

#### 4. 1980: Een Industrial Organization perspectief

De claim dat "Competitive Strategy" gebaseerd is op de Industrial Organization theorie (Bain, 1968; Scherer, 1980), is nauwelijks provocerend te noemen. Niet alleen Teece, Pisano en Shuen (1992) relateren Porters werk aan deze school, ook Porter zelf heeft zijn intellectuele schuld aan de Industrial Organization traditie bekend (Porter, 1981). Porter heeft de ideeën van deze theorie op hun kop gezet en toont in een "Umwertung aller Werte" hoe bedrijven van concepten uit de Industrial Organization gebruik kunnen maken om de

---

<sup>3</sup> De resource-based school bouwt voort op Penrose (1959). Jacobson die tabel 2 ontwikkelde, citeert enkele auteurs uit deze school zonder haar daadwerkelijk te noemen. Net als Jacobson, vergelijkt Conner (1991) de resource-based traditie met de Industrial Organization traditie, maar dan op haar verdienste als "theories of the firm" en niet vanuit een strategisch perspectief.

concurrentie juist te beperken (Reve, 1990). De kern van zijn argument is weergegeven in het vijfkrachtenmodel en de drie strategieën die in de inleiding besproken zijn.

**Strategisch doel.** De essentie van elke strategie is dat een bedrijf superieure winstgevendheid nastreeft en dat superieure winstgevendheid bereikt kan worden door de concurrentiekrachten te beperken. Zo kan het scheppen van entree-barrières de dreiging van nieuwe toetreders verminderen. De op die manier geschapen mogelijkheden om de prijs te verhogen, vergroten het inkomen van het bedrijf. Het strategische doel van bedrijven volgens "Competitive Strategy", is dus typisch voor een IO-perspectief.

**Marktomstandigheden.** Hoewel Porter in 1980 concurrentie als een proces ziet waarin bedrijven op elkaar reageren, is het essentiële idee dat achter dit proces ligt er een van evenwicht. Een evenwichtssituatie is een situatie waarin geen enkel bedrijf superieure winsten behaalt. Deze zal ontstaan wanneer geen enkel bedrijf probeert zich van de concurrentie af te schermen. In "Competitive Strategy" wijst Porter niet op een mechanisme dat de veronderstelde, onvermijdelijke route naar evenwicht blijvend kan doorkruisen (zoals de continuïteit van innovatie). De weg naar de evenwichtssituatie kan volgens Porter (1980) uitsluitend tijdelijk worden verhinderd door factoren die ook aan de concurrenten bekend zijn. Een bespreking van de aard van de succesfactoren zal dit nu nader verduidelijken.

**Modellering van winstgevendheid en aard van de succesfactoren.** Het zal duidelijk zijn dat het model dat winstgevendheid verklaart in "Competitive Strategy" gebaseerd is op empirische regelmatigheden (namelijk de druk die de vijf krachten uitoefenen). Een onderneming kan proberen elk van de vijf krachten afzonderlijk te beperken om zo de winstgevendheid te verhogen. Bovendien kunnen de succesfactoren die Porter definieert voor het grootste deel in de werkelijkheid worden waargenomen. In hoofdstuk drie (p. 47ff) ontwikkelt Porter een raamwerk voor de analyse van concurrenten waarin de meeste factoren in principe waarneembaar zijn: bijvoorbeeld het accounting systeem van de concurrent, de huidige resultaten, diversificatieplannen, de organisatiestructuur. Slechts de vaardigheden van het bedrijf lijken minder eenvoudig waar te nemen, maar Porter relateert deze voornamelijk aan observeerbare sterkten en zwakten (p. 64). Succesfactoren zijn derhalve voor concurrenten waarneembaar, waarmee geconcludeerd kan worden dat "Competitive Strategy" kan worden gerelateerd aan alle vier door Jacobson genoemde factoren van de IO-benadering in strategie-onderzoek.

## 5. 1990: Een Oostenrijks perspectief

De centrale vraag van "The Competitive Advantage of Nations" is waarom (clusters van) bedrijven die in bepaalde landen zijn gevestigd innovatiever zijn dan andere. Volgens Porter ligt de reden hiervan in de omgeving waarin deze bedrijven werken: de determinanten die hij in de diamant bijeen heeft gebracht, zetten de onderneming aan tot innoveren. De constante versterking en verbetering van deze determinanten ("upgrading") moet er voor zorg dragen dat bedrijven steeds weer door hun omgeving worden uitgedaagd om te innoveren.

In tabel 4 is een poging gedaan om de uitgangspunten van Porter (1990a) samen te vatten. Het eerste uitgangspunt is dat bedrijven op zoek zijn naar concurrentievoordeel. Ten tweede geldt dat innovatie de kern is van concurrentievoordeel. De reden hiervoor is dat innovaties kennis bevatten die aan de concurrenten niet bekend is. Porter bespreekt dit punt kort in een artikel dat de publikatie van zijn boek vergezelde: *"Information plays a large role in the process of innovation and improvement - information that either is not available to competitors or that they do not seek"* (Porter, 1990b, 74). Deze passage is gelijk aan wat de Oostenrijkse econoom Von Hayek een halve eeuw geleden schreef, toen hij stelde dat er kennis is van *"particular circumstances of time and place. It is with respect to this that practically every individual has some advantage over all others in that he possesses unique information of which beneficial use might be made"* (Hayek, 1945, 521). Imperfecte informatie die in een innovatie verborgen zit, heeft een monopoliserend effect omdat alleen het bedrijf dat die informatie bezit, er in de markt gebruik van kan maken. Abernathy en Clark (1985) wijzen op een soortgelijk effect van innovatie. Porter lijkt het dus met Hayek eens te zijn dat imperfecte informatie een belangrijke bron van concurrentievoordeel is ("beneficial use" in Hayeks terminologie).

Ten derde geldt dat concurrentie centraal staat in Porters analyse. Concurrentievoordelen worden weggeconcurrerd: de wedijver tussen innovaties van verschillende bedrijven is er de oorzaak van dat nu eens het ene bedrijf en dan weer het andere een concurrentievoordeel bezit. Dit is een proces dat veel lijkt op Schumpeters creatieve destructie (Schumpeter, 1952). Ten vierde lijkt Porter te stellen dat geen goed begrip van het concurrentieproces kan worden verkregen als het bedrijf en zijn omgeving afzonderlijk van elkaar worden bekeken. De bedrijfsomgeving is van groot belang voor de studie van bedrijfsprocessen.

Een combinatie van de eerste twee proposities leidt tot de conclusie dat bedrijven zullen proberen te innoveren. Wanneer bij dit resultaat de derde propositie wordt gevoegd, volgt dat innovatie wordt gestimuleerd door concurrentie.

**Tabel 4: Proposities van Porters The Competitive Advantage of Nations**

Proposities van "The Competitive Advantage of Nations"
1. Bedrijven streven naar concurrentievoordeel
2. Innovatie is de kern van concurrentievoordeel (innovatie is imperfecte informatie)
3. Concurrentievoordeel wordt ondermijnd door concurrentie
4. Bedrijf en omgeving dienen niet te worden gescheiden

De laatste propositie in samenhang met het idee dat bedrijven zullen innoveren, leidt tot de conclusie dat de bedrijfsomgeving innovativiteit kan stimuleren of belemmeren. In Porters boek wordt met name deze laatste relatie tussen omgeving en innovativiteit bestudeerd. De bovenstaande formulering van Porters ideeën maakt het mogelijk hen te vergelijken met de kenmerken van de Oostenrijkse school.

**Strategisch doel.** In plaats van beperking van de concurrentiekrachten, wordt nu innovatie door Porter gezien als het na te streven doel. Ook de rol van de entrepreneur, die in de door Schumpeter geïnspireerde tak van de Oostenrijkse school als zo belangrijk wordt gezien (Schumpeter, 1949; Kirzner, 1973), wordt door Porter niet vergeten. Hierbij geldt echter een kwalificatie: ondernemerschap is niet zo willekeurig verspreid als sommige auteurs (bijvoorbeeld De Jong, 1991) menen<sup>4</sup>. "The determinants play a major role in locating where invention and entrepreneurship are most likely to occur in a particular industry" (Porter, 1990a, 126). Er kan derhalve worden geconcludeerd dat Porter grotendeels de opvattingen van Schumpeter onderschrijft, echter—en dat is misschien des te opvallender voor een dermate leidende figuur in de leer der bedrijfskunde—met een minder grote nadruk op ondernemerschap. Hierbij dient wel bedacht te worden dat de rol van ondernemerschap met tijd en plaats verandert. Imai (1989) schetst bijvoorbeeld een beeld van entrepreneurs in het huidige Japan, dat aanzienlijk minder heroïsch is dan dat in Schumpeters analyse uit het begin van deze eeuw. Dit zou een reden kunnen zijn voor het feit dat de opvattingen van Porter over ondernemerschap enigszins afwijken van die van Schumpeter.

<sup>4</sup> Mintzberg (1990) beschrijft een school van strategievorming die gebaseerd is op het idee dat ondernemerschap essentieel is voor concurrentievoordeel. Net als Porter deinst Mintzberg er echter voor terug om de meningen van deze school te onderschrijven, ook al erkent hij het belang van de entrepreneur.

**Marktomstandigheden.** De ongelijke verdeling van informatie waar Porter op wijst leidt tot disequilibrium en dynamiek in de markt. Bedrijven zullen dan ook constant gericht moeten zijn op vernieuwing en aanpassing aan voortdurend veranderende marktomstandigheden: innovatie is continu. Hayeks stelling dat aanpassen aan verandering het essentiële probleem is in een economie (Hayek, 1945, 524) is hier duidelijk mee in overeenstemming. In "The Competitive Advantage of Nations" lijkt dus een andere opvatting over concurrentie te zijn verwoord, dan in Porters eerdere werk. Grant (1991, 546) wees er al op dat Porter *"dispenses with this concept of competition as a static variable whose strength depends upon market structure, in favor of a Schumpeterian concept of competition where competition is a process of dynamic change in which innovative and imitative behavior is constantly creating and destroying positions of competitive advantage"*. De efficiëntie-focus die in de IO-literatuur kan worden teruggevonden is vervangen door een dynamisch perspectief. *"Static efficiency is much less important than dynamic improvement"* is de lapidaire samenvatting die Porter (1990b) geeft van de volgende stelling van Schumpeter: *"A system—any system, economic or other—that at every given point of time fully utilizes its possibilities to the best advantage may yet in the long run be inferior to a system that does so at no given point of time, because the latter's failure to do so may be a condition for the level and speed of long-run performance"* (Schumpeter, 1952, 83), waarbij *"the level and speed of long-run performance"* wordt bepaald door innovatie.

**Modellering van winstgevendheid en aard van de succesfactoren.** Om de wijze waarop winstgevendheid is gemodelleerd in "The Competitive Advantage of Nations" goed te kunnen begrijpen, moet er op gewezen worden dat het volgens Porter jaren duurt voor een sterke concurrentiepositie tot stand is gekomen. In de meest uitgebreide analyses van concurrentiekracht gebruikt Porter de methode van de longitudinale gevalstudie. Hij laat daarbij zien dat sterke concurrentieposities geworteld zijn in complexe ontwikkelingen die zich in het verleden van een bedrijf hebben voorgedaan. De enige constante in die ontwikkelingen is dat concurrentiekrachtige ondernemingen steeds op hun sterke punten hebben voortgebouwd. Om kort te gaan: de winstgevendheid van een bedrijf wordt door een groot aantal heterogene factoren bepaald. De diamant integreert weliswaar veel verschillende elementen in een overzichtelijk raamwerk, maar van een eenduidige correlatie tussen omgevingsfactoren en winstgevendheid is geen sprake. De complexiteit van het innovatieproces en de dynamiek van de concurrentie maken het onmogelijk een dergelijke eenduidige relatie in de werkelijkheid te vinden. Jelinek (1992, 508) beschreef het in een kritiek op "The Competitive Advantage of Nations" als volgt: *"Cause and effect are blurred in this real world, the direction of causality shifts over time, and as it does, industry-specific competitive advantage evolves"*. De diamant heeft een systeemgeoriënteerd karakter: de determinanten beïnvloeden elkaar. Een

versterking van een van de determinanten leidt dan ook niet noodzakelijk tot een groter concurrentievoordeel, aangezien er tegenkrachten in een andere determinant kunnen ontstaan. Dit in tegenstelling tot de vijf krachten die in de visie van Porter (1980) wel tot op zekere hoogte afzonderlijk kunnen worden bewerkt, zonder dat zij elkaar wederzijds beïnvloeden.

Omdat het analyse-niveau in Porters laatste boek niet het bedrijf is, is het moeilijk vast te stellen wat de aard van de succesfactoren is op bedrijfsniveau. Uit de bovenstaande analyse kan de conclusie worden getrokken dat in de wereld die Porter beschrijft, leren en het voortbouwen op kerncompetenties van groot belang kan zijn. Wanneer Porter de duurzaamheid van concurrentievoordelen en de invloed van globalisering bespreekt, verwijst hij kort naar dit soort zaken: *"competitive advantage in advanced industries is increasingly determined by differential knowledge, skills, and rates of innovation which are embodied in skilled people and organizational routines"* (Porter, 1990a, 158). Samenvattend geldt dat winstgevendheid bepaald wordt door het betrekkelijk ondoorzichtige innovatieproces. Ook lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat de succesfactoren die Porter in 1990 definieert moeilijker waarneembaar zijn dan die in "Competitive Strategy".

Meer in het algemeen stelt Grant (1991) dat Porter vanuit een resource-based perspectief redeneert. Op het niveau van landen is dit zeker waar. De mogelijkheid van het toepassen van het resource-based perspectief op landsniveau, werd door Kogut (1991) onderkend. Hij sprak van vaardigheden van landen ("country capabilities") die ontstaan door de accumulatie van verschillende vaardigheden in verschillende landen. Deze verschillende vaardigheden zijn er de oorzaak van dat nationale verschillen in concurrentiekracht vaak langdurig kunnen bestaan. Porters idee dat een nationaal concurrentievoordeel in de loop van vele jaren tot stand komt in verschillende industrietakken, is hiermee verenigbaar. Bovendien lijkt Porters onderzoek te suggereren dat het begrip padafhankelijkheid (het voortbouwen op bestaande vaardigheden) ook op landsniveau van toepassing is. Lambooy (1990) suggereert eveneens dat regionale ontwikkeling padafhankelijk kan zijn. Porters aanbeveling om vooral ontwikkelde clusters van industrieën nog verder tot ontwikkeling te brengen, is hiervan een voorbeeld. Pogingen om nieuwe competenties op te bouwen in niet ontwikkelde clusters zullen volgens hem meestal falen. Padafhankelijkheid is een onderwerp dat typerend is voor neo-Schumpeterianen en de resource-based traditie, zodat ook dit een indicatie is van Porters veranderde opvattingen.

De conclusie uit de voorgaande analyse is dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden in het werk van Porter. Het is nu de vraag in hoeverre deze boeken tegenstrijdig zijn en of een zekere verzoening tussen de verschillende



raamwerken mogelijk is. De volgende paragraaf zal aantonen dat ondanks de aanzienlijke verschuiving in Porters denken, een aantal van de raamwerken wel degelijk *tegelijktijd* kan worden gebruikt.

## 6. 1985: De ontbrekende schakel tussen resources en marktposities?

Teneinde de vraag te beantwoorden welke elementen uit de boeken van 1980 en 1985 nog verenigbaar zijn met 1990, is het noodzakelijk een aantal zaken van elkaar te onderscheiden. Ten eerste kan er een verschil worden gemaakt tussen beleidsadviezen en de raamwerken waarop die adviezen zijn gebaseerd. Zoals in paragraaf 2 al is aangetoond, zijn de beleidsrichtlijnen die Porter in 1980 geeft niet verenigbaar met die in 1990. Dit hoeft echter niet te betekenen dat de door Porter ontwikkelde raamwerken ook hun relevantie verloren hebben.

Om dit te verduidelijken dient een tweede onderscheid te worden gemaakt, namelijk dat tussen resource posities en produkt-marktposities (Wernerfelt, 1984; Dierickx en Cool, 1989). Wernerfelt stelde dat achter elke marktpositie een resource positie schuilgaat: een bedrijf kan uitsluitend een bepaalde produkt-markt combinatie bedienen wanneer dat bedrijf de voor die marktpositie vereiste hulpbronnen, kennis en vaardigheden ("resources") in huis heeft. Het artikel van Wernerfelt werd geschreven in een tijd dat het onderzoek naar strategie vooral gericht was op de analyse van marktposities. Hoewel het idee om ook resources in het onderzoek naar strategievorming te betrekken al een lange traditie heeft (zoals Collis 1991, 51 en Schoemaker 1993, 123 stellen), is het onderzoek naar dit onderwerp pas relatief recent op grotere schaal van de grond gekomen. Dierickx en Cool menen dan ook dat het onderzoek naar statische marktposities de aandacht heeft afgeleid van het belang van resources. Dit onderscheid is door Porter in een later artikel ook gemaakt (Porter, 1991). Porter ziet de resource-based theorie niet zozeer als een aparte theorie, alswel als een aanvulling op de bestaande theorieën: "*Stress on resources must complement, not substitute for, stress on market positions*". Theorieën die gebaseerd zijn op de Industrial Organization traditie leggen vooral de nadruk op marktposities; de studie naar resources is vooral karakteristiek voor de Oostenrijkse benadering van strategie-onderzoek (Aharoni, 1993).

In grote lijnen geldt dat "Competitive Strategy" de studie van marktposities tot onderwerp heeft en dat "The Competitive Advantage of Nations" vooral gericht is op de opbouw van resource posities, maar dan vooral op landelijk niveau (zie

paragraaf 5). De generieke strategieën zijn voorbeelden van marktposities. Het is echter de resource positie die inzicht kan verschaffen in de vraag of het bedrijf in staat is deze marktpositie te behouden<sup>5</sup>. Een marktpositie kan alleen duurzaam zijn als er sprake is van een constante verbetering van de achterliggende resources. Theoretisch gezien zijn Porters generieke strategieën dan ook niet per definitie onverenigbaar met de resource-based theorie<sup>6</sup>. Zij zijn immers gericht op het verklaren van verschillende dingen. Het is echter wel duidelijk dat Porter heeft verzuimd om op bedrijfsniveau de resource-based ideeën in zijn theorie op te nemen.

Verdin en Williamson (1993) hebben getracht deze lacune op te vullen. Daarbij gaan zij uit van de in Porter (1985) gedefinieerde aandrijvers van concurrentievoordeel, die zij verbinden met concept van kerncompetenties dat in de resource-based school is ontwikkeld. Elke marktpositie is afhankelijk van aandrijvers van concurrentievoordeel als schaal, timing en leren. Om profijt van deze aandrijvers te kunnen trekken heeft een bedrijf bepaalde produktiemiddelen ("assets") nodig, zoals mensen, kennis en productiecapaciteit. Verdin en Williamson claimen nu dat kerncompetenties bepalend zijn voor de snelheid en de kosten waarmee een bedrijf activa accumuleert en aanwendt. Achter elke door Porter gedefinieerde marktpositie ligt derhalve een verzameling kerncompetenties. Een omissie in de analyse van Verdin en Williamson is het ontbreken van het idee dat verkregen resources (in dit geval zijn dat de competenties en de activa) gecombineerd moeten worden in activiteiten. Een portfolio aan resources die niet worden aangewend om bepaalde activiteiten uit te voeren, is immers nutteloos. Om de juiste verdeling van resources over de ondernemings-activiteiten te bepalen, is de waardeketen een handig instrument. De waardeketen kan immers laten zien hoe resources aan een produkt-markt strategie kunnen worden gekoppeld door middel van verschillende configuraties van activiteiten. Een juiste configuratie van activiteiten stelt een onderneming dan weer in staat om de voordelen van de aandrijvers van concurrentievoordeel te realiseren (Porter 1991, 100 relateert aandrijvers ook op deze wijze aan de activiteiten in de waardeketen). In figuur 2 is dit samengevat. Competenties bepalen de efficiëntie waarmee activa kunnen worden gebruikt en geaccumuleerd. Met gebruikmaking van activa worden bepaalde activiteiten uitgevoerd. Met activiteiten en produktiemiddelen kan van de aandrijvers van

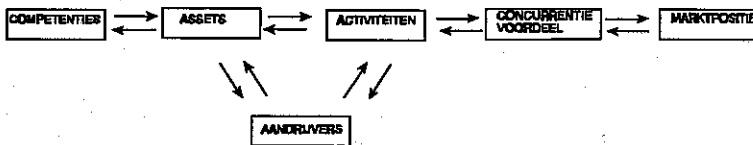
---

<sup>5</sup> Voor het debat omtrent Porters werk impliceert dit dat de vraag of nu *Competitive Strategy of The Competitive Advantage of Nations* "juist" is, geen interessante is. In plaats daarvan gaat het om de vraag wat er belangrijker is: marktposities of resource posities. Hamel (1991, 83) stelt bijvoorbeeld dat het laatste belangrijker is en zegt dat Porter (1980) zich slechts richt op "only the last few hundred yards of what may be a skill-building marathon".

<sup>6</sup> De precieze inhoud van zijn drie strategieën is wel te bekritisieren (Faulkner en Bowman, 1992; Miller en Dess, 1993).

concurrentiekracht worden geprofitteerd, zodat een concurrentievoordeel kan worden bereikt met betrekking tot een bepaalde marktpositie. In deze bespreking is voor de eenvoud geabstraheerd van het feit dat dit in de praktijk normaliter een interactief proces is: het is bijvoorbeeld zo dat de te bereiken marktpositie bepaalde competenties vereist en dat de bestaande competenties mede bepalend zijn voor die marktpositie. Figuur 2 integreert resource-based ideeën met concepten uit "Competitive Strategy" en "Competitive Advantage". In Porter (1990a) is een dergelijke integratie afwezig, wellicht vanwege het feit dat hij zich voornamelijk op het landsniveau concentreerde en niet op het bedrijf. In relatie tot Porters diamant, is figuur 2 een uitbreiding van de determinant economische orde (bedrijfsstrategie, structuur en concurrentie). De andere determinanten laten zien welke omgevingsfactoren de opbouw van resources op het bedrijfsniveau bevorderen. Op deze wijze wordt een externe focus toegevoegd aan de voornamelijk op bedrijfsinterne aspecten gerichte resource-based theorie. Op deze manier bouwen Porters boeken wel op elkaar voort. Er is echter nog een aantal raamwerken dat niet in de bovenstaande analyse is besproken. Meest prominent onder deze is het vijfkrachten model. Het zal op basis van het voorgaande duidelijk zijn, dat gelet op Porters gewijzigde opvatting over concurrentie, het niet juist lijkt om te stellen dat zij nog altijd "*the nature of competition*" (Porter, 1990a, 35) beschrijven. Als factoren die concurrentievoordeel bepalen, zijn zij vervangen door de determinanten van de diamant.

**Figuur 2: De relatie tussen enkele concepten van Porter en de resource-based theorie**



Porter (1991) zelf suggereert dat het vijfkrachtenmodel in een andere context kan worden toegepast. Die krachten kunnen volgens hem gebruikt worden om die resources op te sporen die het minst eenvoudig kunnen worden weggeconcentreerd. Dit zijn dan de meest duurzame en wellicht de meest waardevolle resources. Amit en Schoemaker (1993, 39) gebruiken het vijfkrachtenmodel op exact deze manier. Of het daadwerkelijk zinvol is om ook ontastbare bronnen van concurrentievoordeel (zoals de kerncompetenties van Prahalad en Hamel, 1990) met dit raamwerk te bestuderen is echter niet geheel duidelijk. Het is zeer wel mogelijk dat andere elementen daarbij ook een rol spelen.

Een andere beperking van deze methode is dat het weinig meer zegt dan dat een bedrijf moet trachten resources te scheppen die niet eenvoudig zijn weg te concurreren. Welke karakteristieken dergelijke resources verder bezitten wordt niet duidelijk. De benadering van Barney (1991) gaat wat dit betreft verder. Hij relateert zijn analyse expliciet aan Porter (1980), maar gaat verder door te wijzen op het belang van unieke historische omstandigheden (die Porter 1990a, ook meeneemt), causale ambiguïteit en sociale complexiteit. Deze factoren kunnen ertoe bijdragen dat concurrenten een resource moeilijk kunnen imiteren. Samenvattend geldt dus dat het vijfkrachtenmodel wel duidelijk maakt welke resources gezocht moeten worden, maar niet waar zij gevonden kunnen worden.

## 7. Conclusie: Porter versus Porter

In dit artikel zijn de drie belangrijkste boeken van Michael Porter vergeleken: *Competitive Strategy* (1980), *Competitive Advantage* (1985) en *The Competitive Advantage of Nations* (1990a). Er is eerst een inductieve benadering gevolgd. Die leidde tot de conclusie dat de aanbevelingen die Porter in zijn eerste twee boeken gaf aanmerkelijk verschillen van die uit zijn laatste boek. Vervolgens is een meer deductieve benadering gekozen, die aantoonde dat de reden voor deze verandering ligt in het feit dat in Porters eerdere werk werd geredeneerd vanuit een IO-perspectief en in zijn laatste boek vanuit een Oostenrijks perspectief.

Aangezien de intellectuele achtergrond van Porters werk is veranderd, kan de vraag worden gesteld of de raamwerken die hij in zijn twee eerste boeken heeft ontwikkeld nog wel relevant zijn. Het antwoord op die vraag is bevestigend, zij het dat de functie van de raamwerken enigszins verandert. Het vijfkrachtenmodel kan bijvoorbeeld worden gebruikt om die resources op te zoeken, die een bron van duurzaam concurrentievoordeel zijn. De drie generieke strategieën vormen echter een te statisch raamwerk aan de hand waarvan verschillende produkt-marktposities kunnen worden geclassificeerd. Via de configuratie van activiteiten in de waardeketen, staan deze posities in verbinding met de resources van het bedrijf. De diamant, ten slotte, laat zien welke omgevingsfactoren het proces van opbouw van resources in een bedrijf stimuleren.

Het is nauwelijks verrassend dat na een decennium waarin waarschijnlijk meer onderzoek is gedaan naar innovatie en de rol van resources in het concurrentieproces dan in alle voorgaande decennia te samen, Porters werk deze ontwikkelingen reflecteert. Door de evolutie in Porters denken, zijn zijn boeken echter niet geheel complementair, zoals veelal—en niet in de laatste plaats door Porter zelf—wordt gesuggereerd. Porters flexibiliteit bij het

opnemen van nieuwe inzichten in zijn werk kan dan ook niet verhullen dat de beleidsaanbevelingen in zijn verschillende analyses niet verzoend kunnen worden. Voor beleidsmakers bij overheid en bedrijfsleven verdient het dan ook aanbeveling de diverse beleidsvoorschriften kritisch te beoordelen en te toetsen op hun relevantie voor de specifieke situatie waarvoor het beleid gemaakt moet worden. Het zonder meer overnemen of verwerpen van Porters beleidsaanbevelingen zonder diepgaande kennis van de achterliggende uitgangspunten, dient dan ook als onverstandig te worden beschouwd.

## Literatuur

- Abernathy, W.J. en K.B. Clark, 1985, Innovation: mapping the winds of creative destruction, *Research Policy*, vol. 14, no. 1, februari, 3-22.
- Aharoni, Y., 1993, In Search for the Unique: Can Firm-specific Advantages Be Evaluated?, *Journal of Management Studies*, 30, 1, januari, 31-49.
- Amit, R. en P.J.H. Schoemaker, 1993, Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, januari, vol. 14, 33-46.
- Bain, J.S., 1968, *Industrial Organization*, 2e druk, New York, John Wiley.
- Barney, J., 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol. 17, No. 1, 99-120.
- Bosch, F.A.J. van den en A.P. de Man, 1994, Government's Impact on the Business Environment and Strategic Management, *Journal of General Management*, voorjaar, Vol. 19, No. 3, 50-59.
- Collis, D.J., 1991, A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry, *Strategic Management Journal*, vol. 12, 49-68.
- Conner, K.R., 1991, A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics, *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, 121-154.
- Dierickx, I. en K. Cool, 1989, Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, vol. 35, No. 12, december, 1504-1514.
- Faulkner, D. en C. Bowman, 1992, Generic Strategies and Congruent Organisational Structures: Some Suggestions, *European Management Journal*, vol. 10, no. 4, december, 494-499.
- Foss, N.J., 1994, *An "Austrian" Theory of Strategy? In search of the foundations of the resource-based approach*, Working Paper 94-5, Copenhagen Institute for Industrial Economics and Strategy.
- Grant, R.M., 1991, Porter's "Competitive Advantage of Nations": an Assessment, *Strategic Management Journal*, vol. 12, oktober 1991, 535-548.

- Hamel, G., 1991, Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, zomer, 83-103.
- Hayek, F.A., 1945, The Use of Knowledge in Society, *American Economic Review*, vol. XXXV, no. 4, september, 519-530.
- Hippel, E. von, 1988, *The Sources of Innovation*, New York, Oxford University Press.
- Imai, K., 1989, Evolution of Japan's Corporate and Industrial Networks, in: Carlsson, B. (ed.), 1989, *Industrial Dynamics*, Dordrecht, Kluwer Academics Publishers, 123-155.
- Jacobs, D., P. Boekholt en W. Zegveld, 1990, *De Economische Kracht van Nederland*, Den Haag, SMO-boek.
- Jacobson, R., 1992, The "Austrian" School of Strategy, *Academy of Management Review*, oktober, vol. 17, no. 4, 782-807.
- Jelinek, M., 1992, The Competitive Advantage of Nations, *Administrative Science Quarterly*, september 1992, 507-510.
- Jong, H.W. de, 1991, Discussie: Beidel, *ESB*, 23 januari 1991, 107-108.
- Kirzner, I.M., 1973, *Competition and Entrepreneurship*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Knights, D., 1992, Changing Spaces: the disruptive impact of a new epistemological location for the study of management, *Academy of Management Review*, vol. 17, no. 3, 514-536.
- Kogut, B., 1991, Country Capabilities and the Permeability of Borders, *Strategic Management Journal*, vol. 12, zomer, 33-47.
- Kogut, B., en U. Zander, 1992, Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, *Organization Science*, vol. 3, no. 3, augustus, 383-397.
- Lambooy, J.G., 1990, Bedrijf en Omgeving; Een Complexe Relatie, *K.N.A.G. Geografisch Tijdschrift*, XXIV, no. 2, 121-129.
- Lundvall, B.A., 1988, Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation, in: Dosi, G., et al., eds., *Technical Change and Economic Theory*, London, Pinter Publishers.
- Miller, A. en G. Dess, 1993, Assessing Porter's (1980) Model, *Journal of Management Studies*, vol. 30, no. 4, juli, 553-583.
- Ministerie van Economische Zaken, 1990, *Economie met Open Grenzen*, 's-Gravenhage, SDU.
- Mintzberg, H., 1990, Strategy Formation: Schools of Thought, in: Frederickson, J.W. (ed.), *Perspectives on Strategic Management*, New York, Harper Business, 105-235.
- Nelson, R.R., 1991, Why do firms differ, and how does it matter?, *Strategic Management Journal*, vol. 12, 61-74.
- Nelson, R.R., en S.G. Winter, 1982, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge (Mass.), The Belknap Press.

- Penrose, E., 1959, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell.
- Porter, M.E., 1980, *Competitive Strategy*, New York, The Free Press.
- 1981, The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management, *Academy of Management Review*, vol. 6, No. 4, 609-620.
  - 1985, *Competitive Advantage*, New York, The Free Press.
  - 1990a, *The Competitive Advantage of Nations*, London, Macmillan Press.
  - 1990b, The Competitive Advantage of Nations, *Harvard Business Review*, maart/april, 73-93.
  - 1991, Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, vol. 12, winter, 95-117.
- Prahalad, C.K., en G. Hamel, 1990, The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, mei/juni, 79-91.
- Reve, T., 1990, The Firm as a Nexus of Internal and External Contracts, in: Aoki, M., B. Gustafson en O.E. Williamson (red.), *The Firm as a Nexus of Treaties*, London, Sage, 133-161.
- Ruigrok, W., en R. van Tulder, 1995, *The Logic of International Restructuring*, London, Routledge.
- Scherer, F.M., 1980, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 2e druk, Chicago, Rand McNally.
- Schoemaker, P.J.H., 1993, Strategic Decisions in Organizations: Rational and Behavioural Views, *Journal of Management Studies*, 30, 1, january, 107-129.
- Schumpeter, J.A., 1949, *The Theory of Economic Development*, 3e druk, Cambridge (Mass.), Harvard University Press.
- 1952, *Capitalism, Socialism and Democracy*, 4e druk, London, George Allen & Unwin.
- Teece, D.J., G. Pisano en A. Shuen, 1992, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Working Paper, Center for Research in Management, Berkeley.
- Verdin, P., en P.J. Williamson, 1993, *Core Competence, Competitive Advantage and Market Analysis: Forging the Links*, Research Paper 93/65/SM, Fontainebleau, INSEAD.