

Inhoud

Inleiding	1
DEEL 1. CONCURRENTIE EN STRATEGIE: BASISCONCEPTEN	
1. Hoe concurrentiekrachten de strategie bepalen Michael E. Porter	19
2. Wat is strategie Michael E. Porter	37
3. Hoe informatie leidt tot concurrentievoordeel Michael E. Porter en Victor E. Millar	71
4. Eindspelstrategieën voor bedrijfstakken in verval Kathryn Rudie Harrigan en Michael E. Porter	93
5. Van concurrentievoordeel tot ondernemingsstrategie Michael E. Porter	111

DEEL 2. HET CONCURRENTIEVERMOGEN VAN LOCATIES

- | | | |
|-----------|--|-----|
| 6. | Het concurrentievoordeel van landen | 147 |
| | Michael E. Porter | |
| 7. | Clusters en concurrentie: nieuwe beleidsplannen voor bedrijven, regeringen en instellingen | 185 |
| | Michael E. Porter | |
| 8. | Hoe mondiale bedrijven hun doel bereiken | 267 |
| | Thomas Hout, Michael E. Porter en Eileen Rudden | |
| 9. | Concurreren over locaties heen: concurrentievoordeel vergroten door middel van een mondiale strategie | 285 |
| | Michael E. Porter | |

DEEL 3. OPLOSSINGEN VOOR MAATSCHAPPELIJKE PROBLEMEN

- | | | |
|------------|---|-----|
| 10. | Groen en concurrerend: een eind maken aan de impasse | 321 |
| | Michael E. Porter en Claas van der Linde | |
| 11. | Het concurrentievoordeel van de binnenstad | 345 |
| | Michael E. Porter | |
| 12. | Concurrentie laten functioneren in de gezondheidszorg | 375 |
| | Elisabeth Olmsted Teisberg, Michael E. Porter en Gregory B. Brown | |
| 11. | Kapitaalnadeel | 395 |
| | Michael E. Porter | |
| | Register | 431 |

Inleiding

De laatste decennia is de concurrentie enorm geïntensiveerd, vrijwel overal in de wereld. Nog niet lang geleden bestond concurrentie in veel landen en in vele bedrijfstakken vrijwel niet. Markten waren beschermd, en dominante marktposities de regel. Zelfs waar concurrenten aanwezig waren, was de rivaliteit allesbehalve hevig. Concurrentie werd beknot door verstikkend overheidsingrijpen en door openlijke kartelvorming.

Tegenwoordig associëren we het ontbreken van concurrentie met ontwikkelingseconomieën en kunnen we gemakkelijk vergeten hoeveel er ook in geavanceerde naties is veranderd. De liquidatie van kartels en machtige handelsgroepen en de intensivering van concurrentie hield verband met de opmerkelijke economische vooruitgang van Duitsland en Japan na de Tweede Wereldoorlog. De Japanse bedrijfstakken die het best concurreren zoals consumentenelektronica en auto's ontwikkelden zich onder hevige interne concurrentie. Toch wordt de ontwikkeling van grote delen van de Japanse economie nog steeds belemmerd door beperkingen die uit de concurrentie voortkomen, bijvoorbeeld op terreinen als financiële diensten, chemische producten en detailhandel.

Zelfs in de Verenigde Staten, het land dat misschien wel de grootste nadruk legt op concurrentie, werden tot voor kort grote delen van de economie aan regels gebonden. Telecommunicatie, transport, energie en andere sectoren

leveren allemaal duidelijke voorbeelden van de kracht van concurrentie om innovatie te ontketenen en groeicijfers tot ongeëvenaarde hoogten op te jagen.

Er zijn nog maar heel weinig bedrijfstakken over waarin concurrentie niet zijn weerslag heeft gehad op stabiliteit en marktoverwicht. Geen enkel bedrijf en geen enkel land kan het zich veroorloven de noodzaak om te concurreren te negeren. Ieder bedrijf en ieder land moet proberen om concurrentie te begrijpen en te beheersen.

Twintig jaar lang heb ik me beziggehouden met de bestudering van concurrentie in haar volle rijkdom. Opgeleid als econoom en doordrongen van de methode van economisch redeneren heb ik geprobeerd om de complexiteit van wat er werkelijk gebeurt in bedrijven en bedrijfstakken vast te leggen, op een manier die zowel de theorie vooruithelpt als interessant blijft voor de mensen van de praktijk. Mijn doel is geweest om zowel analytische als praktische kaders te ontwikkelen om concurrentie mee te begrijpen die de kloof tussen theorie en praktijk doeltreffend overbruggen. Dit evenwicht vinden is een uitdaging en soms blijft succes uit. Mijn geheime wapens: mijn ideeën in de praktijk gebruiken om vaagheid bloot te leggen, nieuwe vragen opwerpen en inspireren tot verdere arbeid.

Dit boek bevat, voor het eerst bij elkaar, meer dan een dozijn eerder gepubliceerde en nieuwe artikelen die ik over concurrentie heb geschreven. De artikelen behandelen concurrentie op meerdere niveaus en in verschillende milieus, maar worden verenigd door een gemeenschappelijk perspectief en een gemeenschappelijk kader.

De meeste artikelen zijn aanvankelijk verschenen in *Harvard Business Review*. Ik heb ook elders uitgebreid gepubliceerd, maar de *Review* leek mij het beste platform voor mijn pogingen de mensen van de praktijk te beïnvloeden. De redacteurs van de *Review* hebben ook buitengewone hulp geboden bij het helderder en toegankelijker maken van mijn ideeën.

Ik kon echter geen weerstand bieden aan de gelegenheid om twee nieuwe, speciaal voor deze bundel geschreven artikelen op te nemen. Het ene richt zich op clusters, een thema dat werd geïntroduceerd in mijn werk over het concurrentievoordeel van naties, het tweede behandelt mondiale strategie en geeft mijn meest recente ideeën hierover weer.

Het boek heeft drie delen. Deel I is gericht op concurrentie tussen en strategie van bedrijven, eerst op het niveau van een enkele bedrijfstak en daarna voor multidisciplinaire of gediversifieerde bedrijven. De structuur en evolutie van bedrijfstakken, en de manieren waarop bedrijven daarin concurrentievoordeel behalen en behouden, liggen aan de basis van concurrentie. Een goed begrip van deze onderwerpen verschaft het fundament waarop al het andere wordt gebouwd. Diversificatie bijvoorbeeld kan niet rationeel worden benaderd zonder een rechtstreeks verband met concurrentie in afzonderlijke branches.

Deel II is gericht op de rol van locatie in concurrentie. De interesse voor het concurrentievermogen van naties, staten en steden is snel gegroeid nu con-

currentie wijdverbreid en geïntensiveerd is. Concurrentievermogen wordt vanouds in de eerste plaats gezien als een zaak voor regeringen. Bovendien hebben veel theoretici beweerd dat locatie minder belangrijk wordt nu de mobiliteit van kapitaal en technologie groeit en bedrijven hun activiteit meer wereldomvattend ontplooiën. De artikelen in deel II vechten beide denkbeelden aan. Ik probeer daarin te laten zien hoe het succes van zowel bedrijven als landen afhangt van het plaatselijke milieu waarin concurrentie plaatsvindt. Inzicht in de invloed van locatie op concurrentie brengt nieuwe rollen aan het licht voor bedrijven die hun concurrentiecontext willen bepalen; de behoefte aan een nieuw soort relatie tussen bedrijfsleven, regering en andere plaatselijke instellingen wordt duidelijk, en nieuwe opvattingen over regeringspolitiek komen aan het licht. Een goed begrip van de invloed van locatie op concurrentie is, samen met de ideeën in deel I, essentieel voor het vaststellen van een mondiale strategie.

Deel III put uit de kaders in de delen I en II en richt zich op enkele belangrijke maatschappelijke kwesties. Het milieu, de armoede in de steden, gezondheidszorg en inkomensongelijkheid worden gewoonlijk gezien als sociale problemen. Zoals de artikelen in deel III evenwel illustreren is elk van deze onverbreeklijk verbonden met de economie, en meer in het bijzonder met concurrentie. Het aanwenden van een goed begrip van concurrentie is niet alleen verhelderend, maar biedt ook concrete, werkbare methoden om tot oplossingen te komen.

Concurrentie en strategie: basisconcepten

De bundel begint met ‘Hoe concurrentiekrachten de strategie bepalen’ (1979), het oudste artikel en mijn eerste poging om de mensen van de praktijk te beïnvloeden. In dit artikel introduceer ik een systematisch kader voor het begrijpen van de structuur van verschillende bedrijfstakken en hoe deze veranderen door de perspectieven van de bedrijfstakeconomie toe te passen op de strategie.¹

De resultaten van ieder bedrijf in een branche kunnen worden gesplitst in twee gedeelten: het eerste is toe te schrijven aan het gemiddelde resultaat van alle concurrenten in hun bedrijfstak en het tweede aan de mate waarin het bedrijf een resultaat behaalt dat onder of boven het gemiddelde in zijn bedrijfstak ligt. Dit artikel concentreert zich op het eerste gedeelte, dat wil zeggen op de grote en aanhoudende verschillen in de gemiddelde winstgevendheid van bedrijfstakken. Door gebruik te maken van het ‘vijfkrachtenkader’, dat bestaat uit de onderhandelingsmacht van kopers, de onderhandelingsmacht van leveranciers, de dreiging van nieuwe toetreders, de dreiging van substituten en de intensiteit van de rivaliteit, beschrijf ik de bepalende factoren voor bedrijfstakwinstgevendheid op lange termijn en manieren waarop bedrijven deze kunnen beïnvloeden.

‘Wat is strategie?’ richt zich op het tweede gedeelte van de winstgevendheidformule: de verschillen in winstgevendheid tussen concurrenten. Ik heb het onderwerp positionering, ofwel het creëren van een voordelige concurrentiemethode in een bedrijfstak al eerder behandeld,² maar ‘Wat is strategie?’, voor het eerst gepubliceerd in 1996, bevat mijn meest recente ideeën. In dit artikel voer ik aan dat een bedrijf in zijn bedrijfstak de beste winstgevendheid behaalt door hogere prijzen dan wel lagere kosten te bereiken dan de rivalen. De oorzaken van deze prijs- of kostenverschillen tussen concurrenten kunnen op hun beurt worden gesplitst in twee soorten: de soort die veroorzaakt wordt door verschillen in operationele effectiviteit, ofwel het vinden van de beste praktische methode, en de soort die veroorzaakt wordt door verschillen in strategische positionering. Operationele effectiviteit zowel als strategie kunnen het best worden begrepen door de firma’s terug te brengen tot activiteiten, en de afzonderlijke economische processen die bedrijven aanwenden tot de concurrentiestrijd in elke branche. Activiteiten worden beperkter gedefinieerd dan traditionele functies. Ik heb een kader geïntroduceerd voor het systematisch onderzoek naar activiteiten en hun verband met concurrentievoordeel, waardeketen genaamd, in mijn boek *Concurrentievoordeel*.

Alle bedrijven moeten continu de operationele effectiviteit in hun activiteiten verhogen, maar blijvende resultaatverschillen zullen meestal afhangen van een kenmerkende strategische positie. Strategieverschillen berusten op verschillen in activiteit, zoals de manier waarop bedrijven te werk gaan bij orderverwerking, assemblage, productontwerp, opleiding enzovoort. Strategieën kunnen worden ondersteund vanwege tradeoffs, de keuzes die bedrijven maken om bepaalde soorten waarden aan te bieden, maar andere op te offeren. Zowel concurrentievoordeel als tradeoffs hangen niet alleen af van afzonderlijke activiteiten, maar ook van hoe de diverse activiteiten op elkaar aansluiten (de zogenoemde *fit*).

De eerste twee artikelen in deel I verschaffen de voornaamste analytische kaders voor het ontwikkelen van een strategie op het niveau van een afzonderlijke branche: bedrijfstakstructuur en concurrentievoordeel/activiteiten. De volgende twee artikelen in deel I – ‘Hoe informatie u concurrentievoordeel geeft’ en ‘Eindfasestrategieën voor in betekenis afnemende bedrijfstakken’ – passen deze basiskaders toe en breiden ze uit om belangrijke vragen over concurrentiestrategie te behandelen. ‘Hoe informatie u concurrentievoordeel geeft’ (1985) richt zich op de rol die informatietechnologie speelt bij het beïnvloeden van concurrentie. In dit artikel wijzen Victor Millar en ik erop dat informatietechnologie een rol speelt in zowel bedrijfstakstructuur als in concurrentievoordeel. Het vijfkrachtenkader verschaft de structuur voor de analyse van het bedrijfstakeffect, terwijl activiteiten en de waardeketen de structuur verschaffen voor het onderzoek naar het concurrentievoordeeleffect. Hoewel dit artikel meer dan tien jaar geleden werd geschreven, zijn de onderwerpen nog steeds actueel. De hedendaagse kwesties zijn onder meer de rol van het

internet, nieuwe computergestuurde ontwerp- en fabricagetechnologieën, en de gehele onderneming omvattende informatiesystemen. Dit artikel biedt een aanzet tot de betekenis van de meest recente generatie informatiesystemen en software voor de concurrentie.

In 'Eindfasestrategieën voor in betekenis afnemende bedrijfstakken' passen Kathryn Harrigan en ik ideeën over bedrijfstakstructuur en concurrentievoordeel toe op bedrijfstakken die blijvend in betekenis afnemen vanwege het verschijnen van een beter substituuutproduct, een inkrimpende klantengroep of om andere redenen. Hoewel betekenisafname van een bedrijfstak zeker niet onvermijdelijk is, behandelt dit artikel de vraag hoe de strategische gedachtegang moet zijn in een bedrijfstak die wordt geconfronteerd met betekenisafname. De ideeën omtrent bedrijfstakstructuur helpen firma's bij de inschatting of een bedrijfstak winstgevend kan blijven terwijl deze kleiner wordt en of het gewenst is te blijven meedoen. De logica van concurrentievoordeel helpt bedrijven bij de afweging welke winstgevende positie ze kunnen innemen in de inkrimpende bedrijfstak. In elke economie zal altijd een aanmerkelijk aantal bedrijfstakken in betekenis afnemen, zoals er ook altijd enkele te voorschijn komen. Het is mij opgevallen dat bedrijven te vaak, tot hun schade, strategisch denken uitstellen als ze zich bevinden in in betekenis afnemende branches.

De eerste vier artikelen in deel I richten zich op strategie in één enkele branche, wat ik noem *concurrentiestrategie*. De afzonderlijke bedrijfstak is het basisniveau van strategie, omdat het op dit niveau is dat bedrijfstakwinstgevendheid wordt bepaald en concurrentievoordeel wordt behaald of verloren. Het artikel 'Van concurrentievoordeel tot ondernemingsstrategie' (1987) richt zich op strategie op het andere belangrijke niveau: de algemene strategie van een in meer dan één branche gediversifieerd bedrijf. Ik noem dit *ondernemingsstrategie*. Veel beschrijvingen behandelen diversificatie als een apart vraagstuk, gescheiden van concurrentiestrategie. Deze onterechte scheiding verklaart echter ten dele de treurige resultaten die de laatste dertig jaar met diversificatie zijn behaald, wat duidelijk wordt geïllustreerd door de gegevens in mijn artikel. Er gebeuren vaak vreselijke dingen met bedrijven die proberen hun denkwijze over diversificatie te scheiden van hun concurrentiestrategieën in hun diverse branches.

In 'Van concurrentievoordeel tot ondernemingsstrategie' geef ik een andere aanpak. Ik beweer dat, hoewel ondernemingsstrategie verschilt van concurrentiestrategie, beide intrinsiek verbonden moeten zijn. Ondernemingsstrategie brengt net als concurrentiestrategie vragen met zich mee over de bedrijfstak en het concurrentievoordeel. Op het niveau van het bedrijf evenwel worden de vraagstukken enigszins anders. Ondernemingsstrategie houdt zich, vanuit het bedrijfstakperspectief, bezig met de keuze van bedrijfstakken waarin een bedrijf moet concurreren en hoe men moet toetreden. Vanuit het concurrentievoordeelperspectief wordt de centrale vraag hoe het concurrentievoordeel van afzonderlijke branche-eenheden vergroot in plaats van ondermijnd wordt door onderdeel te vormen van het gehele bedrijf. 'Van

concurrentievoordeel tot ondernemingsstrategie' onderzoekt deze kwesties, met gebruikmaking van de concepten bedrijfstakstructuur en waardeketen. Het artikel laat zien hoe het activiteitenbegrip kan worden gebruikt om de strategische logica van diversificatie te begrijpen, en hoe ondernemingsstrategie moet worden verbonden met organisatie en managementpraktijk.

De voorkeur van bedrijven voor diversificatie is niet verminderd sinds dit artikel voor het eerst werd gepubliceerd, maar de werkzaamheid van diversificatie in de jaren negentig blijft problematisch. Ideeën over kerncompetenties en kritieke hulpbronnen hebben bij diversificatie veelal de plaats ingenomen van in diskrediet geraakte portfoliomodellen, maar te vaak verschillen de resultaten nog weinig. Deze nieuwe ideeën zijn onnauwkeurig en sluiten niet aan bij relatieve kosten en differentiatie. De ervaring heeft laten zien dat diversificatie die niet sterk gebonden is aan blijvend concurrentievoordeel, op het niveau van de branche-eenheid vaak economische waarde vernietigt.

Het concurrentievermogen van locaties

De basisconcepten concurrentie- en ondernemingsstrategie verschaffen het fundament voor het onderzoek naar elke concurrentiesituatie. Met steeds toenemende frequentie evenwel overschrijdt concurrentie de landsgrenzen. Firma's concurreren verder dan hun geografische locatie door middel van nationale, regionale en mondiale strategieën. Het ontwikkelen van een internationale (of interlokale) strategie vereist twee nieuwe ideeënstelsels. Het eerste betreft de rol van locatie in concurrentie. Als firma's beginnen met grensoverschrijdend concurreren kunnen ze activiteiten op elke plek vestigen. Internationale strategie vereist daarom begrip van hoe locatie (het zoeken van de juiste vestigingsplaats) invloed heeft op het concurrentievoordeel. De tweede nieuwe kwestie die bij internationale concurrentie opduikt, is de gelegenheid die firma's krijgen om concurrentievoordeel te behalen door activiteiten in regionale of mondiale netwerken te coördineren.

Deel II begint met de kwestie van locatie. In 'Het concurrentievoordeel van landen' (1990), ontwikkel ik een nieuwe theorie betreffende het concurrentievermogen van landen, staten en andere geografische gebieden. De meeste behandelingen van concurrentievermogen concentreren zich op ofwel macro-economische politiek (begrotingstekorten, monetaire politiek, het openen van markten of privatisering), ofwel de relatieve voordelen bij het inzetten van bijvoorbeeld arbeid, natuurlijke hulpbronnen en kapitaal. Mijn artikel geeft een volkomen andere visie: dat het concurrentievermogen van locaties in de eerste plaats is geworteld in de aard van het zakenmilieu dat ze de firma's bieden. Niet de bereikbaarheid van arbeid, kapitaal en natuurlijke hulpbronnen bepaalt het succes, want deze zijn tegenwoordig alom te bereiken. Concurrentievermogen ontstaat daarentegen uit de productiviteit, de mate waarin firma's op een bepaalde locatie de input kunnen gebruiken om waar-

devolle goederen en diensten te produceren. Bovendien hangen de op een bepaalde locatie mogelijke productiviteit en het succes niet af van in welke bedrijfstakken de firma's concurreren, maar van hoe ze concurreren. Het traditionele onderscheid tussen high-tech en low-tech, of tussen fabricage en diensten, is weinig relevant in een economie waarin feitelijk alle bedrijfstakken geavanceerde technologie en hoge vakkundigheidsniveaus kunnen aanwenden om hoge productiviteitsniveaus te behalen.

De oorsprong van productiviteit ligt in het nationale en regionale concurrentiemilieu. In 'Het concurrentievoordeel van landen' leg ik het effect van locatie op concurrentie vast in een kader dat wordt afgebeeld als een uit vier elementaire facetten bestaande ruit: factorvoorwaarden, vraagvoorwaarden, de context voor strategie en rivaliteit, en gerelateerde en ondersteunende bedrijfstakken. De ruitmetafoor is algemeen geworden bij verwijzingen naar mijn theorie. Regeringspolitiek kan alle vier delen van de diamant positief of negatief beïnvloeden. 'Het concurrentievoordeel van landen' onderzoekt deze bronnen van concurrentievermogen, hoe ze veranderen, en de implicaties voor regeringen en bedrijven. De diamanttheorie is niet alleen een instrument voor managers, maar ook een op micro-economie gebaseerde, sterk aan de feitelijke concurrentie gebonden aanpak van economische ontwikkeling voor regeringen.

'Clusters en concurrentie: nieuwe doelen voor bedrijven, regeringen en instellingen', een van de twee speciaal voor deze bundel geschreven artikelen, onderzoekt een van de belangrijkste ideeën in mijn gehele concurrentietheorie: het concept van clusters. Clusters zijn geografische concentraties van firma's, leveranciers, gerelateerde bedrijfstakken en gespecialiseerde instellingen, die voorkomen in een bepaald veld in een natie, staat of stad. Dit nieuwe artikel brengt wat ik heb geleerd over clusters, zowel uit onderzoek als in de praktijk, samen tot een clustertheorie, de rol van clusters in concurrentie en hun implicaties voor regeringspolitiek en het functioneren van bedrijven en instellingen. Clusters zijn een opvallend kenmerk van het landschap in elke geavanceerde economie, en clustervorming is een essentieel bestanddeel van economische ontwikkeling. Clusters bieden een nieuw inzicht in economieën en economische ontwikkeling; nieuwe rollen voor bedrijfsleven, regering en instellingen; en nieuwe structuren voor de relaties bedrijfsleven-regering en bedrijfsleven-instelling. Tientallen clusterinitiatieven zijn inmiddels her en der van de grond gekomen; dit artikel vat een gedeelte van de kennis samen, vergaard uit zowel geavanceerde als ontwikkelingseconomieën.

'Hoe mondiale bedrijven zegevieren' (1982) stapt van de invloed van locatie over naar de rol van mondiale bedrijfsnetwerken. Hierin beschrijven Thomas Hout, Eileen Rudden en ik enkele basiskennmerken van een mondiaal bedrijf en waarom een echt mondiaal bedrijf meer is dan alleen een in veel landen opererend bedrijf. Het artikel schetst een aantal manieren waarop internationale coördinatie concurrentievoordeel vergroot, geïllustreerd door drie praktijkstudies over prominente mondiale concurrenten.

Het laatste artikel in deel II, 'Concurreren over locaties heen: concurrentievoordeel vergroten door middel van een mondiale strategie', is het tweede nieuw voor deze bundel geschreven artikel. Het brengt de twee dimensies van internationale strategie bij elkaar: locatie en mondiale netwerken. Het concept van activiteiten, zo belangrijk voor concurrentievoordeel in het algemeen, zorgt eveneens voor het basiskader van internationale strategie. Bij grensoverschrijdend concurreren kunnen firma's hun activiteiten spreiden over meerdere locaties om hun plaatselijke voordelen te verstevigen en tegelijkertijd hun netwerkvoordelen te verstevigen.

'Concurreren over locaties heen' zet de implicaties uiteen van dit kader voor mondiale strategie in een bepaalde branche. Mondiale strategie benut de innovatievoordelen van het vestigen van het hoofdkwartier (of 'thuisbasis'-activiteiten) in een cluster, terwijl de andere activiteiten elders verspreid worden. Zo zorgt men voor input met lage kosten en kan men toegang krijgen tot buitenlandse markten. De coördinatie transformeert deze verzameling verspreide activiteiten tot een mondiaal netwerk. De vroegere opvatting van mondiale strategie, die zich alleen concentreerde op wereldomvattendheid en netwerken, was duidelijk te eenvoudig. Dit nieuwe artikel heeft als doel de mondiale strategie een stap verder te brengen. Het maakt ook duidelijk dat mondiale strategie slechts een speciaal geval is van de meer algemene kwestie van wereldwijde concurrentie. Hetzelfde kader kan worden toegepast op een plaatselijke producent die ernaar streeft om nationaal te worden.

Concurrentie-oplossingen voor maatschappelijke problemen

Begrip van nationale en internationale concurrentie biedt inzicht in een grote verscheidenheid aan maatschappelijke problemen. Deel III begint met een artikel over het milieu, 'Groen en concurrerend: einde van de patstelling' (1995), geschreven met Claas van der Linde. Milieuverbetering wordt vaak gezien als strijdig met economisch concurrentievermogen omdat milieunormen kosten kunnen opleggen aan het bedrijfsleven. Deze zienswijze is echter afgeleid van een statische en al te vereenvoudigde kijk op concurrentievermogen. Puttend uit mijn werk over concurrentievermogen geeft 'Groen en concurrerend' aan dat 'milieu versus concurrentievermogen' een onjuiste tegenstelling is.

In de nieuwe denkwijze is concurrentievermogen het gevolg van groeiende productiviteit in het gebruik van hulpbronnen. Er mag nooit een einde komen aan productiviteitsverhogingen. In dit licht gezien zijn feitelijk alle vormen van bedrijfsvervuiling manifestaties van economische verspilling; bijvoorbeeld het ondoelmatig gebruik van hulpbronnen of het afdanken van waardevolle grondstoffen. Het verbeteren van het werk aan het milieu door middel van betere technologie en methoden zal daarom vaak de productiviteit

verhogen en geheel of gedeeltelijk de kosten van de verbeteringen compenseren. Dit houdt in dat milieumaatregelen zich moeten concentreren op het verminderen van de uitvoeringskosten, iets wat milieu- noch economische waarde toevoegt, maar wel product- en procesinnovatie mogelijk maakt. Bedrijven behoren milieuverbetering niet te zien als regelgeving, maar als een essentieel onderdeel van het verhogen van productiviteit en concurrentievermogen.

'Het concurrentievoordeel van de binnenstad' (1995) richt zich op de economische nood van Amerikaanse stadskernen. De armoede in de steden is voornamelijk beschouwd als een sociaal probleem en de voorgestelde oplossingen beperkten zich tot de basisbehoeften van de bewoners van de binnenstad. Maar het is net zo goed een economisch probleem. Als er geen banen beschikbaar zijn en er geen gelegenheid is om welvaart te creëren zullen sociale investeringen onvoldoende zijn om blijvend nut te hebben. Bovendien is bij de ontwikkeling van de binnenstadseconomie te vaak geprobeerd om de markt wetten te trotseren. In de veronderstelling dat binnensteden vele concurrentienadelen hebben, heeft 'economische' ontwikkeling vaak voor een groot deel bestaan uit oprichting van non-profits en herplaatsing van regeringsgebouwen. In andere gevallen zijn grote subsidies gebruikt bij pogingen om de locatiekeuze van bedrijven te beïnvloeden.

In plaats van zich te concentreren op concurrentienadelen zet 'Het concurrentievoordeel van de binnenstad' de verkregen wijsheid op z'n kop. Ik beweert hierin dat alleen door zich te concentreren op de concurrentievoordelen van binnenstadlocaties de economische ontwikkeling kan worden gehandhaafd. Met toepassing van algemene inzichten in concurrentievermogen schets ik de voordelen van binnensteden, die zichtbaar worden gemaakt door de vele honderden en zelfs duizenden in de binnenstad gevestigde bedrijven. Mijn methode, die voortbouwt op deze voordelen en tegelijkertijd de concurrentienadelen van binnensteden als ondernemingslocatie aanpakt, levert een nieuw model, gericht op onze meest behoeftige gemeenschappen. Het verval van steden is omkeerbaar als we onze aandacht verleggen van het verminderen van armoede naar het creëren van banen, inkomen en welvaart.

Een andere dringende sociale kwestie waarmee we worden geconfronteerd is de gezondheidszorg. De hoge kosten en het grote aantal mensen zonder ziektekostenverzekering hebben een nationaal debat op gang gebracht over hoe het systeem het beste geherstructureerd kan worden. In 'Concurrentie laten functioneren in de gezondheidszorg' beweren Elizabeth Teisberg, Gregory Brown en ik dat kostenbesparing en geleide zorg geen blijvende oplossing bieden. Slechts door continu innoveren in medische behandelingen en dienstverleningsmethoden kunnen de kosten van de gezondheidszorg worden beheerst zonder de zorg te rantsoeneren of de kwaliteit uit te hollen.

Het artikel toont hoe verkeerde impulsen een vorm van concurrentie hebben geproduceerd die de kwaliteit verbeterde, maar de kosten opjoeg. De recente revolutie in geleide zorg en de overschakeling naar hoofdelijke omslag hebben de trend omgebogen naar gerantsoeneerde zorg en uitgeholde kwali-

teit. Verder heeft deze nieuwe structuur ook belemmeringen geschapen voor innovatie. In 'Concurrentie laten functioneren in de gezondheidszorg' schetsen wij een nieuwe strategie, die een nieuwe doelstelling vereist, algemeen beschikbare informatie over behandelingsresultaten, en een hernieuwde oriëntatie in de richting van innovatie.

Het laatste artikel in deel III, 'Kapitaalnadeel: tekortschietend kapitaalinvesteringsstelsel in Amerika' (1992), neemt de omstrede kwestie op, hoe de Amerikaanse kapitaalmarkt en de bedrijfsleiding het succes op lange termijn van onze economie beïnvloeden. Op het eerste gezicht lijkt dit voor de hand te liggen: de Amerikaanse kapitaalmarkt, de meest efficiënte van de wereld, draagt veel bij aan de productiviteit van het Amerikaanse bedrijfsleven. Als men echter wat dieper kijkt blijkt de relatie ingewikkelder. Het is duidelijk dat het Amerikaanse systeem een doelmatig gebruik van kapitaal bevordert, zoals wordt bevestigd door de meedogenloze druk in de richting van winstverhoging. Deze druk heeft een kortetermijnvoordeel geschapen voor het Amerikaanse bedrijfsleven, vooral gezien de barrières en belemmeringen voor doelmatigheidsverbetering in Europa en Japan.

De vraag blijft echter of het Amerikaanse systeem zoals dat nu is georganiseerd op lange termijn de juiste investeringsgraad bevordert, bijvoorbeeld in zaken als geavanceerde kapitaalgoederen, onderzoek en ontwikkeling, marktontwikkeling en vakopleiding. Wie niet per werknemer fors in opleiding investeert, loopt niet alleen het risico zijn concurrentievoordeel te verliezen, maar ook dat minder vakkundige werknemers worden geconfronteerd met stagnerende vooruitzichten en groeiende ongelijkheid.

Snelle aandelenhandel, gericht op prijsstijging van aandelen op korte termijn, samen met een onwil bij de investeerders om de bedrijfsvooruitzichten op lange termijn in de gaten te houden, doet de vraag rijzen of de waardering op de aandelenmarkt en de bronnen van het concurrentievoordeel van bedrijven wel bij elkaar aansluiten. Het is interessant dat het legendarische Amerikaanse risicokapitaalstelsel een geheel andere structuur heeft dan die van de belangrijkste kapitaalmarkten met geduldige investeerders, actieve controle, en bezit op lange termijn van grote aandelenpakketten met meerderheidsbelang.

In 'Kapitaalnadeel' put ik uit onderzoek door andere academici en verklaar ik waarom het succes van het Amerikaanse kapitaalreserveringsstelsel in een opzicht zoveel groter kan zijn dan die van andere landen, en tegelijkertijd in een ander opzicht nog tekortschiet ten opzichte van het ideaal. De problemen die op het moment Europa en Azië teisteren maken het verleidelijk om het Amerikaanse systeem tot winnaar te verklaren. Bloedarme economische groei in de Verenigde Staten, samen met groeiende ongelijkheid, doen echter vermoeden dat het nodig blijft om ons systeem kritisch te onderzoeken.³

De artikelen in deel III maken een begin met de integratie van economische en sociale politiek. Vanouds werden economische en sociale politiek ge-

zien als gescheiden en vaak rivaliserend. Economische politiek houdt zich bezig met het creëren van welvaart door stimulansen te verschaffen, sparen en investeren aan te moedigen, en overheidsingrijpen te minimaliseren. Sociale politiek heeft zich geconcentreerd op het zorgen voor openbaar onderwijs en andere basisbehoeften, het ondersteunen van benadeelde groepen, het beschermen van burgers door middel van diverse vormen van regelgeving en, recent, het instandhouden van het milieu. Sociale politiek heeft zwaar gesteund op marktinterventie, subsidies en herverdeling.

De makers van sociale politiek hebben de neiging de markt als het probleem te zien en proberen dus haar resultaten te verzachten. De makers van economische politiek hebben de neiging om overheidsingrijpen te zien als het probleem. Sociale pleitgroepen zien het bedrijfsleven vaak als het probleem. Ondernemingen zien sociale doelen als iets dat buiten hun belangengebied valt en zien een sterke economie, ongehinderd door contraproductieve interventie, als het beste sociale programma.

Deze oude tegenstellingen zijn onjuist en vertegenwoordigen steeds meer een verouderd perspectief. Sociale en economische doelen zijn op de lange duur niet inherent tegenstrijdig. Een productieve en groeiende economie vereist opgeleide, veilige, gezonde, behoorlijk gehuisveste medewerkers, die gemotiveerd worden door het gevoel dat ze kansen hebben. Economisch concurrentievermogen hoeft niet te worden verruild om het milieu in stand te houden, omdat bedrijfsvervuiling het gevolg is van improductief gebruik van hulpbronnen. Het enige werkelijke conflict ligt in de middelen. Pogingen om sociale doelen dichterbij te brengen via herverdeling, subsidies en marktverstoring falen gewoonlijk en brengen onderwijl geweldige economische kosten met zich mee, zoals wordt geïllustreerd in mijn artikelen over het milieu en de binnenstad. Net zo zullen pogingen om winsten op te voeren ten koste van opleiding, motivatie en welzijnsgevoel van medewerkers op de lange duur falen.

In plaats van zulke gebrekkige methoden hebben we een nieuwe aanpak nodig, gebaseerd op overeenstemming en het gelijktijdig nastreven van economische en sociale doelen. Dit kan worden gerealiseerd door de aandacht centraal te richten op innovatie en concurrentie – werken via de markt in plaats van ertegen in. Sociale programma's moeten mensen voorbereiden op het toetreden tot en slagen in het marktsysteem en ze er niet van isoleren. Inspanningen om sociale kwesties, zoals vervuiling en de hoge kosten van gezondheidszorg, aan te pakken moeten innovatie en concurrentie ondersteunen om zich te richten op onderliggende oorzaken, in plaats van te proberen de kosten af te schuiven op een andere groep binnen de samenleving.

De artikelen in deel III illustreren deze principes, met als voorbeelden gezondheidszorg, het milieu en stedelijke armoede. Dezelfde principes kunnen evenwel worden toegepast op vele sociale kwesties, met inbegrip van sociale veiligheid, onderwijs of huisvesting. Fannie Mae bijvoorbeeld heeft net zoveel gedaan als elk ander sociaal programma om betaalbare huisvesting te geven aan mensen met lage inkomens, onderwijl toch zelf winst makend.

Door de kosten van de financiering te verminderen en creatieve manieren te vinden om kredietwaardigheid vast te stellen zonder zijn toevlucht te nemen tot traditionele rekenmethoden (zoals inkomensniveau en het eisen van grote aanbetalings) heeft Fannie Mae het eigen-huisbezit uitgebreid op een manier die kan worden gehandhaafd, wat andere mensen met lage inkomens die een eigen huis willen stimuleert om hun financiën beter te beheren.

‘Kapitaalnadeel’ sluit eveneens nauw aan bij deze kwesties. Het laat zien hoe kunstmatige kortetermijnwinstdruk ertoe kan leiden dat bedrijven keuzes maken die hun eigen langetermijnbelangen en die van de samenleving schaden. Vandaar dat kritisch onderzoek van ons kapitaalmarktsysteem een belangrijke rol speelt in het creëren van een context om sociale en economische doelen bij elkaar te brengen.

Grenzen verleggen

Zoals hopelijk duidelijk is, berust mijn werk op een basisstelsel van ideeën over concurrentie en bevat het een consistent perspectief. Toch ontwikkelen mijn ideeën zich voortdurend en hebben ze zich in de loop van de tijd uitgebreid om nieuwe dimensies te omvatten. Bedrijfstakstructuur, een op activiteiten gebaseerde kijk op concurrentievoordeel, en mijn theorie over de rol van locatie in concurrentie vertegenwoordigen de drie basiskaders die een doorsnede vormen van mijn werk. Van elk van deze en de onderlinge verbanden wordt mijn begrip voortdurend verdiept en uitgebreid.

Het onderzoek van één vraagstuk betreffende concurrentie en strategie heeft het volgende vraagstuk opgeworpen, en dat weer het volgende. Denken over concurrentie en strategie in één enkele bedrijfstak bijvoorbeeld, heeft mij geleid naar belangstelling voor de invloed van diversificatie op bedrijfstakconcurrentie. Het vroege werk aan positionering verschaftte de impuls voor de op activiteiten gebaseerde kijk op de firma. Denken over activiteiten heeft mij geleid naar de invloed van de mondialisering, die op haar beurt de vraag deed rijzen naar het belang van locatie. Aandacht voor locatie dwong me om de rol van de regering bij concurrentie onder ogen te zien, niet alleen die van de bedrijven. Door het locatieonderzoek kreeg ik ook belangstelling voor economische ontwikkeling, stedelijke armoede en milieupolitiek.

In de loop van de tijd ben ik ertoe gekomen om nieuwe analyse-eenheden te onderzoeken. Mijn oorspronkelijke werk legde de nadruk op de *bedrijfstak* in een tijd dat de firma als analyse-eenheid domineerde. Voortbouwend op het denken over de firma als geheel legde ik vervolgens de nadruk op *activiteit*. Voortbouwend op de aandacht voor bedrijfstak nam ik in mijn latere werk ook het cluster en de *geografische locatie*.

Elk nieuw vraagstuk en elk nieuw stelsel van ideeën dwong mij het voorgaande werk te heroverwegen. De op activiteit gebaseerde kijk op de firma heeft mij mijn vroegere denkwijze over algemene strategieën doen verfijnen

en uitbreiden. Mijn recente werk met betrekking tot operationele effectiviteit en strategie ('Wat is strategie?') bouwt voort op vroeger werk. De nieuwe theorie heeft mijn begrip van positionering verdiept en die steviger verbonden met activiteiten. Dankzij dit nieuwe werk heb ik ook de activiteitentheorie uitgebreid door middel van de concepten *tradeoff* en *fit*.

Het onderscheid tussen operationele effectiviteit en positionering werpt ook nieuw licht op een grote verscheidenheid aan andere kwesties. Druk op de financiële markt bijvoorbeeld kan gewenst zijn voor de motivatie van operationele verbeteringen, maar brengt bedrijven er vaak toe hun unieke strategische positie in gevaar te brengen door groei na te streven van segmenten waar ze geen werkelijk voordeel hebben. Een ander voorbeeld van het onderscheid is te vinden in de evaluatie van de rol van informatietechnologie bij concurrentie. Een groot deel van de nieuwe informatietechnologie is gericht op optimalisatie van de werkwijze – operationele effectiviteit – in plaats van het bereiken van een unieke positionering. Het gevaar bij de nieuwe generatie IT-instrumenten is echter dat te veel bedrijven ze op dezelfde manier gaan toepassen. Dit heeft het onbewuste effect dat de concurrentie gelijkvormig wordt, de keuze voor de klant wordt ondermijnd en er onderling destructieve rivaliteit ontstaat.

Ook het onderzoek naar locatie heeft belangrijke nieuwe verbanden aan het licht gebracht. Het meest voor de hand liggend is een vergroot inzicht in mondiale strategie. Locatie speelt echter ook een rol in bedrijfstakstructuur en concurrentievoordeel: onder meer bij de definitie van haalbare concurrentievormen. De invulling van de 'diamant' en de omvang van het cluster kan barrières doen verrijzen of slechten voor de toetreding tot een bedrijfstak, de macht van klanten of leveranciers, en de vermenging met en de dreiging van substituten. Locatiefactoren hebben ook invloed op de mogelijke vormen van rivaliteit, van imitatie en prijsconcurrentie in ontwikkelingseconomieën tot innovatie en differentiatie in geavanceerde. In ontwikkelingseconomieën bijvoorbeeld brengen plaatselijke onvolkomenheden met zich mee dat firma's voor grote moeilijkheden staan als ze willen toetreden tot aantrekkelijke bedrijfstakken en destructieve prijsrivaliteit willen vermijden. Tegelijkertijd worden concurrentiekrachten vaak buiten werking gesteld en monopolies gehandhaafd door overheidsingrijpen en een tekort aan kapitaal.

Locatie (de keuze voor een bepaalde vestigingsplaats) heeft ook een grote invloed op concurrentievoordeel en het soort strategieën dat firma's kunnen kiezen en succesvol uitvoeren. De toestand van de plaatselijke infrastructuur, de vakkundigheid van plaatselijke werknemers en andere diamantvoorwaarden beïnvloeden rechtstreeks de operationele effectiviteit. Diamantvoorwaarden zoals de complexiteit van de plaatselijke vraag, een unieke voorraad vakpersoneel en de aanwezigheid ter plaatse van gerelateerde bedrijfstakken kunnen ook de soort en verscheidenheid van de gekozen strategische posities bepalen, bijvoorbeeld geselecteerde klantsegmenten of opvallende productvariatie. Het zakenmilieu op een bepaalde plek beïnvloedt niet alleen de keus van de strate-

gie, maar ook het vermogen om die uit te voeren. Op het niveau van activiteiten is ook duidelijk dat de bereikbaarheid van veel hulpbronnen, bekwaamheden en vakkundigheid, die aanmerkelijk bijdragen aan de uniekheid van de firma, afhangen van de plaatselijke omgeving.

Locatie heeft ook invloed op de ondernemingsstrategie. De diamantvoorwaarden beïnvloeden de soorten toegevoegde bedrijfswaarden die werkelijk invloed hebben op het concurrentievoordeel. In ontwikkelingslanden wordt waarde gecreëerd door het vermogen van het moederbedrijf om toegang tot kapitaal te verschaffen en professioneel management te introduceren. Hiermee is het algemeen voorkomen van conglomeraten in veel opkomende economieën te verklaren.⁴ In meer geavanceerde economieën voegt portfoliomanagement weinig waarde toe, en is een andere aanpak van diversificatie nodig; hier beïnvloeden de diamantvoorwaarden de mogelijke soorten synergieën.

Eén verband tussen locatie en mijn vroegere ideeën oogt raadselachtig. Het kader voor bedrijfstakstructuur laat zien hoe hevige rivaliteit tussen kopers en leveranciers de winstgevendheid kan verlagen, terwijl de diamanttheorie aangeeft dat locale, veeleisende klanten en moderne plaatselijke leveranciers concurrentievermogen bevorderen door het stimuleren en ondersteunen van hoge productiviteit en snelle innovatie. Hoe kunnen deze twee visies worden verzoend? Ten eerste moeten we een onderscheid maken tussen de bedrijfstak op een enkele locatie en de bedrijfstak op mondiaal niveau. De aanwezigheid van een gunstige diamant op een bepaalde locatie, met inbegrip van forse plaatselijke rivaliteit, geeft daar gevestigde firma's de mogelijkheid om gezamenlijk een hoger productiviteitsniveau te bereiken en ook sneller te groeien dan in andere locaties gevestigde firma's. De winstgevendheid op de plaatselijke markt is mogelijk lager, maar de mondiale winstgevendheid van daar gevestigde firma's zal veel beter zijn. Een andere manier om dit te formuleren is de stelling dat de diamantvoorwaarden invloed hebben op de mogelijkheid van in een bepaalde locatie gevestigde firma's om een concurrentievoordeel te behalen ten opzichte van elders gevestigde firma's. De gemiddelde mondiale winstgevendheid van een bedrijfstak zal afhankelijk zijn van de gemiddelde mondiale bedrijfstakstructuur.

De theorie over locatie werpt licht op het belang van dynamische verbetering voor concurrentievoordeel. Ze laat zien hoe snelle opwaardering en innovatie nodig zijn om in geavanceerde economieën voordeel te creëren en te behouden. De bedrijfstakstructuur- en activiteitenkaders daarentegen concentreerden zich niet op verandering; ze zijn juist op elk tijdstip geldig. Mijn eerste onderzoeken waren sterk gebaseerd op een dwarsdoorsnede (bijvoorbeeld waarom enkele bedrijfstakken op een bepaald tijdstip winstgevender zijn dan andere of waarom een rivaal winstgevender is dan een andere). Dit waren de logische beginvragen. Mijn recente werk op het gebied van operationele effectiviteit en positionering echter begint een brug te slaan tussen positionering, locatie en dynamische verbetering. Ik wijs op het belang van

voortdurende verbetering van de operationele effectiviteit, maar benadruk tegelijk de noodzaak van continuïteit in strategie en de bijkomende noodzaak van voortdurende verbetering in de middelen waarmee de strategie wordt uitgevoerd. Zowel operationele effectiviteit als strategie worden evenwel beïnvloed door locatie.

Ten slotte heeft een beter begrip van concurrentie, verrijkt door mijn inzicht in locatie, een deur geopend naar het verband tussen concurrentie en sociale kwesties. Ik sta nog maar op de drempel.

Er blijven nog nieuwe verbanden te ontdekken, en het is niet aan te nemen dat ik spoedig niets meer over concurrentie te leren heb. Eén ding is echter onveranderlijk zeker: concurrentie zal in ontwikkeling blijven, wisselvallig blijven en een bron blijven van onze welvaart. Als deze bundel slechts één doel zou kunnen dienen, zou ik willen dat u een idee krijgt van het onvoorstelbare vermogen van concurrentie om verbetering tot stand te brengen – zowel voor bedrijven als voor de samenleving.

Noten

1. Dit artikel is het eerste hoofdstuk geworden van mijn boek *Concurrentiestrategie: Analysemethoden voor bedrijfstakken & industriële concurrentie*.

2. Zie voor mijn vroegere werk betreffende positionering *Concurrentiestrategie*, hoofdstuk 2, en *Concurrentievoordeel: De beste bedrijfsresultaten behalen en behouden*.

3. In 1995 was ik medevoorzitter van een tweeledige groep van leidinggevendenden uit bedrijfsleven en financiële wereld en van de regering, die enkele kwesties verder heeft onderzocht. Het rapport, 'Lifting All Boats', is een goede pendant van mijn artikel. Zie 'Lifting All Boats: Increasing the Payoff from Private Investment in the U.S. Economy', een rapport van de Capital Allocation Subcouncil (voorgezeten door Robert Denham en Michael Porter) aan de Competitive Policy Council, september 1995.

4. Deze en andere aspecten van bedrijfsgroepen in ontwikkelingseconomieën zijn onderzocht in het artikel van T. Khanna en K. Palepu: 'Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets', *Harvard Business Review* 75, nr. 4 (1997): 41-51.