

Klasar

Bók um klasa

Safn greina eftir
Runólf Smára Steinþórsson
prófessor við Háskóla Íslands

Nýsköpunarmiðstöð Íslands
í samstarfi við Klasasetur Íslands



Nýsköpunarmiðstöð
Íslands



Klasasetur Íslands

Mars 2020

Ritnefnd: Hannes Ottósson og Karl Friðriksson

Ritstjóri: Karl Friðriksson

Kápuhönnun og umbrot: Hjörleifur Jónsson

Prófarkalestur: Ásdís Káradóttir

Útgefandi: Nýsköpunarmiðstöð Íslands
í samvinnu við Klasasetur Íslands

Prentun: Prentmet

ISBN: 978-9935-463-23-4

Klasar – bók um klasa
Safn greina eftir
Runólf Smára Steinþórsson
úr Ársritum um klasa frá 2015-2020

Nýsköpunarmiðstöð Íslands

Reykjavík

Mars 2020

Efnisyfirlit

Frá ritstjóra Karl Friðriksson	5
Formáli – Jón Atli Benediktsson, rektor Háskóla Íslands	6
Klasar og samkeppnishæfni – yfirlitsgrein	9
Samkeppnishæfni þjóða og milliaðilar	24
Klasakort – verkfæri við kortlagningu klasa	36
Klasaframtök og klasamiðstöðvar sem aflvakar innan klasa	50
Klasar, klasaframtök og klasastjórnun	62
Stefna og samkeppnishæfnimeð hliðsjón af kenningum Michaels E. Porters	74
Stefna – forskrifuð, sjálfsprottin eða samtvinnuð nálgun	96
Spurningar um stefnu og stefnumótun fyrirtækja	108

Frá ritstjóra Karl Friðriksson

Velsæld byggist á samvirkni og nýsköpun

Þessi útgáfa af greinum eftir Runólf Smára Steinþórsson, prófessor við Háskóla Íslands, er gerð honum til heiðurs og í þakklaetis-skygni fyrir öflugt starf á sviði klasafræða. Nýsköpunarmiðstöð Íslands og forveri hennar, Iðntæknistofnun Íslands, hafa í gegnum árin reynt að virkja háskólasamfélagið og aðra þekkingarmiðstöðvar og stuðningsaðila til að styðja við klasapróun hér á landi. Runólfur hefur verið öflugur samstarfsmaður í þessari viðleitni.

Hér birtast sjö greinar um klasatengd efni eftir Runólf, en hann fylgir þeim eftir með samantekt um greinarnar. Þær hafa birst síðustu fimm ár í ársriti klasa, sem gefið er út af Klasasetri Íslands, í samvinnu við Nýsköpunarmiðstöð Íslands.

Samvinna fyrirtækja við að ná lengra en ella hér á landi er ekki ný. Slíkt þekktist í frumatvinnugreinum okkar, sjávarútvegi og landbúnaði, þegar við stóðum frammi fyrir áskorunum og fleira þurfti til að ná því sem stefnt var að. Ritstörf Michaels E. Porters, ekki síst grein hans í Harvard Business Review 1998, Cluster and the New Economics of Competition, ollu straumhvörfum í umræðunni um klasa og hlutverk þeirra. Á þessum tíma beindist einnig athygli að árangri japanskra fyrirtækja og smáfyrirtækja á iðnaðarsvæðum

Ítalíu við að miðla þekkingu sín á milli og vinna saman til að vera samkeppnishæfari. Angi þessarar þróunar hér á landi var stofnun ýmissa samstarfsneta og samstarfsvettvangs á ýmsum fagsviðum. Umræðan um hlutverk klasa við uppbyggingu samkeppnishæfs atvinnulífs og til að auka velsæld samfélaga hefur síðan aukist með hverju ári. Í athugunum á samkeppnisstöðu þjóða er gróska í samstarfi fyrirtækja eitt af viðmiðunum og oftar en ekki tengt nýsköpun og frumkvæðismælikvörðum slíkra athugana.

Þróun klasa hér á landi hefur á margan hátt verið ánægjuleg. Við eigum frábær klasaframtök á mörgum sviðum, oftar en ekki drifin áfram af frumkvæði einstaklinga eða hópi fyrirtækja. Í samanburði við viðmiðunarlönd eru innviðir sem hvetja til klasaframtaka veikir og þá ekki síst vegna skorts á einarðri klasastefnu opinberra aðila. Heilbriggt klasaumhverfi byggist á samstarfi fyrirtækja, háskóla og stjórnvalda. Þótt ýmislegt hafi áunnist eigum við nokkuð í land til að ná viðunandi árangri.

Það er von okkar að þessar greinar auki enn skilning á klasahugtakinu og mikilvægi þess. Við þökkum Runólfi framlag hans og treystum því að hann og Háskóli Íslands haldi áfram að byggja upp þekkingu á klasaframtökum í tengslum við samkeppnishæfni.

Formáli

Jón Atli Benediktsson, rektor Háskóla Íslands

Menntun og rannsóknir eru í lykilhlutverki við sköpun verðmæta í íslensku atvinnulífi. Það er gömul saga og ný að þekking og hagnýting hennar er lykill að góðu samfélagi og auðugu mannlífi. Hvarvetna í heiminum er sífellt lögð meiri áhersla á gæði menntunar og öflugt vísindastarf til að auka samkeppnishæfni þjóða, stuðla að hagsæld og bæta lífsgæði til framtíðar.

Hlutverk háskóla hefur ávallt verið að sinna kennslu og rannsóknnum. Þessi tvö meginverkefni háskóla eru óumdeild og hafa grundvallarþýðingu fyrir samfélagið. En háskólar hafa ekki bara tvö meginverkefni. Þriðja meginhlutverk háskóla er að vera virkur þátttakandi í margs konar nýsköpun og þróunarstarfi í samfélaginu. Dæmi um þetta má sjá um allan heim þar sem háskólar eru kjölfesta. Þekktustu dæmin eru frá Bandaríkjunum, þ.e. Kísildalurinn í Kaliforníu, Þríhryningurinn í Norður-Karólínu og svæðið kringum háskólana í Boston. Sama þróun hefur verið í öðrum löndum í Evrópu og Asíu. Á Norðurlöndunum eru mjög víða vísindagarðar við háskóla og þátttaka háskólanna í klasastarfi hefur haft mikla þýðingu.

Háskóli Íslands hefur, eins og sjá má í stefnu HÍ 2016-2021, lagt áherslu á að taka virkan þátt í samfélagi og atvinnu- og menningarlífi með það að markmiði að starf skólans hafi sem víðtækust áhrif. Í samræmi við stefnuna hefur verið lögð áhersla á að miðla niðurstöðum rannsókna

og koma að nýsköpun með fjölbreyttum hætti, um leið og stuðlað er að almennum skilningi á vísindum. Stefnu og starf Háskólans á þessu sviði má sjá í uppbyggingu Vísindagarða Háskóla Íslands þar sem markmiðið er að leggja til samfélagsins umgjörð og stuðla að frjósömum jarðvegi fyrir öflugt samstarf og sem besta nýtingu þeirra innviða, þekkingar og mannafla sem Ísland hefur yfir að ráða.

Lykilatriði eru samstarf og sveigjanleiki, hugmyndaauðgi og ímyndunarafi. Samstarfið verður á milli fyrirtækja á ýmsum stigum fyrirtækjapróunar, stjórnvalda, rannsóknastofnana og háskóla. Vísindagarðar Háskóla Íslands eru að stærstum hluta í eigu Háskóla Íslands og er markmið garðanna að laða til sín þekkingarfyrirtæki á svæði Háskólans í Vatnsmýrinni. Á fullbyggðri Vísindagarðalóðinni verður að finna starfsemi öflugra nýsköpunarfyrirtækja og sprotafyrirtækja ásamt rannsóknastarfsemi á vegum Háskóla Íslands.

Uppbygging Vísindagarða Háskóla Íslands á eftir að hafa afar mikla þýðingu fyrir háskólastarfið í heild sinni, þ.e. í tengslum við kennslu, rannsóknir og alla þátttöku Háskólans í nýsköpun og þróun í samfélaginu. Háskólinn vill sjá Vísindagarðana sem öflugt, opið og gleðiríkt samfélag sem hefur burði til að vera mikil lyftistöng í bæði efnahagslegri þróun og samfélagslegri nýsköpun. Varðandi kennslu er mikil-



Jón Atli Benediktsson, rektor Háskóla Íslands.

vægt að stuðla að samstarfi við erlenda háskóla, taka þátt í rannsóknum og miðla þekkingu. Sem dæmi má nefna að Háskóli Íslands hefur frá árinu 2006 verið í hópi margra háskóla sem eru í samningsbundnu samstarfi við stofnun Michaels E. Porters við Harvard Business School um kennslu í fræðum um klasa og samkeppnishæfni. Námskeiðið samkeppnishæfni hefur verið kennt í viðskiptafræðideild á meistarástigi frá árinu 2007 og til dagsins í dag hafa hátt í 500 nemendur lokið námskeiðinu og unnið viðamikil verkefni um klasa á Íslandi. Árið 2019 voru 126 háskólar út um allan heim þátttakendur í þessu samstarfi. Samanlagt hafa yfir 500 kennarar komið að kennslunni frá stofnun netsins og yfir 50.000 nemendur hafa lokið námskeiði hjá skólunum í netinu. Í tengslum við þetta samstarf háskóla á sviði samkeppnishæfni hafa um 100 rannsóknarmiðstöðvar verið settar á fót og samanlagður fjöldi rannsóknarverkefna

sem á einn eða annan hátt tengjast þessu neti eru nú 918 talsins. Til að hafa þessa kennslu sem besta úr garði gerðahafa alls verið skrifaðar 428 dæmisögur sem gefa innsýn í þá fjölmörgu þætti sem hafa áhrif á samkeppnishæfni meðal þjóða og svæða víða um heim.

Í Háskóla Íslands hefur verið lögð áhersla á að miðla þeirri þekkingu sem þróuð hefur verið í þessu alþjóðlega samstarfi til atvinnulífsins og samfélagsins. Það hefur m.a. verið gert í virku samstarfi milli Rannsóknarmiðstöðvar stefnu og samkeppnishæfni í viðskiptafræðideild Háskóla Íslands og Nýsköpunarmiðstöðvar Íslands. Þetta samstarf hefur einkum verið gegnum Klasasetur Íslands sem hefur staðið fyrir fyrirlestrum víða um land, árlegri ráðstefnu og útgáfu á ársriti um klasa frá árinu 2015. Háskóli Íslands metur mikils það samstarf og vonast til að sjá það dafna enn frekar á komandi árum.



Runólfur Smári Steinþórsson, prófessor við Háskóla Íslands (mynd: Hjörleifur Jónsson).

Klasar og samkeppnishæfni – yfirlitsgrein

Jákvæður spírall er keppikefli

Klasar hafa lykilhlutverki að gegna þegar kemur að samkeppnishæfni. Með samkeppnishæfni er átt við *hæfni tiltekinnna eininga eða ákveðinna heilda, þ.e. samsafni eininga, til að ná árangri í samfélagi fólks og standast þá samkeppni sem er til staðar*¹. Með tilteknum einingum er í skilgreiningunni einkum vísað til fyrirtækja. Lykilatriði er að sérhvert fyrirtæki nái bæði árangri og sé viðurkennt í samfélaginu. Fyrirtæki hafa mikilvægu hlutverki að gegna í verðmætasköpun og allri hagsæld í samfélaginu. Til að lifa af verða fyrirtæki að nýta sem best þær auðlindir sem eru til ráðstöfunar og standast samkeppni við önnur fyrirtæki um að veita þjónustu og skila ávinningi til viðskiptavina. Fyrirtækið er hins vegar ekki eyland og það er bæði samhengi í sjálfu sér og ávallt hluti af stærra samhengi eða heild. Þær *ákveðnu heildir*, þ.e. samsafn eininga, sem mikilvægt er að hafi sem mesta samkeppnishæfni eru í samfélagi af margs konar toga, en fyrirtæki eru jafnan einingar innan slíkra heilda. Fyrirtæki teljast til atvinnugreina, klasa og svæðis og þau heyra jafnan til ákveðinnar þjóðar (Runólfur Smári Steinþórsson, 2020).

¹ Hér leitast höfundur við að setja fram nýja alhliða skilgreiningu á hugtakinu samkeppnishæfni, þar sem bæði er horft til *eininga* sem fyrirtæki eru dæmi um og *heilda* eins og klasa, svæða eða þjóða.

Innan fyrirtækja starfar svo fólk (starfsfólk, eigendur) og fyrirtæki gera líka samninga við fólk (einstaklinga, verktaka) og önnur fyrirtæki (lögaðila) um að sinna ákveðnum starfsþáttum í framleiðslu sinni eða þjónustu. Fyrirtæki má sjá sem skipulagsheild og til skipulagsheilda teljast einnig einingar eins og félög og stofnanir. Skipulagsheildir, sem einingar, eru eins og fyrr segir ávallt hluti af stærra samhengi. Fyrirtæki sjá og skilgreina sig innan ákveðinna atvinnugreina, þau geta verið þátttakendur í samtökum á vinnumarkaði og aðilar að formlegu klasastarfi, auk þess að gera tilkall til og njóta þjónustu af hálfu hins opinbera, bæði á vettvangi sveitarfélaga, svæða þar sem eru nokkur sveitarfélög og á vettvangi landsins alls.

Á vegum hins opinbera fer fram margháttuð starfsemi sem skiptir miklu máli fyrir allt athafnalíf í samfélaginu og samkeppnishæfni þess. Hið opinbera sér meðal annars um innviði, menntakerfi, menningarmál, heilbrigðiskerfi, félagsmál, málefni atvinnuvega, dómsmál og opinber fjármál. Hið opinbera sér líka til þess að í landi sé dómsvald og löggjafarvald. Eftir atvikum og eðli máls er þessari starfsemi á vegum hins opinbera sinnt af mörgum stofnunum og starfið er ýmist miðstýrt, dreifstýrt eða með blandaðri stýringu. Þegar horft er á samkeppnishæfni í stærra samhengi má tala um samkeppnishæfni

ákveðinna en misstórra heilda. Dæmi um stóra heild er samkeppnishæfni Íslands í samanburði við aðrar þjóðir. Dæmi um minni heildir er samkeppnishæfni tiltekins landshluta í samanburði við aðra, samkeppnishæfni tiltekinnar atvinnugreinar á ákveðnum stað í samanburði við aðrar greinar og aðra staði. Dæmi um alþjóðlega úttekt á samkeppnishæfni þjóða er árlegt mat Alþjóða efnahagsráðsins (World Economic Forum, 2019) og einnig má nefna svipað mat IMD viðskiptaháskólans í Sviss á samkeppnishæfni landa (IMD World Competitiveness Center, 2019). Árið 2019 var Ísland í 26. sæti af 141 hjá WEF og sama sæti og árið áður. Að mati IMD var Ísland í 20. sæti í samanburði við 63 lönd árið 2019 en var í 24. sæti árið 2018.

Varðandi samkeppnishæfni er mikilvægt að átta sig á að afar mismunandi er hvað felst í eða telst til þeirrar hæfni sem er lykillinn að árangri ólíkra eininga eða heilda sem vísað er til að ofan. Samhengið skiptir máli fyrir þann árangur sem leitast er við að ná fram. Fyrirtæki starfa jafnan á mörkuðum og eiga í beinni eða óbeinni samkeppni við önnur fyrirtæki. Samkeppnishæfni fyrirtækja byggist á getu þeirra bæði til að koma sér upp góðri samkeppnisstöðu á markaði (Porter, 1996) og góðri samvirknistöðu² í ytra umhverfi

² Samvirknistaða fyrirtækis er hugtak sem höfundur greinarinnar hefur sett saman og kynnir hér. Með samvirknistöðu er átt við að hvaða marki fyrirtæki hefur náð að tengja sig við ytri þætti og ytri aðila sem efla stöðu og styðja við samkeppnisforskot viðkomandi fyrirtækis. Hér er meðal annars átt við samstarf og tengsl (bæði veik og sterk) við aðra aðila, t.d. gegnum aðild að klasaframtaki.

sínu (Runólfur Smári Steinþórsson, 2020). Samkeppnishæfni fyrirtækja ræðst svo ekki síður af getu þeirra í innra umhverfi sínu til að þróa sérstaka færni sem getur verið bæði fágæt og einstök (Barney, 1991). Slík færni og sterk staða fyrirtækis í umhverfi sínu stuðlar að framúrskarandi rekstrarárangri sem birtist meðal annars í góðri nýtingu auðlinda sem unnið er með, ánægju viðskiptavina og góðri afkomu. Framúrskarandi samkeppnishæf fyrirtæki ná alla jafna viðvarandi samkeppnisforskoti á keppinauta sína og hafa eftir atvikum getu til að halda þessu forskoti í einhvern tíma (McGrath, 2013). Þjóð er hins vegar í samkeppni við aðrar þjóðir eða svæði um að skapa áhugaverðar og árangursríkar aðstæður fyrir bæði fólk og fyrirtæki. Þar er átt við getu þjóða til að byggja upp aðstæður eins og góða innviði, þróa sem besta umgjörð fyrir nýsköpun og þróun þekkingarverðmæta, hafa framúrskarandi félagslegar aðstæður og gott heilbrigðiskerfi, stuðla að virkum markaðsaðstæðum og viðskiptaumhverfi og ýta undir sem bestar aðstæður sem styðja við rekstur fyrirtækja og þróunarstarf, auk þess að leita leiða sem ýta undir eftirspurn eftir vörum og þjónustu, þ.m.t. með útflutningi og möguleikum til útrásar fyrirtækja. Árangur þegar kemur að samkeppnishæfni þjóðar birtist ekki hvað síst í framleiðni athafnalífsins í landinu, nýsköpun sem á sér stað í samfélaginu og almennri hagsæld (Porter, 1990).

Samkeppnishæfni fyrirtækja og þjóða getur verið meiri en ella ef til staðar eru öflugir

og virkir klasar. Klasi er ákveðin heild sem fyrirtæki, félög og stofnanir falla undir og klasi er jafnan innan þess lands sem tiltekinn þjóð hefur yfirráð yfir, þótt mörg dæmi séu um að klasi nái yfir landamæri. Klasar eru landfræðilega afmarkaðar þyrpingar af fyrirtækjum, félögum og stofnunum sem eiga í samskiptum, samkeppni og samstarfi (Porter, 1998). Kjarninn í klasa er verðmætasköpunin sem þyrpingin og starfið í klasanum hverfist um, þ.e. sú framleiðsla eða þjónusta sem fyrirtækin sinna. Fólk kemur mikið að starfi klasa en jafnan er fólkið tengt einhverri af skipulagsheildunum, þ.e. einhverjum af fyrirtækjunum, félögum eða stofnunum sem eru innan klasans.

Veruleg gróska hefur verið í klasastarfi á Íslandi síðustu ár. Saga klasastarfsins er ekki löng en hana má gróflega rekja í tveimur hlutum. Fyrri hlutinn hefst rétt fyrir aldamótin 2000 og nær svo að segja fram að hruni íslenska fjármálakerfisins. Seinni hlutinn hefst eftir hrun og er enn við lýði. Það formlega klasastarf sem nú er öflugt er til vitnis um hann. Það sem einkenndi fyrri hlutann í klasastarfi á Íslandi var að kynningar- og mótunarstarfið var drifið áfram af hinu opinbera gegnum stofnanir innan stoðkerfisins við atvinnulífið og gegnum vaxtarsamninga ríkisins við landshluta. Iðnaðarráðuneyti, sem síðar varð að atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneyti, og Iðntæknistofnun, sem síðar varð að Nýsköpunarmiðstöð Íslands, voru þar í lykilhlutverki ásamt Byggðastofnun og atvinnuþróunarfélögum víða um landið

(Runólfur Smári Steinþórsson og Harpa Dís Jónsdóttir, 2020). Í síðari hluta sögu klasastarfs á Íslandi, þ.e. eftir hrun fjármálakerfisins, drifa einstaklingar og fyrirtæki fremur áfram klasastarfið. Til vitnis um það eru þau klasaframtök og klasafyrirtæki sem sett hafa verið á stofn (Runólfur Smári Steinþórsson, 2016b). Dæmi eru Íslenski jarðvarmaklasinn (Iceland Geothermal), sem nú er klasi endurnýjanlegrar orku (Iceland Renewable Energy Cluster), Íslenski ferðaklasinn, Íslenski sjávarklasinn og Álklasinn.

Hlutverk Nýsköpunarmiðstöðvar Íslands er og hefur verið mikið í öllu klasastarfi sem unnið hefur verið að á Íslandi, bæði með stuðningi við starfið innan ólíkra klasa og klasaframtaka sem og með almennum stuðningi við klasastarf í landinu. Þessi almenni stuðningur hefur meðal annars falist í fræðslu og ráðstefnuhaldi og forgöngu um stofnun Klasaseturs Íslands sem hefur almennan stuðning við klasastarf að leiðarljósi. Að stofnun Klasasetursins komu einnig Rannsóknarmiðstöð stefnu og samkeppnishæfni í Háskóla Íslands, Háskólinn á Bifröst og Háskólinn á Akureyri. Auk fræðslu og ráðstefnuhalds hefur Klasasetur Íslands, með stuðningi Nýsköpunarmiðstöðvar Íslands, staðið fyrir útgáfu á *Ársriti um klasa frá árinu 2015*. Alls hafa komið út fimm ársrit klasa með fjölbreyttu efni af hagnýtum og fræðilegum toga. Enn eitt framtakið í útgáfumálum Klasaseturs Íslands er síðan útgáfa á þessu riti sem þessi yfirlitsgrein er rituð fyrir. Í því er safnað saman hluta af þeim fræðilegu greinum sem birst hafa í ársritinu á undan-

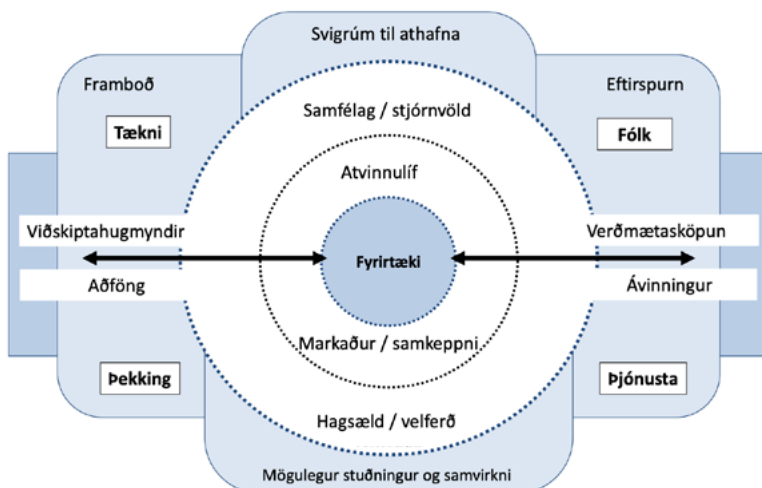
förnum fimm árum. Í ritverkinu er að finna sjö greinar sem höfundur þessarar yfirlitsgreinar hefur ritað. Þær eru:

1. *Samkeppnishæfni þjóða og milli-aðilar, í Ársriti um klasa 2015.*
2. *Klasakort – verkfæri við kortlagningu klasa, í Ársriti um klasa 2016.*
3. *Klasaframtök og klasamiðstöðvar sem aflvakar innan klasa, úr Ársriti um klasa 2016.*
4. *Klasar, klasaframtök og klasastjórnun, í Ársriti um klasa 2017.*
5. *Stefna og samkeppnishæfni með hliðsjón af kenningum M.E. Porters, í Ársriti um klasa 2017.*
6. *Stefna – forskrifuð, sjálfsprottin eða samtvinnuð nálgun, í Ársriti um klasa 2018.*
7. *Spurningar um stefnu og stefnumótun fyrirtækja, í Ársriti um klasa 2019.*

Hér verður stuttlega fjallað um þessar greinar og þær settar í innbyrðis samhengi. Í umræðunni verður einnig stuðst við

nokkrar myndir sem höfundur hefur sett saman og hafa verið birtar í þeim greinum sem fjallað er um. Hugmyndin á bak við notkun myndanna er að styrkja þráðinn sem settur er fram í yfirlitsgreininni þannig að hún geti síðan staðið sjálfstætt og gefið nokkuð heildstæða mynd af því framlagi sem er að finna í þessum ritverkum varðandi samkeppnishæfni, klasa, klasaframtök og stefnutengt starf fyrirtækja í öllu þessu samhengi. Að lokum verður umræðan svo dregin saman.

Fyrsta greinin af þeim sjö sem hér er fjallað um nefnist *Samkeppnishæfni þjóða og milli-aðilar*. Þessi grein var birt í fyrsta ársriti um klasa árið 2015 en fyrsta útgáfa greinarinnar var kynnt á Þjóðarspegli 2010. Greinin fjallar um samkeppnishæfni þjóða og þar er sett fram viðamikil yfirlitsmynd (mynd 1) sem rammar inn helstu þættina sem horfa má til í tengslum við samkeppnishæfni. Nefna má að fyrstu drög að myndinni voru kynnt í fyrirlestri á Þjóðarspegli 2007.



Mynd 1. Samkeppnishæfni veltur á samspili margra þátta (© Runólfur Smári Steinþórsson, 2007, 2010, 2015).

Þessari yfirlitsmynd er ætlað að kallast á við lagskiptinguna í efnahagslífi og öllu athafnalífi, frá hinu smáa og staka upp í það stóra og samfléttaða. Við gerð myndarinnar var líka hugsað um samspilið sem spíral, það sem nefna mætti hagsældarspíral. Þegar spáð er í samkeppnishæfni samfélagsins í heild er mikilvægt er að stuðlað sé að þróun sem er efnahagslega jákvæð og hefur bæði hagsæld og velferð að leiðarljósi.

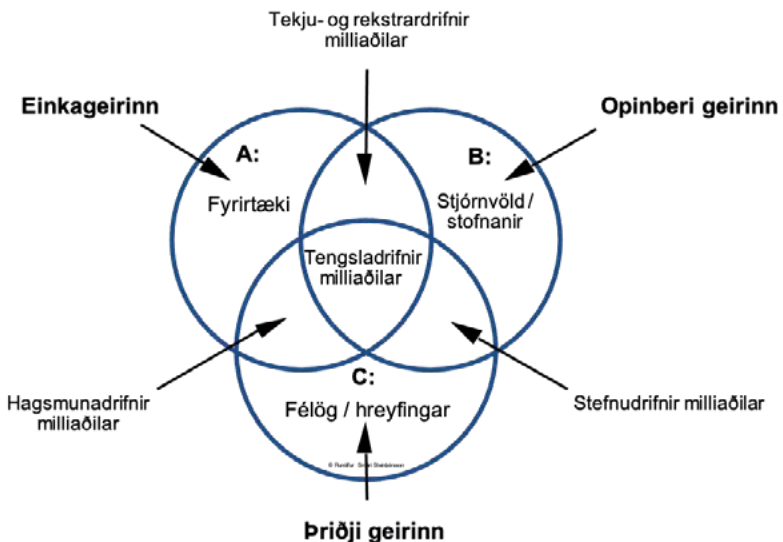
Ef horft er til þjóðar eða svæðis er í myndinni vísað til *fólsins*, einstaklinga og hópa, sem með athöfnum sínum er burðarásinn í allri starfsemi, *þekkingar* sem er lykill að skilningi og þróun og *viðskipta-hugmynda* sem frumkvöðlastarf hverfist um og sem *verðmætasköpun* byggist á. Fyrirtæki framleiða afurðir og bjóða fram *þjónustu* þar sem aðföngum er breytt í verðmætar afurðir fyrir tilstilli margs konar *tækni* sem skilar ávinningi til viðskiptavina. *Ávinningurinn* sem afurð eða þjónusta skilar er forsenda verðmætasköpunar og það ýtir undir *eftirspurnina* eftir afurðunum sem nýsköpunin og frumkvöðlastarfið skilar. Fyrirtækin sem *bjóða fram* ávinning, gegnum vörur og þjónustu sem eftirspurn er eftir, eflast síðan á *markaði* og ná árangri í *samkeppni* um að skila þeim ávinningi til viðskiptavina sem sóst er eftir. Samkeppnishæfni fyrirtækjanna sem birtist í getu þeirra til að ná og halda samkeppnisforskoti á markaðnum sem þau keppa á. *Fyrirtækin* byggja á getu sinni til að nýta alla framleiðsluþætti og aðföng sem best og þau þróa þá sérstöku færni sem birtist í

því samspili hugvits, tækni og athafna sem er einkennandi fyrir allt starf fyrirtækisins. Samkeppnishæf fyrirtæki geta verið af öllum stærðum.

Til að eflast enn frekar geta fyrirtækin lagt áherslu á að vera í samstarfi og nýta kosti samvirkni milli aðila eins og kostur er, sbr. umræðuna um samvirknistöðu hér að framan. Innan *atvinnulífsins* eru margar atvinnugreinar og markaðir fyrir alls konar afurðir og þjónustu. Athafnalífið er ekki aðeins bundið við atvinnulíf heldur eru líka *félagasamtök* og *sjálfseignarstofnanir* sem sinna mikilvægu hlutverki í *samfélaginu*. Þessar einingar verða einnig að vera samkeppnishæfar út frá sínum forsendum. Atvinnulífið er jafnan kennt við einkageirann, en félagasamtök við þriðja geirann. Báðir þessir geirar eru afar þýðingarmiklir fyrir hagsæld á svæðum eða löndum sem um ræðir. Segja má að verðmætasköpunina í samfélaginu sé ekki hvað síst að finna í þessum geirum. Opinberi geirinn er einnig mjög mikilvægur og hlutverk opinbera geirans er að skapa skilyrði fyrir sem best flæði og virkni í efnahags- og athafnalífinu. *Stjórnvöld* og *stofnanir* hins opinbera koma að öllum málaflokkum í samfélaginu og sinna mikilvægum samfélagslegum verkefnum. Þar má nefna menntun, rannsóknir, stuðning við nýsköpun, þróun innviða og samgangna, heilbrigðismál, félagsmál og ýmsar grunnstoðir á sviði réttarfars og löggjafarmála. Stjórnvöld hafa mikið að segja um *svigrúm til athafna* í atvinnulífinu og stofnanir ríkisins sjá til þess að leik-

reglum sé fylgt. Stjórnvöld hafa líka mikil áhrif á allt það starf í samfélaginu sem er til *stuðnings við þróun og virkni* í atvinnulífinu og miklu skiptir að öll þau áhrif stuðli að sem bestu jafnræði og sem mestri grósku í samfélaginu. Aðstæður verða þó að vera þannig að atvinnulífið hafi boltann á flestum þeim sviðum þar sem er virkur markaður og skilyrði fyrir hagnýtingu þekkingar í þágu nýsköpunar og verðmætasköpunar sem stuðlar sem best að þeirri *hagsæld og velferð* sem sóst er eftir í samfélaginu. Hugmyndin á bak við líkanið sem sett er fram í mynd 1 er að tengja saman lagskiptinguna í samfélaginu og sýna með samtvinnum hætti að *samkeppnishæfni*, bæði eininga og heilda, veltur mjög á því öfluga og virka samspili sem er í öllu samfélaginu. Margir þættir og tengsl skipta máli fyrir árangurinn og jákvæður spirall er keppikeflið.

Í greininni um samkeppnishæfni þjóða er einnig fjallað um hlutverk milliaðila í þessu samspili. Þar er greint frá rannsókn sem höfundur gerði í doktorsnámi sínu í Danmörku á þýðingu og hlutverki atvinnuþróunarfélaga. Til að ná utan um milliaðila og stöðu þeirra var greint milli ferns konar milliaðila út frá tengingu þeirra við þá þrjá geira samfélagsins sem vikið var að hér að ofan, þ.e. einkageirans, opinbera geirans og þriðja geirans (Runólfur Smári Steinþórsson, 1995a, 1995b). Í sniðmengi á milli einkageirans og þriðja geirans er einkum að finna *hagsmunadrifna milliaðila* en í sniðmenginu á milli einkageirans og opinbera geirans eru það *tekju- og rekstradrifnir milliaðilar*. Þegar kemur að sniðmenginu á milli opinbera geirans og þriðja geirans má sjá *stefnudrifna milliaðila* og í sniðmenginu á milli allra geiranna þriggja geta *tengsladrifnir milliaðilar* haft mikil áhrif.



Mynd 2. Þrjú geirar samfélagsins og milliaðilar (© Runólfur Smári Steinþórsson, 1995b, 2010, 2015).

Þessi nálgun að öllu starfi í samfélaginu, þ.e. starfinu innan einkageirans, opinbera geirans og þriðja geirans, og að á milli þessara geira sé að finna milliaðila í margs konar hlutverkum, er að mati höfundar mjög þýðingarmikið fyrir skilning á klösum og klasastarfi. Klasar sem slíkir eru í raun og veru ekki fyrirfram skipulagðar heildir. Ef horft er til klasa með hliðsjón af mynd 2 má sjá að *klasar eru heildir sem alltaf ná til starfs í öllum geirunum þremur*. Í kjarna sérhvers klasa eru mörg fyrirtæki og meginmálið er sú verðmætasköpun sem fyrirtækin keppa að með starfsemi sinni. Að starfi innan klasa koma líka margar opinberar stofnanir af ólíku tagi eins og menntastofnanir, rannsóknarstofnanir og stjórnvaldsstofnanir á ólíkum sviðum. Sama má segja um starf sem telst til þriðja geirans eins og framlag einstaklinga, félagasamtaka og hagsmunasamtaka. Milliaðilar og þá ekki síst *tengsladrifnir milliaðilar* hafa svo afar mikilvægu hlutverki að gegna í þróun klasa og í sérstöku klasastarfi.

Önnur greinin sem hér er fjallað um hafði það sem viðfangsefni að ná utan um klasa sem fyrirbæri. Titill greinarinnar er: *Klasakort – verkfæri við kortlagningu klasa* og hún var birt í Ársriti um klasa 2016. Klasakort má skilgreina sem grafíska mynd sem varpar ljósi á hvaða aðilar eru innan viðkomandi klasa og hvers konar samspil er milli þeirra. Við ritun þessarar greinar árið 2016 var leitað heimilda um klasakort og gerð þeirra. Fár fræðilegar heimildir fundust. Uppruna klasakorta má rekja til rannsókna Michaels E. Porters (1998) en Austri-

an (2000) hefur helst fjallað um verkfærið sem slíkt. Um þessar heimildir og fleiri er fjallað í greininni frá 2016. Þar er einnig að finna dæmi um klasakort, bæði innlend og erlend. Þekktasta klasakortið er vissulega af vinklasanum í Kaliforníu (Porter, 1998) og segja má að íslensku dæmin sem vísað er til, þ.e. klasakortið af jarðvarmaklasa á Íslandi og af ferðaklasa á Íslandi, byggist á þeirri fyrirmynd. Niðurstæða höfundar var að þar sem ekki væri að finna margar fræðilegar heimildir um klasakort væri ekki tiltækt það sem skilgreina mætti sem greiningarlíkan við kortlagningu klasa. Því réðist hann í það verkefni að próa slíkt líkan sem svo var birt í Ársriti um klasa 2017.

Þessi yfirlitsmynd (mynd 3) og líkan af klasakorti er kynnt í fjórðu greininni af þeim sem sjö sem hér er fjallað um. Þar segir um *klasalíkanið* að það sýni að *fyrirtækin* sem vinna lykilafrúðir klasans sé að finna í kjarna klasans og þar með eru þau fyrir miðju á myndinni. Þessi fyrirtæki njóta hins vegar stuðnings frá *sérhæfðum þjónustufyrirtækjum* á ýmsum sviðum, sbr. efstu röðina á myndinni. Fyrirtæki klasans njóta líka stuðnings *opinberra aðila* sem hafa skyldum að gegna á sviði klasans og fyrirtækin eiga í tengslum og samstarfi við *háskóla* og rannsóknarstofnanir. Þessir *stuðningsaðilar* eru í neðstu röðinni á yfirlitsmyndinni og þar er líka að finna mikilvægar skipulagsheildir í formi *milliaðila* eins og klasaframtök og hagsmunasamtök.

Greiningarlíkanið byggist á því að samspilið milli fyrirtækja í klasa sé nátengt verð-



Mynd 3. Greiningarlíkan sem miðar að klasakorti – yfirlitsmynd af klasa (© Runólfur Smári Steinþórsson, 2017a).

mætasköpun sem allt klasastarfið miðar að og líkanið bendir einnig á mikilvæg tengsl sem kunna að vera milli klasa og að möguleiki sé á *skörun klasa*. Þessi nálgun er í góðum takti við heimildir um klasakort sem getið var um að framan. Höfundur hefur haldið áfram að vinna að þessu greiningarlíkani sem nota má við gerð klasakorta og mun fjalla um það á fræðilegri ráðstefnu erlendis á árinu 2020.

Nú skal vikið að **þriðju grein** höfundar sem birt var í Ársriti um klasa 2016. Titill greinarinnar er *Klasaframtök og klasamiðstöðvar sem aflvakar innan klasa*. Í upphafi greinarinnar er minnst á nokkrar meistaritgerðir við Háskóla Íslands sem höfundur hefur verið leiðbeinandi að og einnig er vikið þar að öðrum ritverkum um klasakenningar og klasaframtök (Guðjón Örn Sigurðsson og Runólfur Smári Steinþórsson, 2014 a og

b). Meginefni greinarinnar er að varpa ljósi á það sem skilgreina má sem klasaframtök, þ.e. sérstakar einingar eða skipulagsheildir innan klasa sem hafa það sérstaka verkefni að efla starfið innan klasans, þ.e. sinna því sem jafnan er nefnt klasasamstarf.

Í greininni er lögð áhersla á og útskýrt með tilvísun í dæmi að *klasi* (e. cluster) er eitt og *klasaframtak* (e. cluster initiative) er annað. Jafnframt er bent á að nokkuð beri á misskilningi varðandi þennan mun. Það kann að ýta undir misskilninginn að hér á landi er oft talað um klasa þegar viðfangsefnið er klasaframtak eða starf á vegum klasaframtaks. Til að varpa ljósi á þetta er í greininni gerð grein fyrir skilgreiningu á klasa sem áður hefur verið vitnað til hér að framan, þ.e. skilgreiningar Porters (1990, 1998, 2008). Einnig er fjallað um fræðilegar heimildir um klasaframtök (Ketels og

Memedovic, 2008; Sölvel o.fl., 2003). Í þeim fræðum má sjá að klasaframtak er eining eða skipulagsheild sem skilgreina má sem milliaðila (Laur o.fl., 2012) og þá skilgreiningu má skoða í samhengi við það sem vísað var til á mynd 2. Gagnlegt getur verið að skilgreina klasaframtak sem tengsla-drifinn milliaðila.

Fjórða greinin sem hér er fjallað um ber titilinn *Klasar, klasaframtök og klasastjórnun*. Greinin birtist í Ársriti um klasa árið 2017. Í upphafi hennar er fjallað um stuttlega *klasastjórnann* í ljósi heimilda um þetta hlutverk, en í lok hennar er farið nánar yfir atvriði sem falla undir *klasastjórnun*, þ.e. verkefni sem klasastjórar sinna og eiginleika sem helst prýða góða klasastjóra. Eins og í fyrri greinum um klasatengd málefni eru helstu skilgreiningar á klösum rífaðar upp. Í greininni er einnig að finna greiningarlíkanið (sniðmátið) sem nota má við gerð klasakorts, sem lýst var að framan.

Varðandi *klasaframtök* er í greininni sett fram samantekt á því sem helst einkennir tilgang og verkefni klasaframtaka, sjá mynd 4. Allt starf klasaframtaka veltur á að klasastjórar nái árangri við að ýta undir þróun og virkni klasa. Bent er á ýmsar heimildir í greininni og dregnir fram punktar. Fram kemur að klasastjórar þurfi að vera vera „framsýnir, hafa góðan skilning á viðskiptum, búa yfir stjórnunarhæfileikum, vera trúverðugir, góðir í samskiptum, góðir í að tengja aðila saman, vera árangursmiðaðir, vera hlutlausir, hafa frumkvæði, horfa út og skapa tengsl út fyrir klasann, auk þess að stuðla að nýsköpun“ (Runólfur Smári Steinþórsson, 2017a, bls. 14; Zakorsek o.fl., 2008). Einnig er bent á að klasastjóri er jafnan valdalitill. Styrkur hans byggist á trausti sem hann hefur áunnið sér og viðurkenningu sem hann nýtur (Ingstrup og Damgaard, 2013).

Klasaframtök og milliaðilar

Tilgangur:

Stuðla að eflingu og samvirkni á milli klasaaðila og gera klasann samkeppnishæfari

Verkefni:

- Afla og miðla upplýsingum og þekkingu.
- Þjóða upp á áhugaverða fundi og viðburði.
- Skapa tengsl og virkja aðila til samstarfs.
- Auðvelda klasaaðilum aðgang að auðlindum.
- Kynna fyrirtæki klasans og þjónustu þeirra.
- Veita ráðgjöf og ýta undir viðskiptaþróun.
- Stuðla að aukinni sérhæfingu og samstarfi.
- Stuðla að stofnun fyrirtækja og samkeppni.
- Ýta undir samspil á milli tengdra klasa.

Mynd 4. Yfirlit yfir tilgang og verkefni klasaframtaka (© Runólfur Smári Steinþórsson, 2017a).

Fimmta grein höfundar úr ársriti um klasa sem birt er í þessari bók er af öðrum toga en greinarnar sem þegar hefur verið fjallað um. Í stað þess að setja fram samandregna þekkingu á samkeppnishæfni og klösum með *orðum* og *myndum* höfundar er í greininni kynnt túlkun hans á *kenningum Michaels E. Porters* um stefnu, samkeppnishæfni og klasatengt starf. Greinin var birt í Ársriti um klasa árið 2017. Samkeppnishæfni er eðlilega viðvarandi viðfangsefni og í upphafi þessarar yfirlitsgreinar setti höfundur fram sína skilgreiningu á samkeppnishæfni. Umfjöllun um kenningar Porters í greininni frá 2017 ætti að auðvelda lesendum að ná enn betur utan um lykilatriði samkeppnishæfni. Þar sem þegar hefur verið fjallað mikið um samkeppnishæfni í yfirlitsgreininni skal nú meira horft til stefnu og stefnumiðaðs starfs.

Þegar spáð er í stefnu er fókusinn kominn aftur á *fyrirtækin* í atvinnulífinu. Fyrirtækin eru lykillinn að þróun klasa og því mikilvægt að þau eigi aðild að skipulögðu klasasamstarfi. Fræði um stefnu eiga vissulega erindi við aðrar gerðir skipulagsheilda, þ.e. félög og stofnanir, en í kenningum Porters um stefnu er áherslan á fyrirtækið og árangur þess í samkeppni. Samkvæmt Porter (1996) þurfa fyrirtæki að huga að stöðu sinni í samkeppni. Meginmálið er að fyrirtæki nái sérstöðu á markaði. Stefna sem miðar að sérstöðu á markaði og skilar viðskiptavinum ávinningi gerir fyrirtækjum mögulegt að ná viðvarandi samkeppnisforskoti.

Í kenningum Porters um stefnu er margt að finna sem nýta má til að bæta samkeppnishæfni fyrirtækja. Eitt mikilvægasta atriðið er að fyrirtæki átti sig á þörfum og óskum viðskiptavina. Geta fyrirtækisins til að búa til vörur eða þjónustu til að mæta þessum þörfum er síðan algert lykilatriði. Porter (1996) bendir líka á að fyrirtæki verði að velja hvað eigi að gera og hvað ekki. Góð stefna skilar heldur ekki árangri ef ekki er geta til að framkvæma stefnuna. Allt skipulag þarf að vera í lagi og hvergi má vera veikur hlekkur. Að endingu má segja að ef fyrirtæki nær stefnufestu og viðvarandi samkeppnisforskoti hafi tekist vel til í hinu stefnumiðaða starfi.

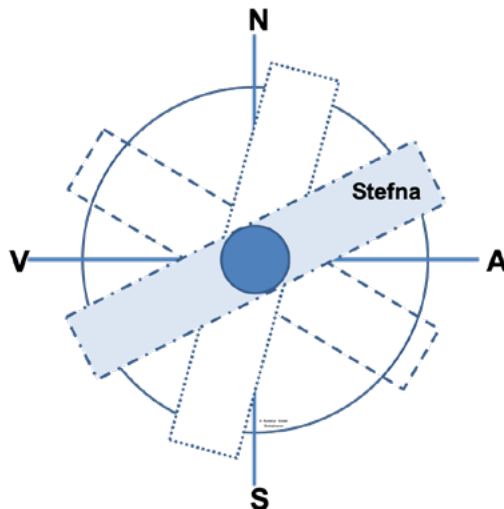
Stefna er einnig viðfangsefni í **sjöttu greininni** sem birt var í Ársriti um klasa 2018. Titill þeirrar greinar er *Stefna – forskrifud, sjálfsprottin eða samtvinnuð nálgun*. Tilgangurinn með henni var og er að benda á hversu fjölbreyttar og ólíkar kenningar um stefnu og stefnumiðað starf geta verið. Aðalatriðið er að fyrirtæki er bæði efna-hagslegt og félagslegt fyrirbæri. Stefna er ekki eingöngu mótuð fyrirfram og samþykkt af stjórnendum og síðan sett í framkvæmd. Stefna verður oft til í beinum samskiptum starfsfólks á gólfinu og sprettur þaðan fram og hefur mótandi áhrif á fyrirtækið. Oftast nær er mótun og framvinda stefnu samtvinnuð ferli sem byggist bæði á handleiðslu stjórnenda og sköpunarkrafti starfsmanna. Í greininni er rýnt í margar heimildir um stefnu og dregið saman hvað sé mikilvægt við skilgreiningu á henni og hvað sé að finna í því sem kalla má viður-

kenndan fræðilegan kjarna stefnu. Síðan er farið nánar í annars vegar forskrifaða nálgun og hins vegar sjálfsprottna nálgun að stefnu. Ein helsta heimildin í greininni er frá Sven Erik Sjöstrand (1997) og einnig er vísað til nálgunar Henrys Mintzbergs (1987, 1994) að stefnutengdu starfi, auk margra annarra heimilda.

Sjöunda greinin og sú síðasta sem hér er fjallað um var birt í Ársriti um klasa árið 2019. Titill greinarinnar er *Spurningar um stefnu og stefnumótun fyrirtækja*. Þar fær *sköpunargleði höfundar* aftur að njóta sín og sett eru fram líkön og myndir sem hann hefur búið til. Greinin dregur líka saman hugmyndir höfundar til margra ára um stefnu og settar eru fram uppfærðar skilgreiningar sem byggjast á þeim hugmyndum. Einnig eru hugmyndirnar settar í samhengi við ákveðna flokkun á stefnu frá Henry Mintzberg og James A. Waters (1985) um leið og flokkunarkerfi þeirra

er útskýrt nánar á íslensku máli. Þar sem greinina alla er að finna hér síðar í bókinni verður aðeins stiklað á tveimur atriðum. Fyrra atriðið er sú stóra áskorun sem felst í því að *ná fram og miðla meginstefnu fyrirtækis*. Varðandi það verkefni er í greininni bent á að mögulegt sé fyrir fyrirtæki að skapa grundvöll fyrir og setja fram *áttavita fyrir stefnu fyrirtækis*.

Til að hægt sé að segja að fyrirtæki hafi virkan áttavita sem er leiðbeinandi fyrir meginstefnu þess, þ.e. stefnu sem vísar veginn og bendir í þá átt sem haldið er í, þá verður starfsfólki viðkomandi fyrirtækis að vera ljóst „hvað er norður, austur, suður og vestur í starfseminni“ (Runólfur Smári Steinþórsson, 2019, bls. 47). Þar sem nær allt í starfi fyrirtækja er mannanna verk þá er það í höndum starfsmanna og stjórnenda að skilgreina hvað snýr upp og niður í starfinu og hvernig megi nálgast sem best möguleikana í umhverfi viðkomandi



Mynd 5. Áttavita fyrir stefnu fyrirtækis (© Runólfur Smári Steinþórsson, 2007, 2019).

fyrirtækis. Til að auðvelda þá vinnu er í greininni einnig bent á lykilsþurningar við greiningu á ytra umhverfi og innra umhverfi.

Síðara atriðið sem hnykk er á hér kallast á við lokaorð sjöundu greinarinnar. Þar segir að *stefna og stefnumiðað starf sé viðvarandi verkefni* hjá stjórnendum og starfsfólki fyrirtækja. Fyrirtæki standa stöðugt frammi fyrir breytingum og nýjum áskorunum. Ef litið er til allra þeirra þátta sem skipta máli fyrir hagsæld, sjá mynd 1 hér að framan, er ljóst að það eru afar margir þættir bæði í ytra og innra umhverfi fyrirtækja sem stöðugt eru á hreyfingu. Til að ná árangri í verðmætasköpun og búa yfir samkeppnishæfni við skilyrði mikilla breytinga þarf að þróa getu til framúrskarandi árangurs innan fyrirtækja, atvinnugreina, klasa, svæða og hjá þjóðinni allri. Það er ekki einfalt verk og verður ekki unnið ofan frá eða línulega út frá einhverri forskrift einni saman. Nauðsynlegt er að leita leiða til að *efla og virkja fólkið* til að taka þátt í verðmætasköpun, þ.e. finna farveg fyrir sjálfsprottnar lausnir. Mikilvægt er að ýta undir menntun og frumkvæði um leið og stuðlað er að nýsköpun, samkeppni og samstarfi sem svo, ef vel gengur, skilar miklum verðmætum til hagsbóta fyrir land og þjóð – enn og aftur er það jákvæður spirall sem þarf að vera keppikeflið.

Samantekið hefur í þessari grein verið dregið saman yfirlit yfir þær sjö greinar sem höfundur hefur birt í ársritum um klasa 2015-2019 og eru samankomnar í þessu riti. *Klasar – ársrit um klasa* er kannski

ekki hefðbundinn miðill fyrir birtingar á fræðilegu efni en er mikilvæg leið til að ná til þess faghóps sem gæti haft bæði gagn og gaman af efninu. Höfundur hefur lagt sig fram um að leggja eitthvað til á hverju ári frá því að ársrit um klasa hóf göngu sína og ánægjulegt er að sjá þessar sjö greinar birtar saman. Með yfirlitsgreininni er leitast við að varpa ljósi á samhengið og þráðinn sem tengir greinarnar saman. Hægt er að sjá greinarnar, hverja fyrir sig, sem hluta í stærra verki – sem þó er engan veginn fullklárað. Vinnan heldur áfram og vonandi gefast tækifæri til að birta efni í komandi ársritum um klasa. Rétt er að taka fram að höfundur hefur einnig birt greinar í ársriti um klasa í samstarfi við aðra höfunda. Þær eru þó ekki hluti af þessu safni.

Ég vil að lokum þakka þeim góða hópi fólks hjá Nýsköpunarmiðstöð Íslands sem hefur staðið fyrir útgáfu Klasa – ársrits um klasa í gegnum árin fyrir samstarfið. Þar ber fyrst að nefna ritstjórnann Karl G. Friðriks-son, forstöðumann sviðsins frumkvöðlar og fyrirtæki, sem hefur verið helsti hvata- maðurinn að útgáfu ársritanna. Svo er það Hannes Ottósson verkefnastjóri sem hefur lengi haft umsjón með útgáfunni. Síðan en ekki síst er það Hjörleifur Jónsson sem hefur tekið ljósmyndir og séð um afar skemmtilega uppsetningu ársritanna. Einnig vil ég þakka prófarkalesurum og öðrum þeim sem hafa komið að frágangi efnis og útgáfunni gegnum árin. Einnig vil ég minnast Þorsteins Inga Sigfússonar heitins, fyrrum forstjóra Nýsköpunarmiðstöðvar Íslands, sem fylgdi hverju ársriti um

klasa úr hlaði með ávarpi forstjóra meðan hans naut við. Þorsteinn Ingi var mjög áhugasamur um þróun klasa og eflingu á öllu því sem skiptir máli í umhverfi fyrir frumkvöðla og verðmætasköpun. Áhugi Þorsteins Inga á þessum málum og sú athygli sem hann sýndi var ávallt hvetjandi í því starfi sem hér hefur verið fjallað um. Núverandi forstjóri Nýsköpunarmiðstöðvar Íslands, Sigríður Ingvarsdóttir, hefur síðan tekið við keflinu og fylgt starfinu tengt Klasasetri Íslands vel eftir.

Fyrir allt þetta er þakkað og megi nálgunin að jákvæðu samspili klasastarfs og verðmætasköpunar áfram vera í þessum anda þar sem meginmálið er ekki hver er hvað eða hver gerir hvað heldur *hvernig allir þeir aðilar – fyrirtæki, stofnanir, einstaklingar, bæði konur og karlar – sem vilja vel geti sem best lagt sitt af mörkum* í því mikilvæga samspili sem nauðsynlega þarf að vera til staðar í samfélaginu með hagsæld og vel ferð að leiðarljósi.

Heimildir

Austrian, Z. (2000). Cluster case studies: The Marriage of Quantitative and Qualitative Information to Action, *Economic Development Quarterly*, 14(1), 97-110.

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 7, 49-64.

Guðjón Örn Sigurðsson og Runólfur Smári Steinþórsson. (2014a). Klasar og klasakenningar. Í Auður Hermannsdóttir, Ester Gústavsdóttir og Kári Kristinsson (ritstjórar), *Vorráðsstefna Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands* (bls. 45-59). Sótt af <http://ibr.hi.is/sites/ibr.hi.is/files/vorradstefna/Vorr%C3%A1%C3%B0stefna%202014/10%20klasar.pdf>

Guðjón Örn Sigurðsson og Runólfur Smári Steinþórsson. (2014b). Klasaframtök og vottun klasastarfs. Í Ingjaldr Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum XV*. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.

IMD World Competitiveness Center. (2019). *IMD World Competitiveness Rankings*. Sótt 19. febrúar af: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-competitiveness-ranking-2019/>

Ingstrup, M.B., og Damgaard, T. (2013). Cluster facilitation from a cluster life cycle perspective. *European Planning Studies*, 21(4), 556-574.

Ketels, C., og Memedovic, O. (2008). From clusters to cluster-based economic development. *International journal of technological learning, innovation and development*, 1(3), 375-392.

Laur, I., Klofsten, M., og Bienkowska, D. (2012). Catching Regional Development Dreams: A Study of Cluster Initiatives as Intermediaries. *European Planning Studies*, 20(11), 1909-1921.

McGrath, R.G. (2013). *The End of Competitive Advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Boston: Harvard Business Review Press.

Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy, in *Harvard Business Review*, júlí-ágúst, 66-75.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. London: Prentice Hall.

Mintzberg, H., og Waters, J.A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3) (júlí-september), 257-272.

Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. London, Macmillan.

Porter, M.E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, nóvember-desember, 61-78.

Porter, M.E. (1998). *On competition*. Boston: Harvard Business Press.

Porter, M.E. (2008). *On competition*. Boston: Harvard Business Press.

Runólfur Smári Steinþórsson. (1995a). *Strategisk ledelse af integrerede mellemsektororganisationer*. Handelshøjskolen i København, Ph.D. serie 5.95. Samfundslitteratur.

Runólfur Smári Steinþórsson. (1995b). Rannsóknir á markvissri stjórnun atvinnuþróunarfélaga. Í Friðrik H. Jónsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum I* (bls. 379-389). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.

Runólfur Smári Steinþórsson. (2007). Hvernig má átta sig á stefnu fyrirtækis? Í Gunnar Þór Jóhannesson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum VIII: Viðskipta- og Hagfræðideild* (bls. 405-416). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.

Runólfur Smári Steinþórsson. (2010). Samkeppnishæfni þjóða og milliaðilar. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í Félagsvísindum XI: Viðskiptafræðideild* (bls. 124-133). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.

Runólfur Smári Steinþórsson. (2015). Samkeppnishæfni þjóða og milliaðilar. Í Karl Friðriksson (ritstjóri), *Klasar – ársrit um klasa 2015*, (bls. 36-42). Reykjavík: Klasasetur Íslands og Nýsköpunarmiðstöð Íslands.

Runólfur Smári Steinþórsson. (2016a). Klasakort – verkfæri við kortlagningu klasa. Í Karl Friðriksson (ritstjóri), *Klasar – ársrit um klasa 2016* (bls. 18-26). Reykjavík: Klasasetur Íslands og Nýsköpunarmiðstöð Íslands.

Runólfur Smári Steinþórsson. (2016b). Klasaframtök og klasamiðstöðvar sem aflvakar innan klasa. Í Karl Friðriksson (ritstjóri), *Klasar – ársrit um klasa 2016* (bls. 34-43). Reykjavík: Klasasetur Íslands og Nýsköpunarmiðstöð Íslands.

Runólfur Smári Steinþórsson. (2017a). Klasar, klasaframtök og klasastjórnun. Í Karl Friðriksson (ritstjóri), *Klasar – ársrit um klasa 2017* (bls. 10-17). Reykjavík: Klasasetur Íslands og Nýsköpunarmiðstöð Íslands.

Runólfur Smári Steinþórsson. (2017b). Stefna og samkeppnishæfni með hliðsjón af kenningum Michaels E. Porters. Í Karl Friðriksson (ritstjóri), *Klasar – ársrit um klasa 2017*, (bls. 38-53). Reykjavík: Klasasetur Íslands og Nýsköpunarmiðstöð Íslands.

Runólfur Smári Steinþórsson. (2018). Stefna: forskrifuð, sjálfsprottin eða samtvinnuð nálgun. Í Karl Friðriksson (ritstjóri), *Klasar – ársrit um klasa 2018*, (bls. 30-36). Reykjavík: Klasasetur Íslands og Nýsköpunarmiðstöð Íslands.

Runólfur Smári Steinþórsson. (2019). Spurningar um stefnu og stefnumótun. Í Karl Friðriksson (ritstjóri), *Klasar – ársrit um klasa 2019*, (bls. 44-52). Reykjavík: Klasasetur Íslands og Nýsköpunarmiðstöð Íslands.

Runólfur Smári Steinþórsson. (2020). Samvirknistaða fyrirtækis, ný nálgun í ytri greiningu á stöðu fyrirtækja. Handrit á vinnslustigi. Reykjavík: Rannsóknarmiðstöð stefnu og samkeppnishæfni, viðskiptafræðideild Háskóla Íslands.

Runólfur Smári Steinþórsson og Harpa Dís Jónsdóttir. (2020). Vaxtarsamningar og klasatengt starf. Fullbúið handrit. Reykjavík: Rannsóknarmiðstöð stefnu og samkeppnishæfni, viðskiptafræðideild Háskóla Íslands.

Sjöstrand, S.E. (1997). *The Two Faces of Management: The Janus Factor*. London, International Thomson Business Press.

Sölvell, Ö., Lindqvist, G., og Ketels, C. (2003). *The Cluster Initiative Greenbook*. Stokkhólmur: Ivory Tower.

World Economic Forum. (2019). *The Global Competitiveness Report*. Sótt af: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

Zagorsek, H., Svetina, A.C., og Jaklic, M. (2008). Leadership in clusters: Attributes of effective cluster leader in Slovenia. *Transformation of Business and Economics*, 7(2), 98-113.



Mynd: Hjörleifur Jónsson

Samkeppnishæfni þjóða og milliaðilar

Aðdragandinn að þessari grein er bæði kennslutengdur og rannsóknartengdur. Greinarhöfundur hefur frá 2006 komið að kennslu í samkeppnishæfni við Háskóla Íslands í samstarfi við Stofnun Michaels E. Porters við Harvard-háskóla. Í tengslum við kennsluna hafa orðið til rannsóknarverkefni og höfundur hefur líka komið að verkefnum sem snúa að samkeppnishæfni Íslands. Þessu tengt hefur líka gefist tækifæri og ástæða til að rífa upp rannsókn á atvinnuþróunarfélögum sem höfundur gerði á árunum 1991-1993 og var birt í doktorsritgerð hans árið 1995.

Rannsóknin á atvinnuþróunarfélögum (Steinþórsson, 1995) gat af sér framlag sem voru skilgreiningar á fjórum ólíkum flokkum eða tegundum milliaðila sem starfa í samfélaginu. Þessari rannsókn og þessu framlagi hefur ekki verið haldið mikið á lofti en það er margt sem bendir til að full þörf sé á því að rannsaka nánar það hlutverk og þau verkefni sem milliaðilar hafa með höndum, ekki síst í tengslum við samkeppnishæfni.

Milliaðilar og hlutverk þeirra

Tilfnið að þessu ritverki er í raun tvíþætt. Annars vegar er tilfnið sótt í kennsluefni úr námskeiðinu Samkeppnishæfni. Meðal efnisins er stutt greinargerð Porters og Emmons (2003) þar sem fjallað er um hlutverk milliaðila í tengslum við samkepp-

nishæfni. Þar er dregið fram að milliaðilar geta bæði ýtt undir og hamlað þróun á samkeppnishæfni. Porter og Emmons benda á að þrátt fyrir mikinn fjölda skipulagsheilda af ólíku tagi sem flokka megi sem milliaðila þá sé í raun mjög lítið vitað um þessar skipulagsheildir og hvaða verkefnum þær sinna. Einmitt í því ljósinu kviknaði áhuginn á því að rífa upp rannsóknina á atvinnuþróunarfélögum og skoða niðurstöðurnar í tengslum við samkeppnishæfni. Hins vegar er það tilfellið að ekki hefur verið skrifað mikið á íslensku um það samspil sem liggur til grundvallar samkeppnishæfni. Samspil sem einmitt undirstrikar mikilvægi milliaðila og hvaða hlutverki ólíkir milliaðilar kunna að gegna í tengslum við samkeppnishæfni.

Þessu ritverki er því ætlað að gefa innsýn í hvort tveggja þótt viðfangsefnið verði ekki tæmt. Spurningarnar sem leitast er við að svara eru: a) Hver er kjarni málsins þegar fjallað er um samkeppnishæfni? og b) Hvaða hlutverk geta milliaðilar haft með höndum þegar kemur að eflingu samkeppnishæfni?

Samkeppnishæfni þjóða

Samkeppnishæfni er flókið hugtak sem er lýsandi fyrir hæfni þeirrar heildar eða einingar sem er til skoðunar hverju sinni til að taka þátt í og væntanlega standast

samkeppni. Þegar kemur að efnahagslífi þjóða og hæfi þeirra til verðmætasköpunar og hagsældar í bæði samfélagi og eftir atvikum samkeppni við aðrar þjóðir eru ótal þættir sem hafa áhrif. Í raun má segja að allir þættir, allar áherslur og allir þeir ramm- ar sem hafa ráðandi áhrif á verðmætasköpun og framleiðnistigið í viðkomandi landi kveði upp úr um samkeppnishæfnina. Framleiðni er talin vera meginmálið þegar kemur að samkeppnishæfni og framleiðnin örvar ekki síst sambandið sem er á milli nýsköpunargetu, fjárfestinga og hagsældar (Porter, 1990, 2008).

Vangaveltur um samkeppnishæfni þjóða byggjast á samanburði. Tilgangurinn með því að skoða t.d. samkeppnishæfni Íslands er að sjá hvar við stöndum í samanburði við aðrar þjóðir og fá þannig gleggri mynd af því á hvaða sviðum og í hvaða þáttum þarf að gera betur hér á landi til að bæta samkeppnishæfni þjóðarinnar. Í reglubundnum mælingum á vegum World Economic Forum er Íslandi ásamt um 130 þjóðum raðað eftir samkeppnishæfni. Á árunum 2008-2009 var Ísland í 20. sæti af 134 þjóðum og 2009-2010 var Ísland í 26. sæti á listanum af 133 þjóðum (World Economic Forum, 2009). Á listanum fyrir 2010-2011 er Ísland í 31. sæti af 139 þjóðum (World Economic Forum, 2010). Ísland hefur þannig fallið niður um 11 sæti á allra síðustu árum af ástæðum sem einkum má rekja til hruns fjármálakerfisins í landinu. Þrátt fyrir þetta fall þá mælist Ísland þó enn í hópi þeirra þjóða sem hafa náð hvað lengst og sem teljast búa við nýsköpunar- drifið hagkerfi.

Mælingar á samkeppnishæfni eru flóknar og það eru margir þættir sem teknir eru til skoðunar. Hjá World Economic Forum eru þessir þættir 110 talsins og þeir eru felldir undir 12 stoðir. Þessar stoðir auk fjölda þátta í hverri stoð eru:

Grunnstoðir (19); innviðir (7); efnahagsskilyrði (5); heilsa og grunnmenntun (11); æðri menntun (8); skilvirkni vörumarkaðar (15); skilvirkni vinnumarkaðar (10); virkni fjármálamarkaðar (9); tæknileg geta (8); stærð markaðar (2); virkni viðskiptalífsins (9); og nýsköpun (7).

Allir þessir þættir eru mældir ýmist á grundvelli fyrirliggjandi hagtalna (harðra gagna) eða frumgagna (mjúkra gagna) sem safnað er hverju sinni. Á Íslandi er það Nýsköpunarmiðstöð Íslands sem sér um gagnaöflunina og er tengiliður við WEF.

Aðrir aðilar en WEF sjá um mælingar af þessu tagi þannig að það er ekki bara til einn listi í heiminum. IMD sinnir t.d. árlega mælingum á 314 þáttum í efnahagslífi 58 þjóða og birtir lista yfir röðun þeirra með hliðsjón af samkeppnishæfni. Ísland raðaðist í 30. sæti árið 2010 (IMD World Competitiveness Yearbook, 2010). Fjölmargar aðrar mælingar eru til sem bera saman þjóðir á ýmsum sviðum.

Forsendur fyrir árangri þjóða eru í raun viðvarandi rannsóknarefni. Sem dæmi þá hefur Michael Porter (1998, 2000, 2001) kannað þýðingu staðsetningar og klasasamstarfs fyrir efnahagslega þróun og Furman, Porter og Stern (2002) hafa gert

raunrannsókn á því hvað helst ræður nýsköpunargetu þjóða. Það má einnig geta þess að Michael Porter og samstarfsmenn hans í Harvard, sem allt til 2008-2009 voru virkir þátttakendur í mælingunum WEF og túlkun þeirra, eru nú að útfæra og breikka þá nálgun sem þeir nota við mælingar á samkeppnishæfni þjóða. Þessi nýja nálgun Porters og samstarfsmanna hans hefur þegar verið notuð í skýrslu um samkeppnishæfni Singapore 2009 (Ketels, Lall og Siong, 2009).

Þegar gerður er samanburður á milli þjóða er eins og að framan greinir horft til margra þátta. Afar mikilvægt viðmið er þjóðarframleiðsla á mann að teknu tilliti til mismunar í kaupmætti milli landa. Einnig er oft sérstaklega horft á þróun í atvinnuþátttöku og á launaþróun á því svæði sem er til skoðunar, sem og hversu mikið er um skráningu einkaleyfa hjá aðilum starfandi á svæðinu. Þetta eru lykilatriði sem voru t.d. skoðuð sérstaklega í rannsókn á efnahagslegri frammistöðu og hagsæld tiltekinnna svæða í Bandaríkjunum (Porter, 2003) og hafa verið notaðar sem fyrirmyndir víðar, t.d. í Sviss (Gugler og Keller, 2009).

Samkeppnishæfni og verðmætasköpun

Þegar rýnt er í samkeppnishæfni má álykta sem svo að hún ráðist í raun af því hversu mikil verðmæti þjóð hefur tækifæri til að framleiða úr auðlindum sínum. Hér er sérstök áhersla lögð á þau tækifæri sem þjóð hefur til að framleiða verðmæti. Verðmætasköpun verður til í samspili

milli þeirra sem framleiða og þeirra sem kaupa vöru og þjónustu. Þetta samspil er um alla virðiskeðjuna og það er virðisaukinn sem verður til sem er keppikeflið. Því meiri sem framleiðnin er því meiri verður virðisaukinn. Virðisaukinn er svo notaður til fjárfestingar og eflingar á starfseminni sem gerir hana samkeppnishæfari. Því betur sem starfsemin stenst samanburð og nýtur eftirspurnar, einkum í alþjóðlegum viðskiptum, því samkeppnishæfari verður þjóðin. Með öðrum orðum þá má segja að því fleiri tækifæri sem bjóðast til verðmætasköpunar og því meiri geta sem er til verðmætasköpunar – því samkeppnishæfari verður viðkomandi þjóð.

Samkeppnishæfni endurspeglar þannig möguleika og getu þjóðarinnar til verðmætasköpunar og ekki síst framleiðnina við að skapa verðmæti úr auðlindum hvernar þjóðar; þ.e. auðnum sem býr í fólkinu, auðlindunum í náttúrunni, auðlindum fjármunanna sem eru fyrirliggjandi og ekki síst auðlindunum sem eru á ýmsum sviðum þekkingar, s.s. einkaleyfum, auðkennum, tengslum, skipulagi og stjórnun fyrir-tækja og stofnana.

Samkeppnishæfni og samspilið

Þróuð hafa verið líkön sem varpa ljósi á það samspil sem er lykillinn að samkeppnishæfni. Demantur Porters (1990) er án efa eitt þekktasta líkanið. Það varpar ljósi á samkeppnishæfni, einkum út frá fjórum hliðum:

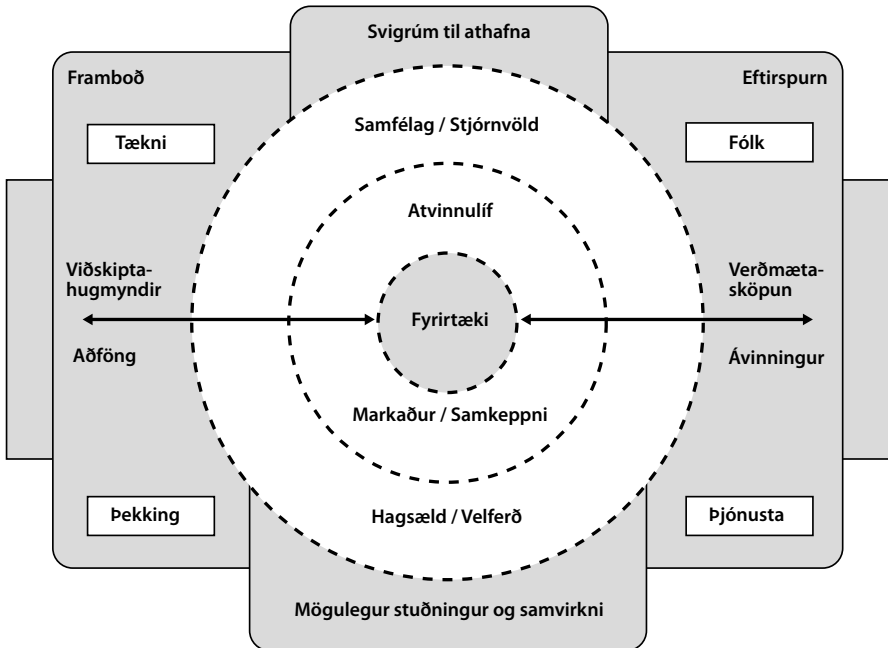
a) *út frá aðstæðum varðandi framleiðsluþætti,*

- b) aðstæðum varðandi eftirspurnarþætti,
 c) út frá aðstæðum og fagmennsku í stefnumiðaðri stjórnun fyrirtækja, og
 d) út frá hlið samstarfs og samvirkni milli aðila sem getur ýtt undir betri árangur.

Finna má stutta lýsingu á demantinum í grein Hálfðans Karlssonar og Runólfs Smára Steinþórssonar (2009). Dæmi um það hvernig demantur Porters er nýttur sem greiningarlíkan má líka sjá í grein Steinbocks (2001) um fjarskiptaiðnaðinn og þróun rafrænna samskipta í Finnlandi.

Það má halda því fram að skilningur einstaklinga, einkum þeirra sem hafa mikil og jafnvel ráðandi áhrif í efnahagslífi hverrar þjóðar, á þeim atriðum og þáttum sem

demantur Porters varpar ljósi á geti, gegnum verk viðkomandi, ýtt undir það sem kalla mætti jákvæðan spíral til hagsældar í viðkomandi þjóðfélagi. Þessir einstaklingar eru í fyrirtækjum og stofnunum samfélagsins, ekki síst ráðamenn og stjórnendur. En það er ekki bara skilningur þessara aðila á gangverki og aðstæðum efnahagslífsins sem og samspili þess við stjórnmalalífið sem skiptir máli. Það er líka og kannski ekki síður mikilvægt fyrir hagsæld og velsæld þjóðar að hafa með í myndinni þau grunn-gildi og það hugarfar sem býr að baki og eru einkennandi fyrir viðkomandi þjóð og sem þegar hennar leggja til grundvallar störfum sínum, jafnvel án þess að gera sér grein fyrir því (Beck og Cowan, 1996).



Mynd 1. Samkeppnishæfni veltur á samspili sem líkja má við spíral – hagsældarspíral.

Til að skerpa skilninginn á þeim öflum og þáttum í athafnalífinu sem þurfa að spila vel saman til að styðja við hagvöxt og hagsæld er hér lýst hugmynd greinarhöfundar að líkani sem dregur saman marga þætti sem hafa áhrif á hagsæld. Hvatann og grundvöllinn að þessu framlagi má um margt rekja til kenninga Porters (1990) og þessari myndrænu framsetningu sem hér er kynnt er ætlað að kallast á við demant Porters.

Hugmyndin á bak við þetta líkan er að benda á þær mörgu víddir, einingar og þætti sem hafa mikla þýðingu í því samspili sem verður að vera til staðar svo samkeppnishæfni megi þróast. Áhersla er á fólkið, samfélagið, stjórnvöldin og atvinnulífið, einkum fyrirtækin. Þessi flokkun kallast á við athafnalíf og samvirkni milli þriðja geirans, opinbera geirans og einkageirans, sem verður fjallað um síðar í greininni, en þessir geirar verða allir að vera virkir bæði sér og saman. Líkanið sýnir markað, samkeppni, hagsæld og velferð sem samtengd og samverkandi fyrirbæri. Það má einmitt segja að vaxandi hagsæld og velferð verði niðurstaðan ef spirallinn er jákvæður og samspilið gott, en ef afturkippur verður í efnahagslífinu og þættirnir sundrast þá er spirallinn neikvæður.

Mannauðurinn og fyrirtækin

Lítið er á heilbrigða samkeppni á markaði sem mikilvæga forsendu fyrir þeim árangri sem hagsældin er til vitnis um. Í kjarnanum á líkaninu eru fyrirtæki og þau eru einnig í miðju virðiskeðjunnar. Þetta þýðir að fyrir-

tækin eru undirstaða verðmætasköpunar. Tilvist fyrirtækja veltur að sjálfsögðu á því að þau nái að skapa sér markaðshæfar viðskiptahugmyndir og að þau hafi aðgengi að aðföngum, ekki síst viðeigandi tækni og þekkingu. Grundvallarforsendan er samt sem áður fólgin í tækifærinu til verðmætasköpunar og möguleikanum sem viðskiptavinurinn og viðskiptin færa fyrirtækinu til að veita þjónustu og ávinning. Ef fyrirtækin standa sig eru þau virkasta aflið í jákvæðum spirál.

Eins og nefnt er hér að ofan er fólki stillt upp sem grundvallaratriði í líkaninu. Jafnframt er fólkinu fundinn staður á eftirspurnarhliðinni þó að það sé ljóst að það komi að málum og hafi hlutverk í öllum þáttum, hliðum og víddum líkansins. Fólkið er sýnt á eftirspurnarhliðinni sérstaklega vegna þess að allt sem gert er í samfélagi er fyrir fólkið. Fólk spyr eftir og vill eiga þátt í að skapa gott samfélag. Fólk veitir stjórnvöldum umboð og tekur að sér verkefni í umboði stjórnvalda. Fólk spyr eftir góðu og gegnheilu atvinnulífi og það tekur þátt í að skapa það um leið og það veitir því aðhald. Atvinnugreinar samanstanda af fyrirtækjum í svipaðri starfsemi og fyrirtækin byggja á fólki, þ.e. eigendum, starfsmönnum og viðskiptavinum. Fyrirtækin verða að þekkja viðskiptavininn, þarfir hans og óskir. Allt sem gert er byggist í grunninn á fólki, fyrir fólk sem og fyrirtæki og stofnanir þess. Ekki síst er mikil þörf fyrir fólk með góða og allt upp í afburðapekkingu á hinum ýmsu sviðum til þess að allt starf og þar með talið verðmætasköpun í samfélaginu eflist

og dafni. Samkeppnishæfni veltur þar með ekki hvað síst á fólki sem gerir kröfur, menntar sig og vill vinna á ábyrgan hátt að því markmiði að skapa sem mesta hagsæld og velferð í samfélaginu. Mannauður samfélagsins og nýting hans í þágu verðmætasköpunar og stöðugar framleiðni-aukningar í efnahagslífinu er ein af grundvallarforsendum hagsældar. Vegna þessa þarf að huga að fólkinu og leita leiða til að efla mannauðinn með áherslu á heilsu, menntun og kannski ekki hvað síst mann-gæsku.

Ef rétt er á málum haldið og ef þessi heild eða þjóð sem líkanið, sjá mynd 1, endurspeglar er samkeppnishæf í samanburði við aðrar þjóðir er það ávöxtur vinnu og þróunar sem tekið hefur langan tíma. Árangurinn er ávöxtur margháttads samspils og samvirkni milli fólks, fyrirtækja og stofnana. Viðkomandi þjóð er þá í vaxandi mæli að njóta ávaxta tækni og þekkingar í hinum ýmsu atvinnugreinum sem skilar sér í stöðugt nýjum og uppfærðum viðskiptahugmyndum að vörum og þjónustu sem eftirspurn er eftir á hinum ýmsu mörkuðum. Segja má að tækifærið til verðmætasköpunar sé forsenda en lykkillinn að ávinningi og hagsæld liggur í tækni og fjárfestingu hvers konar sem og þeirri þekkingu, ekki hvað síst í skipulagi og stjórnun, sem er nauðsynleg til að nýta tæknina og koma ávinningi til skila.

Þessi nálgun sem hér er haldið á lofti sem kjarna málsins þegar kemur að samkeppnishæfni setur fyrirtækin og atvinnulífið í fókus. Einnig er sérstök áhersla lögð á mik-

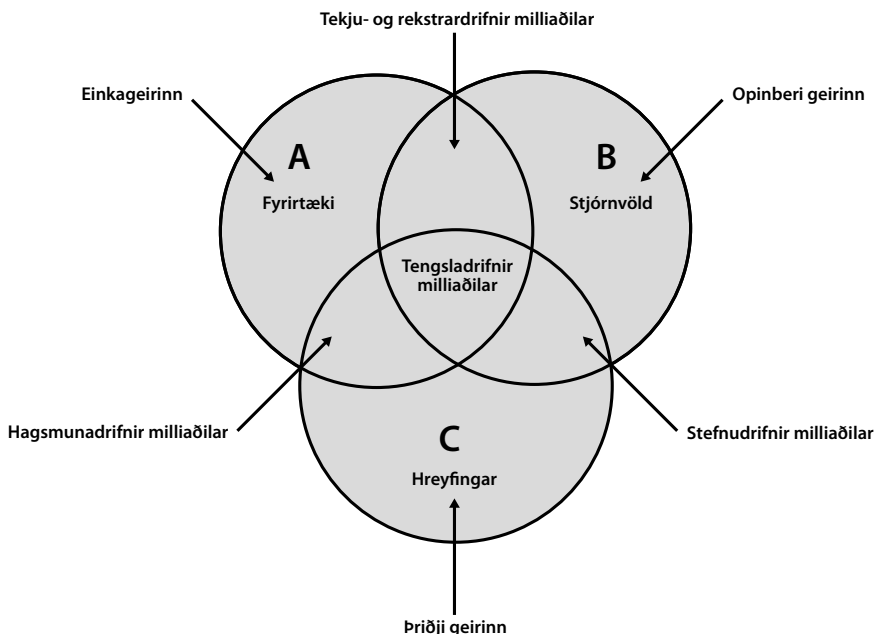
ilvægi mannauðsins og þess mannlega í samfélaginu, þar með talið það hugarfar sem er ríkjandi. Til að fyrirtækin dafni og eflist þurfa þau svigrúm til athafna og umhverfi sem ýtir undir fjárfestingu og sókn fyrirtækjanna. Stjórnvöld þurfa að sjá til þess að grunnstoðir, innviðir og grunnkerfi á þess vegum og þau sem eru undir eftirliti stjórnvalda séu þannig úr garði að auðlindir samfélagsins geti sem best nýst. Miklu skiptir að stjórnvöld stuðli að því að viðskiptakostnaður tengdur skipulagi og skipulagsmálum verði ávallt sem lægstur. Stjórnvöld eru líka ábyrg fyrir því að grunnkerfin virki og að ekki komi til kerfishruns af neinu tagi í efnahagslífinu. Þessi almenna forsenda, um að gera sem auðveldast að nýta auðlindir og að stuðla að sem lægst-um viðskiptakostnaði, ætti að gilda óháð því hvaða pólitíska afstaða það er sem lögð er til grundvallar við lagasetningu og framkvæmd stjórnvaldsákvæðana. Ef það er ekki gætt að þessu þá eru viðkomandi stjórnvöld að búa að óþörfu til innri flækjur sem ýta undir kostnað, hafa neikvæð áhrif á hraða og virkni nýsköpunar og draga úr samkeppnishæfni viðkomandi þjóðar.

Það er líka viðurkennt að það er ekki að-almálið þegar kemur að samkeppnishæfni þjóðar hvaða starfsemi það er sem þjóðin byggir verðmætasköpun sína á, heldur hvernig þjóðin ber sig að við verðmæta-sköpunina (Porter, 2008). Ef þjóð getur ekki skapað sér góða farvegi til að nýta auðlindir sínar og komið upp skilvirku og heilbrigðu svigrúmi til athafna fyrir atvinnulífið, fyrirtækin og fólkið í landinu er sá vanmáttur dragbítur á samkeppnishæfnina.

En samkeppnishæfni þjóðar ræðst ekki bara af getu atvinnulífsins og af áhrifum stjórnvalda. Í samfélaginu eru margar stofnanir sem á einn eða annan hátt sinna þjónustu sem ætlað er að skili sér í stöðugt meiri verðmætasköpun fyrir samfélagið bæði í bráð og lengd. Þessar stofnanir starfa ýmist á vegum hins opinbera, þ.e. ríkis eða sveitarfélaga, á vegum fyrirtækja eða samtaka þeirra og líka á vegum einstaklinga eða félaga sem einstaklingar standa að. Það er þessi margháttaða starfsemi sem veitir stuðning og ýtir undir samvirkni og árangur í samfélaginu ekki hvað síst með virku starfi svokallaðra klasa. Í þessari flóru skipulagsheilda er að finna svokallaða milliaðila sem hafa mikla þýðingu.

Ólíkar skipulagsheildir og hlutverk þeirra

Milliaðilar eru skilgreindir sem þær skipulagsheildir sem er að finna í sniðmengi á milli þriggja helstu geira samfélagsins, þ.e. einkageirans, opinbera geirans og þriðja geirans. Höfundur hefur áður rannsakað þessar skipulagsheildir og hann þróaði líkan í doktorsnámi sínu sem auðveldar að ná utan um ólíkar gerðir skipulagsheilda sem skilgreina má sem milliaðila (Runólfur Smári Steinþórsson 1995; Steinþórsson, 1995; Steinþórsson og Söderholm, 2002). Það er margt sem bendir til þess að líkanið, útfært nánar hér að ofan, geti nýst ágætlega sem útgangspunktur fyrir umræðu um hlutverk milliaðila við það að efla samkeppnishæfni þjóða.



Mynd 2. Yfirlit yfir geira samfélagsins og ólíkar gerðir milliaðila í samfélaginu (heimild: Steinþórsson, R.S., 1995).

Samkvæmt líkaninu er litið svo á að það megi flokka allt skipulagt starf í samfélaginu í þrjá geira, þ.e. einkageirann, opinbera geirann og þriðja geirann. Þessi þrígreinda flokkun er gagnleg því starfsemin innan þessara þriggja geira er í grundvallaratriðum ólík. Flokkunin í þrjá geira gerir einnig mun auðveldara að ná utan um þær skipulagsheildir og þá starfsemi þar sem geirarnir skarast. Til einföldunar eru allar skipulagsheildir sem finnast í sniðmengjum geiranna skilgreindar sem milliaðilar.

Líkanið gerir mögulegt að sjá milliaðila sem eru í grundvallaratriðum ferns konar: Í fyrsta lagi milliaðila sem eru í sniðmenginu á milli einkageirans og opinbera geirans. Þetta eru skipulagsheildir sem sinna starfsemi sem jafnan er sinnt í umboði hins opinbera en fyrir sjálfsaflafé eða á grundvelli tiltekinna tekjustofna. Þessar skipulagsheildir flokkast sem rekstrar- og tekjudrífir milliaðilar. Í öðru lagi má sjá milliaðila sem eru sniðmenginu á milli einkageirans og þriðja geirans. Hér er um að ræða skipulagsheildir sem sinna einkum hagsmunagæslu og er ætlað að hafa skoðanamótandi áhrif í samfélaginu. Einnig er hér að finna skipulagsheildir, t.d. samvinnufélög, sem sinna tiltekinni starfsemi en gera það á félagslegum grunni. Þessar skipulagsheildir má flokka sem hagsmunadrifna milliaðila. Í þriðja lagi má finna skipulagsheildir sem eru á milli opinbera geirans og þriðja geirans. Þessir milliaðilar eru mjög ólíkir þeim sem hafa verið tilgreindir að framan. Við erum hér

m.a. að tala um nefndir, ráð og þing sem tengjast starfsemi hins opinbera og eru einkum skipuð fulltrúum sem koma utan að, ekki síst kjörnum fulltrúum. Þessar skipulagsheildir má flokka sem stefnudrífna milliaðila. Í fjórða og síðasta lagi samkvæmt þessu líkani eru milliaðilar sem eru í sniðmengi allra þriggja geiranna. Hér er um að ræða skipulagsheildir sem hafa það meginverkefni að tengja saman kraftana í samfélaginu í einhverjum skilgreindum tilgangi, t.d. á sviði nýsköpunar og atvinnuþróunar. Þessar skipulagsheildir eiga rætur í öllum geirunum þremur. Klassískt dæmi er atvinnuþróunarfélag sem er að hluta fjármagnað af hinu opinbera, að hluta af fyrirtækjum og sem jafnframt sækir styrk og stuðning frá einstaklingum og frjálsum félögum sem láta sig verkefni samfélagsins varða. Skipulagsheildir af þessu tagi má skilgreina sem tengsladrifna milliaðila.

Hlutverk milliaðila við eflingu samkeppnishæfni

Allir þessir milliaðilar sem hér hafa verið skilgreindir skipta máli þegar kemur að eflingu samkeppnishæfni en hlutverk þeirra er mismunandi. Það er ljóst að stefnudrífir milliaðilar hafa grundvallarþýðingu og verkefni þeirra eru nátengd starfsemi hins opinbera. Stefnudrífir milliaðilar geta m.a. komið að verkefnum eins og lagasetningu, sbr. Alþingi, og átt þátt í að leggja grundvöllinn að eigendastefnu hins opinbera svo eitthvað sé nefnt.

Hagsmunadrífir milliaðilar geta haft mikla þýðingu fyrir þróun á samkeppnishæfni.

Stundum er eins og þessir milliaðilar hafi mikinn áhuga á að sinna hlutverki hinna stefnuskapandi milliaðila en þeir hafa ekki umboð til þess. Þess vegna reyna hagsmunadrifnir milliaðilar að hafa skoð-anamótandi áhrif og þeir verja hagsmuni skjólstæðinga sinna. Starfsemi hagsmunadrifinna milliaðila getur bæði ýtt undir samkeppnishæfni og hamlað henni.

Rekstrar- og tekjudrifnir milliaðilar koma mismikið að málum sem varða eflingu samkeppnishæfni allt eftir því hver starfsemin er. Hér er einkum um að ræða hálf-opinberar stofnanir og það fer því eftir hlutverki þeirra hvaða áhrif starfsemin hefur til eflingar og uppbyggingar. Sú markaðsvæðing og einkavæðing opinberrar starfsemi sem við höfum séð á undanförunum árum, t.d. í menntakerfinu, getur haft mikil áhrif til lengri tíma litið. Það er vegna þess að þessir milliaðilar sinna verkefnum í grunnkerfum samfélagsins og mörgum innviðum þess.

Verkefni tengsladrifinna milliaðila eru hins vegar eðli málsins samkvæmt oft tengd eflingu samkeppnishæfni beinlínis. Þessir milliaðilar eru einatt sérstaklega hugsaðir sem hvatar í atvinnusköpun og þróunarstarfi. Milliaðilar af þessu tagi eru hins vegar oft litlar einingar og oft langt frá því að vera fjárhagslega öflugar en þær lifa á því að koma góðum hugmyndum í farveg og tengja saman hagsmunaaðila sem geta gert eitthvað úr málunum.

Samkeppnishæfni og tengsladrifnir milliaðilar

Ofangreind flokkun þýðir að hlutverk milliaðila eru mismunandi og verkefnin sömuleiðis. Svo virðist sem að það sé ekki síst tengsladrifnir milliaðilar sem hafi það sem meginverkefni að almennt ýta undir eflingu athafnalífs og þar með stuðla að bættri samkeppnishæfni.

Í doktorsrannsókn höfundar þessarar greinar (Steinþórsson, 1995) var það meginniðurstaðan í þeim raundæmum sem skoðuð voru að verkefni þessara milliaðila væri að þjóna, ýta undir og efla atvinnulífið á viðkomandi svæðum á hvern þann hátt sem var mögulegur fyrir atvinnuþróunarfélögin í rannsókninni. Meginverkefni tengsladrifinna milliaðila reyndust vera a) þjónusta sem styður við verkefni sem eru fyrirliggjandi, b) þjónusta sem beinlínis miðar að því að ýta undir nýsköpun í atvinnulífinu og hjá hinu opinbera á svæðinu, og c) þjónusta sem hjálpar til við að laða að til svæðisins nýja starfsemi. Starfsemin væri mjög fjölbreytt en megineinkennið að milliaðilinn er hvati. Hann kemur að verkefnum með ýmsum hætti en vill gera sig óþarfan sem allra fyrst til að beina kröftunum í önnur verkefni.

Niðurstaðan í þessari rannsókn var að einn veigamesti lykilárangursþátturinn hjá tengsladrifnum milliaðila væri hæfnin og getan til að virkja og hvetja öll þau öfl og alla þá aðila sem skipta máli í hverju verkefni hvar sem væri í samfélaginu. Þetta var nefnt „evnen til multikontekstuel mobilis-

ering – en strategisk og taktisk orientering“ (Steinþórsson, 1995, bls. 308). Jafnframt var það meginniðurstaðan að sjá mætti tengsladrifinn milliaðila sem „stakebroker“ (Steinþórsson, 1995, bls. 313). Með „stakebroker“ var átt við aðila sem myndi hafa það sem sitt meginverkefni að tengja saman aðila sem gætu haft hag af því að hittast og með því væri ýtt undir verðmætasköpun (Steinþórsson, 1995, bls. 324).

Það er í raun um margt tekið undir þessa niðurstöðu greinarhöfundar, sem lýst er hér að ofan, um tengsladrifna milliaðila í nýrri rannsókn Klerkx og Leeuwis (2009) á því sem þeir kalla „innovation brokers“. Í grein Klerkx og Leeuwis er rakið að þegar kemur að nýsköpun og þróun þá sé raunveruleg þörf fyrir milliaðila vegna þess, eins og að framan er rakið, að það eru svo mörg öfl, svo fjölbreyttir þættir og svo mikill fjöldi aðila sem kemur að verðmætasköpun í samfélaginu. Vegna þessarar fjölbreytni geta mál oft fallið á milli stóla og þau strandað hér og þar. Það verða til göt sem þarf að bæta og bil sem þarf að brúa. Klerkx og Leeuwis minnst m.a. á hugræn göt, upplýsingagöt, stjórnunargöt og kerfisgöt sem dæmi um það hvers vegna það er mikil þörf fyrir milliaðila til að ýta undir og þétta samspilið í efnahags- og athafnalífinu.

Samantekt

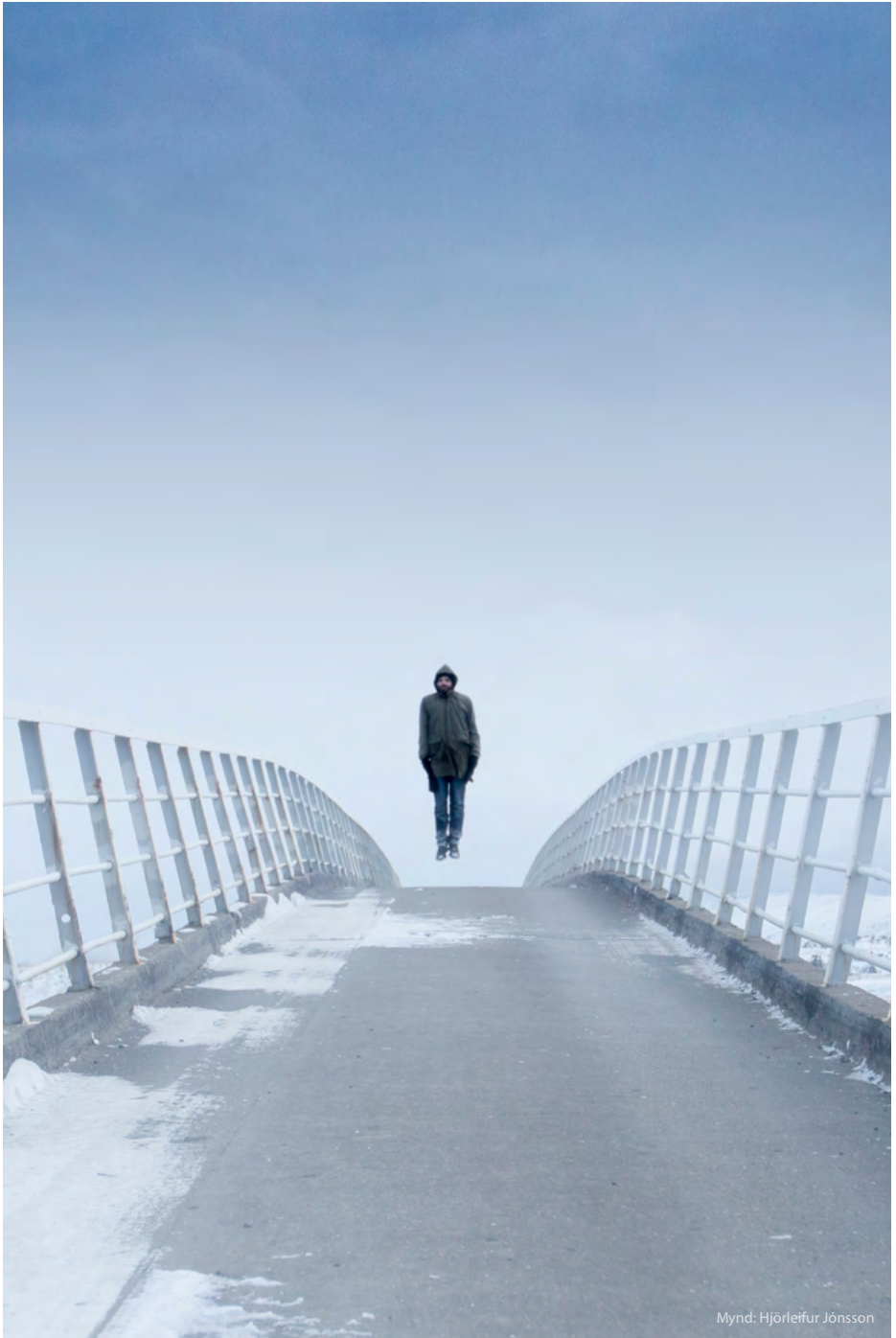
Eins og vikið var að í inngangi hafa tvær spurningar verið hafðar að leiðarljósi við rýnina að baki ritun þessarar greinar. Fyrri spurningin var hugsuð sem aðdragandi að þeirri seinni og snerist um kjarna máls-

ins þegar kemur að samkeppnishæfni. Til að svara spurningunni hefur með myndrænum hætti verið lýst því samspili sem þarf að vera til staðar svo þjóð sé sem samkeppnishæfust. Að auki var hugtakið tækifæri sérstaklega dregið fram í tengslum við umræðuna um framleiðni og verðmætasköpun. Jafnframt var lögð áhersla á mannlega þáttinn, gildi og hugarfar í tengslum við þróun samfélagsins og samkeppnishæfninnar. Seinni spurningin varðaði hlutverk tiltekinna skipulagsheilda, þ.e. milliaðila, við eflingu samkeppnishæfni. Niðurstöðum rannsóknar sem höfundur hefur gert á milliaðilum var lýst og líkan sem greinarhöfundur hefur þróað hefur verið sett fram í greininni með aðeins breyttum hætti. Þar má sjá fjórar ólíkar gerðir af milliaðilum og það er fjallað um mismunandi hlutverk þessara aðila þegar kemur að eflingu samkeppnishæfni. Af umföllumunni má m.a. ráða að það eru tengsladrifnir milliaðilar sem einna helst hafa hreinu þróunarhlutverki að gegna og jafnframt að fyrir þá er það keppikeflið til að skila hlutverki sínu í einstökum verkefnum að komast í þá stöðu að þeir þurfi ekki að vera til staðar.

Heimildir

- Beck, D.E. og Cowan, C. C. (1996). *Spiral Dynamics: mastering values, leadership, and change*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Furman, J.L., Porter, M.E., og Stern, S. (2002). The determinants of national innovative capacity. *Research Policy*, 31, 899-933.
- Gugler, P., og Keller, M. (2009). *The Economic Performance of Swiss Regions: Indicators of Economic Performance, Composition of Cantonal Economies and Clusters of Traded Industries*. Fribourg: Center for Competitiveness, University of Fribourg Switzerland.
- IMD World Competitiveness Yearbook. (2010). *The World Competitiveness Scoreboard 2010* [rafræn útg.]. Sótt 19. ágúst 2010 af <http://www.imd.ch/research/publications/wcy/World-Competitiveness-Yearbook-Results/wcy-2010-rankings/>
- Hálfdan Karlsson og Runólfur Smári Steinþórsson. (2009). Samkeppnishæfni Íslands: Varanleg verðmætasköpun og hagsæld! Í Auður Hermannsdóttir, Margrét Sigrún Sigurðardóttir og Snjólfur Ólafsson (ritstjórar), *Vorráðstefna Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands 20. maí 2009* (bls. 77-88). Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.
- Ketels, C., Lall, A., og Siong, N.B. (2009). *Singapore Competitiveness Report*. Singapore: Asian Competitiveness Institute. National University of Singapore.
- Klerkx, L., og Leeuwis, C. (2009). Establishment and embedding of innovation brokers at different innovation system levels: Insight from the Dutch agricultural sector. *Technological Forecasting & Social Change*, 76, 849-860.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: The Macmillan Press.
- Porter, M.E. (1998). *Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions, on Competition*. Boston; Harvard Business School Press.
- Porter, M.E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34.
- Porter, M.E. (2001). Innovation: Location Matters. *Sloan Management Review*, 42(4), 28-36.
- Porter, M.E. (2003). The Economic Performance of Regions. *Regional Studies*, 37(6-7), 549-578.
- Porter, M.E. (2008). *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M.E., og Emmons, W. (2003). Institutions for Collaboration: Overview. *Harvard Business School Case*, 9, 703-436.
- Runólfur Smári Steinþórsson. (1995). Rannsóknir á markvissri stjórnun atvinnuþróunarfélaga. Í Friðrik H. Jónsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum* (bls. 379-389). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Steinþórsson, R.S. (1995). *Strategisk ledelse af integrerede mellemsektororganisationer: En empirisk/teoretisk undersøgelse af hvordan erhvervsråd ledes strategisk* [Samfundslitteratur Ph.D. serie 5.95]. København: Handelshøjskolen i København.
- Steinþórsson, R.S., og Söderholm, A. (2002). Strategic Management as multicontextual sensemaking in Intermediate Organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 18, 233-248.
- Steinbock, D. (2001). Assessing Finland's Wireless Walley: can the pioneering continue? *Telecommunications Policy*, 25, 71-100.
- World Economic Forum. (2009). *The Global Competitiveness Index 2009-2010 rankings and 2008-2009 comparisons* [rafræn útg.]. Sótt 20. ágúst 2010 af <http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010fullrankings.pdf>
- World Economic Forum. (2010). The Global Competitiveness Index 2010-2011 rankings and 2009-2010 comparisons [rafræn útg.]. Sótt 2. október 2010 af <http://www.weforum.org/documents/GCR10/Full%20rankings.pdf>

Pessi grein sem hér er lítillaga stytta var fyrst birt í Þjóðarspegli árið 2010, sjá: http://skemman.is/stream/get/1946/6830/18330/1/124-133_RunolfurSmariSteinhorsson_VIDbok.pdf



Mynd: Hjörleifur Jónsson

Klasakort

– verkfæri við kortlagningu klasa

Árangur fyrirtækja, stofnana og annarra skipulagsheilda í samfélaginu veltur oft mikið á þeirri samkeppni og því samstarfi, samspili og þeim gagnkvæmu viðskiptum sem eru á milli þessara eininga í samfélaginu. Það er sjaldgæft að fyrirtæki séu sjálfum sér nóg. Þau þurfa að eiga viðskipti við önnur fyrirtæki og hafa hag af samstarfi og ýmiss konar samvirkni á milli fyrirtækja og stofnana, bæði innanlands og erlendis. Opinberar stofnanir þurfa líka að horfa til umhverfisins og þess samhengis sem þær eru hluti af svo starfsemi þeirra gangi sem best. Það er einmitt samhengið sem fyrirtæki og stofnanir eru hluti af sem er svo mikilvægt. Þessu samhengi þegar kemur að tilteknu starfssviði og tilteknu starfssvæði má m.a. lýsa sem klasa og jafnan er um fleiri en einn klasa að ræða á sama svæði. Allt þetta samspil er mikilvægur lykill að verðmætasköpun, hagsæld og samkeppnishæfni í því samfélagi og á því svæði sem um ræðir (Runólfur Smári Steinþórsson, 2010).

Það er ekki nýtt að þessu sé haldið fram, sbr. kenningar Alfreds Marshalls (1920). Rannsóknir og kenningar á sviði stjórnunar- og skipulagsfræða hafa líka bent á mikilvægi opinna nálgunar í starfi fyrirtækja. Meðal annars með kenningum um að skipulagsheildir séu opin og lífræn kerfi (Morgan, 1997). Slíkar kenningar benda á að fyrirtæki þurfi að vera í samspili og sam-

skiptum við umhverfið til að dafna. Fyrirtæki eiga í viðskiptum á mörkuðum og þau eiga í samstarfi við marga aðila bæði beint og óbeint tengt starfsemi sinni og viðskiptum. Þau byggjast jafnframt á aðstæðum í umhverfinu sem þau eiga ekki beina aðkomu að, eins og lögum, reglum og venjum um það hvernig viðskipti eða samningar geta farið fram svo löglegt og siðlegt sé.

Kenningar um klasa og samkeppnishæfni benda sérstaklega á þetta flókna samspil sem er á milli fjölbreyttra aðila og mismunandi eininga í samfélaginu út frá landfræðilegri tengingu. Klasakenningar hafa verið að koma fram og þróast í marga áratugi. Umfjöllun um klasakenningar sýnir að þær má m.a. flokka í iðnaðarhverfi (Marshall, 1920), ítalska skólann (Becattini, 1979, 1989), sveigjanlega sérhæfingu (Piore og Sabel, 1984), klasakenningar (Porter, 1990), svæðisbundna þróun (Scott, 1995; Cooke, 1997), aukáherslna á tengslanet (DiMaggio og Powell, 1983), nýsköpunarumhverfi (Bahlmann og Huysman, 2008) og sköpun þekkingar (Lundwall og Johnson, 1994; Asheim, 1997; Malmberg og Maskell, 1997). Klasakenningar skiptast þannig í ólíka kenningaskóla og sá skóli sem hefur fengið einna mestu útbreiðsluna á síðustu áratugum þegar kemur að hagnýtingu klasakenninga eru kenningar Michaels E. Porters (Guðjón Örn Sigurðsson og Runólfur Smári Steinþórsson, 2014a).

Samkvæmt klasakenningu Porters eru fyrirtæki, stofnanir og aðrar skipulags- einingar á tilteknu svæði oftast en ekki þátttakendur í einum eða fleiri klösum. Samkvæmt skilgreiningu Porters (1998) í íslenskri þýðingu eru klasar landfræðilega afmarkaðar þyrpingar fyrirtækja, sérhæfðra birgja, þjónustuaðila, fyrirtækja í tengdum atvinnugreinum og stofnana sem eru í gagnvirkum tengslum á tilteknu sviði sem keppa innbyrðis en starfa einnig saman (Guðjón Örn Sigurðsson og Runólfur Smári Steinþórsson, 2014a, bls. 48).

Þessi skilgreining felur í sér að klasi er bæði samhengi fyrir fyrirtæki og stofnanir og hlutmengi síðan í stærra samhengi í samfélaginu. Klasar eru þannig lýsandi fyrir þróun og samspil á milli fyrirtækja og stofnana á tilteknu svæði sem svo að segja gerist af sjálfu sér yfir langan tíma. Þróuninni má líkja við lífrænt ferli og vöxturinn kemur til vegna þeirra jákvæðu hagrænu áhrifa sem verða af auknum fjölda fyrirtækja og stofnana sem eru að starfa innan sama sviðs á sama stað (Ketels og Memedovic, 2008).

Klasakenningar hafa sýnt sig að vera mikilvægar í tengslum við stefnumiðaða þróun í efnahagslífinu. Bæði þegar kemur að stefnumótun fyrirtækja og stofnana og líka þegar kemur að opinberri stefnumótun um uppbyggingu á sérstökum sviðum atvinnulífsins. Hagnýting klasakenninga gerir það m.a. mögulegt fyrir stjórnvöld að skilja betur það samspil sem á sér stað og það hefur áhrif á vöxt og viðgang í atvinnulífinu. Betri skilningur leiðir svo til þess að stefna stjórnvalda skilar meiri ár-

angri en ella. Nýjar rannsóknir staðfesta þetta (Delgado o.fl., 2012; Ketels, 2013).

Mikilvægt er að hafa í huga við hagnýtingu klasakenninga í tengslum við stefnumótun og þróunarstarf að beiting þeirra sé vönduð. Í grein frá árinu 2000 segir Ziona Austrian frá vinnulagi og verkfærum við klasagreiningu og klasaþróunarstarf.

Kortlagning og greining klasa

Í framhaldi af bók Michaels E. Porters um Samkeppnishæfni þjóða (1990) voru sett af stað víða um heim verkefni sem miðuðu að því að ná utan um klasa og klasaþróun (Hálfðán Karlsson og Runólfur Smári Steinþórsson, 2009). Þekkt dæmi í Evrópu eru frá Noregi (Reve o.fl., 1992), Svíþjóð (Lindquist o.fl., 2003), Spáni (Larizgoitia, 2008) svo einhver séu nefnd en það eru líka mörg dæmi frá öðrum heimshlutum (Enright og Roberts, 2001), ekki síst í Bandaríkjunum (Austrian, 2000).

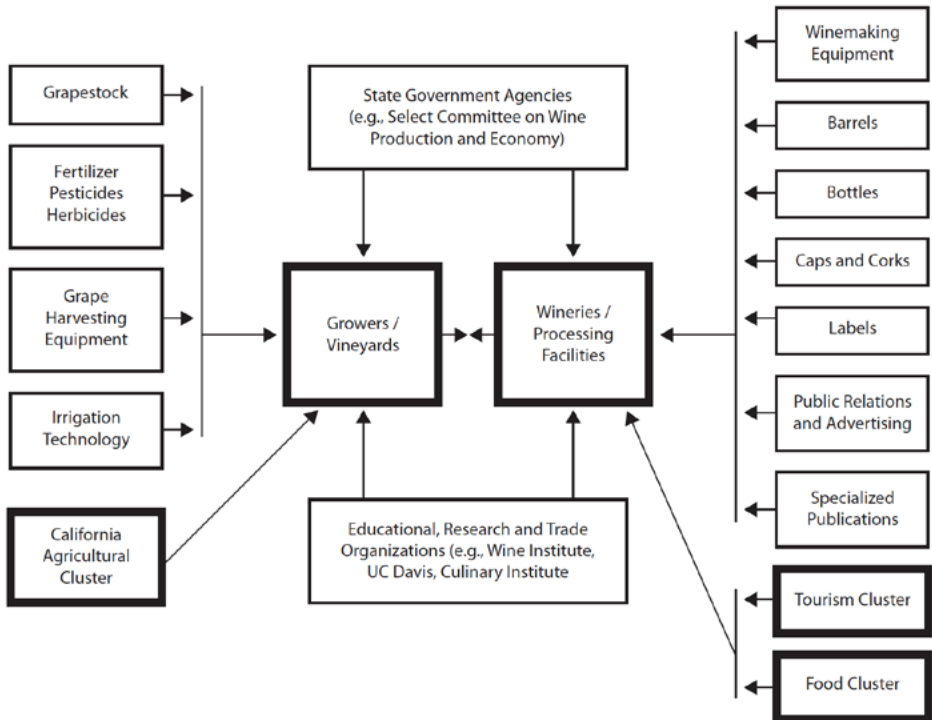
Ziona Austrian (2000) gerir grein fyrir klasaverkefni sem sett var af stað í Ohio í Bandaríkjunum. Fram kemur að rannsóknarverkefnið „The Northeast Ohio Cluster Project“ hafi verið unnið í þremur grundvallarskrefum: Fyrst var gerð meginleg rannsókn til að finna klasa á svæðinu (Hill og Brennan, 2000), svo var gerð raundæmisrannsókn á völdum klösum og í þriðja lagi var ráðist í athafnir og aðgerðir til að ýta undir þróun klasanna. Við greiningu á þessum klösum var beitt bæði meginlegum og eigindlegum aðferðum.

Varðandi beitingu á megindlegum aðferðum við greiningu á klösnum má benda á verkefnið US Cluster Mapping (US Cluster mapping, mapping a nation of regional clusters, e.d.) þar sem Michael Porter er í lykilhlutverki og í Evrópu hefur svipað verkefni verið í gangi eins og sjá má á heimasíðunni www.clusterobservatory.eu (Cluster observatory, e.d.) sem samstarfsmenn Porters í Evrópu hafa haft forystu um að þróa (Ketels o.fl., 2012). Þegar kemur að eiginlegum aðferðum má vísa í fyrrgreinda grein Austrian (2000) þar sem greint er frá aðferðum sem beitt var við rannsókn á klösunum í Ohio um aldamótin síðustu. Þar var stuðst við a) skýran og vandlega útfærðan viðtalsramma, greiningu á viðtalsgögnum, gerð klasakorts sem lýsir klasanum og tengslum á milli aðila innan hans, auk samantektar um klasann. Eins og Austrian bendir á var stuðst við aðferð raundæmisrannsókna (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003), en sú nálgun gerir kleift að nota fjölmargar aðferðir til að afla gagna um viðkomandi klasa, bæði með söfnun fyrirbyggjandi gagna og með því að afla frumgagna. Raundæmisrannsókn á klasa fer á dýptina meðan rannsóknir á klösnum þar sem megindlegum aðferðum er beitt eru á breiddina. Varðandi raundæmisrannsóknina á klösunum í Ohio-verkefninu var nálgunin í heild sinni eftirfarandi, skv. Austrian (2000): A) Sett var fram stöðluð lýsing á klösunum, út frá fyrirbyggjandi gögnum. B) Ráðist var í sérstaka heimildarannsókn á aðstæðum og þróun hvers klasa fyrir sig. C) Viðtöl voru tekin við 10-15 forystumenn

í hverjum klasa með hliðsjón af stöðluðum viðtalsramma. D) Unnið var úr viðtalsgögnum og upplýsingar settar fram í takti við viðtalsrammann. E) Gerð voru klasakort fyrir klasana á grundvelli þeirra upplýsinga sem aflað var í ofangreindum skrefum. Grein Zionu Austrian fjallar svo sérstaklega um klasakort sem verkfæri sem nýtist við klasagreiningu, en það er meginmarkmiðið með þessari grein að fjalla um klasakort og skoða dæmi um slík kort.

Á síðustu árum hefur verið gróska í kortlagningu, greiningu og þróun klasa hér á Íslandi. Þau verkefni sem hafa fengið mesta athygli hafa verið tengd klasaframtökum sem hafa verið sett á stofn á síðustu árum. Helst má nefna klasaframtökin Iceland Geothermal klasasamstarfið, Íslenska sjávarklasann og Íslenska ferðaklasann (Iceland geothermal, e.d.; Íslenski sjávarklasinn, e.d.; Íslenski ferðaklasinn, e.d.). Þessi klasaframtök hafa m.a. staðið fyrir greiningum og skýrslugerð um klasana sem þau tengjast og hér að neðan verður rýnt stuttlega í klasakortin sem tvö af klasaframtökunum hafa birt, þ.e. klasakort Iceland Geothermal klasasamstarfsins og klasakort Íslenska ferðaklasans.

Það má einnig nefna í tengslum við klasakort rannsóknir á nokkrum klösnum út frá aðferðafræði raundæmisrannsókna í meistararitgerðum við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Hugmyndina að þessum ritgerðarverkefnum má að hluta til rekja til þátttöku nemenda í námskeiðinu Samkeppnishæfni sem hefur verið kennt



Mynd 1. Klasakort sem lýsir vínklasa í Kaliforníu (heimild: Michael E. Porter, 1998).

við Viðskiptafræðideild HÍ frá árinu 2007. Greinarhöfundur hefur verið í hlutverki leiðbeinanda við vinnslu margra ritgerða og hann er í forystu fyrir Rannsóknarmiðstöð stefnu og samkeppnishæfni við Háskóla Íslands til að vinna að og ýta undir rannsóknir á klösum og samkeppnishæfni. Sem dæmi um áhugaverðar ritgerðir er hér bent á upplýsingatækniklasa (Helgi Hrafn Helgason, 2010), tónlistarklasa (Freyja Gunnlaugsdóttir, 2015), landbúnaðarklasa (Sigríður Hyldahl Björnsdóttir, 2015), fjarskiptaklasa (Ottó Winther, 2014) og byggingaklasa (Guðrún Ingvarsdóttir, 2015).

Klasakort

Sem lið í klasagreiningu og klasaþróunarstarfi er mikilvægt að ná vel utan um þann klasa sem til skoðunar. Klasakort er mikilvægt verkfæri í því skyni. Klasakort eru grafískar myndir sem gefa yfirlit yfir viðkomandi klasa. Klasakort hefur m.a. verið skilgreint á eftirfarandi hátt:

„A cluster map is a visual schematic that describes the different components of a cluster and how the components relate to each other. The cluster map illustrates the cluster's structure, shapes the way in which the cluster is perceived, and can guide new economic development strategies that take into account the

synergies between the cluster's different components" (Ziona Austrian, 2000, bls. 97).

Þessi skilgreining felur m.a. í sér að klasakortíð sem grafísk mynd varpar ljósi á mismunandi aðila klasans og gefur til kynna hvernig þessir aðilar tengjast saman. Eins og sjá má á klasaskilgreiningunni hér að framan (Porter, 1998) er litið á klasa sem landfræðilega afmarkaðar þyrpingar fyrirtækja, sérhæfðra birgja, þjónustuaðila, fyrirtækja í tengdum atvinnugreinum og stofnana sem eru í gagnvirkum tengslum á tilteknu sviði. Þessi tengsl á milli aðila í klasanum eru mikilvæg því þau snerta bæði verðmætasköpun og þá viðskiptaþróun sem er í klasanum og það margháttaða atvinnulífstengda, stjórnvaldsháða og samfélagslega samspil sem einnig liggur til grundvallar verðmætasköpuninni.

Fyrirmyndin að gerð klasakorta sem stuðst hefur verið við í kennslu og verkefnavinnu í námskeiðinu samkeppnishæfni í Háskóla Íslands og eflaust víðar er klasakortíð sem Michael E. Porter setti fram í Harvard Business Review árið 1997 og líka má finna í bókinni *On Competition* (Porter, 1998, bls. 201). Helstu atriði þessa klasakorts eru sýnd í mynd 1.

Þetta klasakort, sjá mynd 1, dregur upp mynd af vinklasanum í Kaliforníu. Hin grafíska framsetning klasakortsins er í takti við það sem kalla má virðiskeðju klasans. Í miðju klasakortsins eru tveir lykilflokkar aðila sem sinna lykilstarfsþáttum í framleiðslu víns. Fyrri flokkurinn, vinstra megin, eru vínberjaræktendur og vínekrurekendur en

seinni flokkurinn, hægra megin, eru aðilar sem sinna víngerð og vínframleiðslu. Svo er settur einn flokkur aðila fyrir ofan þessa tvo og það eru opinberar stofnanir sem á einn eða annan hátt ramma inn heimildir og staðla í tengslum við vínrækt og vínframleiðslu. Síðan einnig fyrir miðju klasakortsins, fyrir neðan lykilflokkana tvo er að finna einn flokk aðila sem samanstendur af annars vegar mennta- og rannsóknarstofnunum og hins vegar af félögum og samtökum hagsmunaaðila. Þessir tveir flokkar fyrir ofan og neðan lykilflokkana eru tengdir við þá með örvum sem vísa að lykilflokkunum báðum. Svo eru fjórir tengdir flokkar sem eru settir upp vinstra megin í klasakortinu og sem tengjast inn á vínekru- og vínberjaræktendur. Þessir flokkar hafa að geyma aðila sem bjóða fram aðföng eins og vínvið, áburð, varnir gegn skordýrum og tækni til vökvunar o.þ.h. Þessir aðilar eru einnig tengdir við svokallaðan tengdan klasa, neðst til vinstri á klasakortinu, þ.e. landbúnaðarklasa í Kaliforníu. Frá þessum tengda klasa er einnig sett fram tenging við lykilflokkinn vínekru- og vínberjaræktendur.

Á sama hátt er líka að finna nokkra flokka aðila, sjö talsins, lengst til hægri á klasakortinu. Þessir aðilar tengjast allir lykilflokknum víngerð og vínframleiðslu. Hér er um að ræða aðila sem bjóða fram aðföng eins og tæki og tækni til víngerðar, ker, tunnur, flöskur, tappa, merkimiða og tengda þjónustu. Einnig eru aðilar sem veita sérhæfða þjónustu á sviði markaðs- og kynningarmála. Að auki er að finna

Final Markets	Plastics	Rubber	Major Appliances	Construction Materials	Coatings
	Petroleum	Automotive	Consumer End-users	Paper	Electronics
Export Products	Color Concentrates	Rubber Products-Tires & Speciality Rubber	Polymer & Petro Additives, Lubricants	Coatings & Sealants	Speciality Ceramics
	Pigments				Soap Products
Suppliers	Chemicals & Petro chemicals	Mineral Sands	Pigments & Colorants	Precision Tooling & Mold Makers	Trucking Industry
Specialized Community Infrastructure	Access to Capital	Transportation Network & Highway Access		Trade Association	
	Research Universitics	Educational Institutions - Provider of Labor Force		Local Development Organizations	
		Healthy Business Environment Fostered by Government			

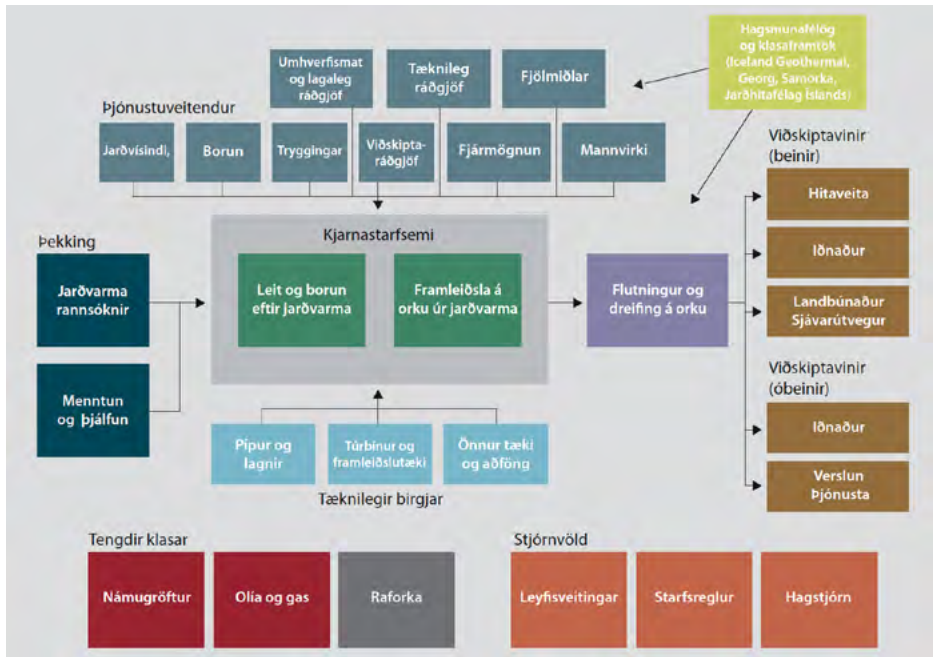
Mynd 2. Klasakort fyrir efnavöruklasa (Heimild: Keeney og Swirski, 1998).

á þessu klasakorti tvo tengda klasa sem tengjast innbyrðis og tengjast við lykilmflokkinn víngerð og vínframleiðslu. Þessir tengdu klasar eru ferðaþjónustuklassi í Kaliforníu og matarklassi í Kaliforníu.

Hér hefur klasakorti Porters (1998) verið lýst með bæði mynd og orðum og einnig hefur verið vísað í ritverk þar sem frumheimildina er að finna. Hér að neðan verður vikið nánar að þessari fyrirmynd að klasakortum þegar íslensku dæmin um klasakort verða tekin til skoðunar. Það má benda á að klasakorti Porters er líka lýst í grein Austrian (2000) og hún bendir einnig á tvo önnur líkön af klasakortum. Hið fyrra af þessum líkönum var sett fram af Bergman o.fl. (1996) í tengslum við klasarannsókn í Norður-Karólínu. Það byggðist á flokkun sem tengd var stöðluðum upplýsingum um atvinnugreinaflokka. Seinna líkanið var notað í Ohio-verkefni

og er kynnt sem klasakort sem sett var fram af SRI International, í San Francisco, og síðan þróað af fyrirtækinu Collaborative Economics í tengslum við Ohio-verkefnið. Þetta líkan er eins og líkan Porters tengt við ferli verðmætasköpunar og þá umgjörð sem er utan um slíkt ferli. Í grein Austrian (2000, bls. 105) er að finna mynd af þessari gerð af klasakorti og það sýnir fjóra meginflokka aðila sem raðast inn á myndina í fjórum lögum. Helstu atriði þessa klasakorts eru sett fram í mynd 2.

Neðsta lagið á myndinni frá vinstri til hægri samanstendur af sjö flokkum aðila sem leggja til umgjörð, innviði og stuðning við starfsemi klasans. Þessir aðilar koma úr öllum geirum samfélagsins og til greindir eru aðilar sem bjóða fram fjármagn, rannsóknarstofnanir, aðilar sem leggja grundvöllinn að viðskiptaumhverfinu, menntastofnanir, aðilar ábyrgir fyrir vega-



Mynd 3. Klasakort fyrir jarðvarmaklasa (heimild: Iceland Geothermal, 2015).

kerfi og flutninganeti, hagsmunaaðilar og aðilar sem sinna atvinnuþróun á hinu staðbundna svæði. Næsta lag, séð neðan frá, í myndinni hefur að geyma flokka sem sýna mismunandi aðföng fyrir klasann sem um ræðir. Klasakortið sem hér er lýst var gert fyrir klasa á sviði efnavöru („Chemicals cluster“). Í þessu lagi er að finna fimm flokka fyrir ólík aðföng. Í þriðja laginu, neðan frá séð, er svo að finna flokka sem sýna þær vörur sem verða til í klasanum og þeim er lýst með sjö flokkum. Síðan efst í klasakortinu eru dregnir fram flokkar fyrir hina mismunandi markaði fyrir afurðir klasans. Þar eru settir fram 10 flokkar af mörkuðum. Í þessu klasakorti, mynd 2, sem upprunalega var birt í skýrslu Keeney og Swirski (1998) er virðisæðjan sýnd lóðrétt, neðan frá og upp, en í klasakorti Porters er virð-

iskeðjan sýnd lárétt, frá vinstri til hægri í mynd 1.

Hér að ofan hefur verið gerð gróf grein fyrir skilgreiningu Zionu Austrian (2000) á klasakortum og þeim dæmum um klasakort sem hún fjallar um hefur verið stuttlega lýst. Umfjöllun Austrian undirstrikar að klasakort eru mikilvæg verkfæri þegar kemur að lýsingu og greiningu á klösum. Grein Austrian er líka góð heimild um það hvernig má bera sig að í eiginlegri rannsókn á klösum, þ.e. í raundæmisrannsókn á klasa eða klösum.

Nú verður lýst tveimur dæmum um klasakort sem hafa verið sett fram hér á Íslandi. Eins og tilgreint var hér að framan eru þetta dæmi um klasakort sem unnin hafa verið fyrir íslenska klasa.

Dæmi um klasakort

Þessi dæmi koma frá jarðvarmaklasa á Íslandi annars vegar og hins vegar frá ferða-klanum á Íslandi. Í báðum tilvikum er unnið út frá því að klasinn sem kortlagður er nái yfir allt landið. Þessi klasakort eru opinber og hafa verið birt í bæklingum og ársskýrslum klasanna. Þess ber að geta að ráðgjafafyrirtækið Gekon hefur í báðum tilvikum haft umsjón með því verki sem liggur til grundvallar þessum klasakortum.

Klasakort jarðvarmaklasa á Íslandi

Fyrri dæmið er frá jarðvarmaklasanum á Íslandi. Klasakortið var gert árið 2010 og eins og myndin sýnir eru það Michael E. Porter og Christian Ketels sem tilgreindir eru sem höfundar þessa klasakorts. Það skýrist af því að Gekon fékk þá til aðstoðar við kortlagningu og greiningu á jarðvarmaklasanum (sjá nánar á www.icelandgeothermal.is). Þetta klasakort er þess vegna grundvallað á sömu hugmyndafræði og klasakortið um vinklasann í Kaliforníu og það má sjá að nálgunin að virðisdeðjunni er lárétt, frá vinstri til hægri.

Í miðju klasakorts jarðvarmaklasans eru tveir kjarnaflokkar fyrir fyrirtæki og stofnanir sem vinna annars vegar að hagnýtum jarðvarmarannsóknum og borunum sem gera orkuframleiðslu mögulega og hins vegar orkuframleiðslunni frá jarðhitnum. Hægra megin við þennan kjarna, fyrir miðju er síðan flokkur fyrirtækja og stofnana sem sinna dreifingu á heitu vatni, rafmagni og einnig orkusölu. Mikil tenging er á milli fyrirtækjanna í orkuframleiðslu,

orkudreifingu og orkusölu, en einnig er á milli þeirra ákveðinn aðskilnaður sem stjórnvöld gera kröfu um. Lengst til hægri á kortinu eru svo mismunandi flokkar viðskiptavina orkufyrirtækjanna í jarðvarma, þrír flokkar með beina tengingu og tveir óbeina.

Fyrir miðju klasakortsins, undir kjarna-flokkunum tveimur, eru settir þrír flokkar fyrirtækja sem bjóða upp á nauðsynleg aðföng fyrir starfseminu í kjarnaflokkunum. Þessi fyrirtæki framleiða svo dæmi sé tekið pípur og miðlunarbúnað, túrbínur og orkudreifingarbúnað sem og önnur tæki til uppbyggingar og viðhalds. Vinstra megin við kjarnaflokkana á klasakortinu eru svo tveir flokkar fyrirtækja og stofnana sem annars vegar sinna grunnrannsóknum á jarðhitasviði og hins vegar sem sinna menntun og þjálfun fólks sem sérhæfir sig til starfa á starfssviði klasans.

Með því að skoða klasakortið, lárétt yfir miðbik kortsins, frá vinstri til hægri, má sjá hina eiginlegu virðisdeðju klasans, frá frumrannsóknum – yfir í borun eftir vatni og gufu – framleiðslu orku, dreifingu á vatni og raforku, sölu á vatni og rafmagni og notkun á vatni og raforku – ekki síst af sérhæfðum notendum. Síðan má sjá fyrir ofan kjarnaflokkana (kjarnastarfsemi klasans) níu flokka af sérhæfðum þjónustuaðilum sem veita fyrirtækjunum og stofnunum í kjarna klasans stoðþjónustu. Sú þjónusta eða ráðgjöf sem er tilgreind í kortinu er á sviði: a) jarðvísinda, b) borunar, c) trygginga, d) lögfræði, e) viðskipta, f) tækni, g) fjármögnunar, h) samskipta, og j)

mannvirkja. Þessir flokkar gefa innsýn í þá sérhæfðu þjónustu sem hefur þróast innan eða í tengslum við jarðvarmaklasann. Það má sjá á klasakortinu hér að ofan örvar sem sýna fyrst og fremst flæðið í tengslum við kjarnastarfsemi klasans. Ekki eru örvar í tengda klasa eða hlutverk stjórnvalda.

Fyrir utan þá flokka aðila, þ.e. fyrirtækja og stofnana, sem sinna þeirri mikilvægu starfsemi innan klasans sem tilgreind hefur verið, eru þrír meginflokkar eftir í klasakortinu. Í fyrsta lagi má nefna þrjá flokka, neðst til hægri í kortinu, sem hafa að geyma stjórnvaldsstofnanir. Í kortinu er minnst á heimildir til orkuöflunar og orkuframleiðslu sem Alþingi, ráðuneyti og stofnanir, s.s. umhverfismála og iðnaðarmála, koma að. Svo eru atriði sem snerta starfsumhverfi orkufyrirtækja þar sem m.a. Alþingi, ráðuneyti og stofnanir iðnaðar- og atvinnumála eru í aðalhlutverki. Síðan er vikið að málaflokki efnahagsmála þar sem m.a. Alþingi, fjármálaráðuneyti og stofnanir eins og Seðlabanki Íslands gegna lykिलhlutverki. Í öðru lagi er í klasakortinu efst vinstra megin flokkur sem hefur að geyma aðila sem sinna hagsmunagæslu, faghópum og tengslavinnu. Dæmi um þessa aðila eru Iceland Geothermal – klasasamstarfið, GEORG sem er samstarfsvettvangur á sviði jarðvarmarannsókna, Samorka sem er hagsmunafélag orkuframleiðenda. Loks er í þriðja lagi í klasakortinu vikið að tengdum klösum (sjá neðst til vinstri). Þeir tengdu klasar sem eru tilgreindir eru eftirfarandi: a) námagröftur, b) olía og gas, og c) raforka. Síðar hafa fleiri tengdir klasar verið nefndir, eins og ferðabjónusta.

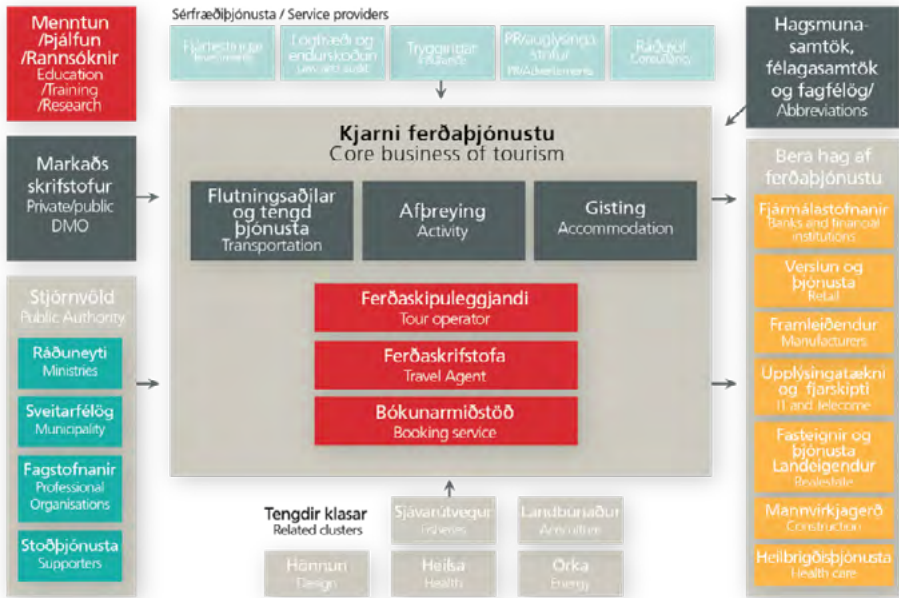
Klasakort ferðabjónustu á Íslandi

Klasakortið fyrir ferðabjónustu á Íslandi er að formi til svipað klasakortinu fyrir jarðvarmaklasann. Eins og minnst var á hér að ofan voru bæði klasakortin unnin í umsjá Gekon. Klasakort ferðabjónustunnar ber það líka með sér sem þar sem áritun er á kortinu á þá leið að höfundar séu Gekon og Rósbjörg Jónsdóttir (2013). Myndin af klasakortinu sem hér er fjallað um var birt í árskýrslu Íslenska ferðaklasans fyrir árið 2015.

Í miðju klasakortsins er kjarni ferðabjónustunnar dreginn fram. Kjarninn samkvæmt kortinu samanstendur af þjónustuaðilum í samgöngum, afþreyingu og gistingu, auk ferðaskipuleggjenda, ferðaskrifstofa og bókunarmiðstöðva. Fyrir ofan kjarnann efst í kortinu fyrir miðju eru flokkar aðila sem veita sérhæfða þjónustu sem styður við starfsemina í kjarnanum. Þar eru dregnir fram eftirfarandi flokkar: a) fjárfestingar, b) lögfræði og endurskoðun, c) tryggingar, d) almannatengsl og auglýsingar, e) viðskiptaráðgjöf.

Lengst til hægri í klasakortinu (stærri súlan) er að finna aðila sem taldir eru hafa hagsmuna að gæta í starfsemi á sviði ferðabjónustu. Þetta eru mismunandi aðilar og þeir eru tilgreindir í eftirfarandi röð:

a) fjármálastofnanir, b) verslun og þjónusta, c) framleiðendur, d) upplýsingatækni og fjarskipti, e) landeigendur, fasteignir og þjónusta, f) mannvirkjagerð, g) heilbrigðisþjónusta.



Mynd 4. Klasakort fyrir ferðaþjónustuklasa (heimild: Rósbjörg Jónsdóttir, 2013).

Síðan er einn flokkur í viðbót lengst til hægri í kortinu, efst, sem hefur að geyma hagsmunaaðila, félagasamtök og fagfélög. Vinstra megin í klasakortinu, ofan frá og niður, eru þrjú flokkar fyrirtækja og stofnana. Þeir eru talið að ofan:

a) aðilar sem sinna menntun, þjálfun og rannsóknum tengt starfssviði klasans, b) markaðsskrifstofur, og c) opinberir aðilar eins og ráðuneyti, sveitarfélög, fagstofnanir og stoðþjónusta.

Að lokum í klasakortinu, neðst fyrir miðju, er tilvísun til tengdra klasa. Þar er minnst á eftirfarandi klasa:

a) sjávarútvegsklasa, b) landbúnaðarklasa, c) hönnunarklasa, d) heilsuklasa og e) orkuklasa.

Í þessu korti eru sýndar örvar sem miða að kjarnastarfsemi klasans. Athygli vekur að tengdir klasar hafa tengsl sem sýnd eru með ör, en menntun, rannsóknir og þjálfun ekki.

Hér hefur klasakortum jarðvarmaklasans og ferðaþjónustuklasans á Íslandi verið lýst. Nú verður fjallað nánar um þessi dæmi um klasakort í ljósi fræðanna um klasakort sem var lýst í köflunum hér að framan.

Lærdómur og lokaorð

Þessi grein undirstríkar að klasakort er myndræn framsetning á því hvaða eða hvers konar fyrirtæki og stofnanir eru í þeim klasa sem kortið er gert fyrir. Klasakortið sýnir aðilana í klasanum, þ.e. þá sem eru gerendur og þátttakendur í þeirri starfsemi og verðmætasköpun sem klasinn, á

viðkomandi stað, er til vitnis um. Klasi er í raun frekar sjálfsprottið fyrirbæri sem þróast yfir langan tíma (Ketels og Memedovic, 2008) og klasakortið er verkfæri sem má nota til að lýsa klasa (Porter, 1998; Austrian, 2000).

Yfirferð Zionu Austrian (2000) yfir fjölbreytni í útfærslum á klasakortum bendir til þess að það séu til nokkur afbrigði af klasakortum. Umfjöllun hennar bendir líka til að nálgun Michaels E. Porters hafi þegar árið 2000 notið mikilla vinsælda og dæmin um klasakortin yfir jarðvarmaklasa og ferðaþjónustuklasa á Íslandi eru byggð á þeirri nálgun.

Það er mikilvægt að átta sig á því að kortlagning klasa með hjálp klasakorta gefur grófa yfirlitsmynd. Eins og sjá má á myndunum er grafskt verið að draga fram flokka af mismunandi fyrirtækjum og stofnunum eftir því hvar í klasanum viðkomandi aðilar eru. Við sjáum einnig á klasakortinu aðila sem koma mismunandi áttum, úr einkageira, opinberum geira og þriðja geira í samfélaginu (Runólfur Smári Steinþórsson, 1995). Allt eftir því um hvaða klasa er að ræða og hvar borið er niður í virðisæðju klasans eru aðilar að koma frá mismunandi geirum. Í kjarnastarfsemi jarðvarmaklasans til að mynda eru opinber fyrirtæki í lykilhlutverki. Í kjarnastarfsemi ferðaþjónustuklasans eru það ekki hvað síst einkafyrirtæki sem eru í kjarnastarfsemi klasans. Sérhver klasi hefur sitt munstur hvað þetta varðar.

Þegar kemur að aðalstarfsemi klasa er jafnan vísað til framleiðsluþáttarins í virðisæðjunni. Það er eins og sjá má mismunandi eftir þeim klasakortum sem hafa verið dregin upp hér að ofan hversu stóran hlut af virðisæðjunni kjarnastarfsemin spannar. Klasakortið fyrir jarðvarmaklasann nær frá hönnun til viðskiptavina. Klasakort ferðaþjónustuklasans er hins vegar ekki að ná yfir viðskiptavininn. Fyrirmyndin, sem er vinklasinn í Kaliforníu, er ekki að draga viðskiptavininn inn í myndina. Það má spyrja sig hvað ráði þessu. Almenna svarið er sérhæfingin sem einkennir klasann. Því sérhæfðari sem aðilar eru þeim líklegri eru þeir til að þjóna klasanum sérstaklega og þar með ýta undir jákvæð ytri áhrif í samspili á milli aðila. Ef viðskiptavinir eru sérhæfðir og ef þeir skila til klasans mikilvægum upplýsingum sem geta haft áhrif á þróun hans og þær lausnir, þ.e. vörur og þjónusta, er ástæða til að tilgreina þá í klasakorti. Ef samband og samspil á milli aðila er ekki af þessum toga er ekki ástæða til að tilgreina þá sem hluta af gerendum í klasanum.

Þegar kemur að stoðþjónustu í klasakortunum eru allmargir flokkar tilgreindir. Þessir flokkar sem sýndir eru á klasakorti eru þó ekki alltaf tæmandi fyrir þá sérhæfðu þjónustu sem viðkomandi klasi þarf á að halda. Með öðrum orðum þá eru klasakortin ekki nákvæm. Um er að ræða grófa framsetningu sem er nálgun og sem gefur lesanda eða athafnamanni í viðkomandi klasa yfirsýn. Einnig má benda á að ef klas-

ar hafa á sama stað tengsl við aðra klasa þá er það dæmi um aðstæður sem geta haft mjög jákvæð víxlverkandi áhrif á alla klasana. Það styður vel við þá verðmætasköpun sem starfsemin í viðkomandi klösum miðar að.

Að lokum skal undirstrikað að þessi grein er hugsuð sem fyrsta skref í umfjöllun um klasakort. Tilgangurinn var að varpa ljósi á fyrirbærið og benda á möguleika í tengslum við grafískar útfærslur. Einnig var gefin innsýn í aðferðafræðileg skref við klasakortlagningu og klasagreiningu. Jafnframt hefur íslenskum dæmum um klasakort verið lýst og fjallað um almenn grundvallatriði varðandi það hvað er verið að birta í klasakorti. Það er von höfundar að þessi umfjöllun ýti undir skilning á þessu verkfæri og leiði til betri skilnings á því, bæði varðandi hagnýtingu þess í greiningarvinnu og við það að lesa úr klasakortum.

Heimildir

Asheim, B. (1997). „Learning Regions“ in a Globalised World Economy: Towards a New Competitive Advantage of Industrial Districts?. Í Conti, S., and Taylor, M. (ritstjórar). *Interdependent and Uneven Development: Global-Local Perspectives* (bls. 143-176). London: Avebury.

Austrian, Z. (2000). Cluster case studies: The Marriage of Quantitative and Qualitative Information to Action, *Economic Development Quarterly*, 14(1), 97-110.

Bahlmann, M.D., og Huysman, M.H. (2008). The emergence of a knowledge-based view of clusters and its implications for cluster governance. *The Information Society*, 24(5), 304-318.

Becattini, G. (1979). Dal “settore industriale” al “distretto industriale”. Alcune considerazioni sull’ unita d’indagine dell’economia industriale. *Rivista di Economia e Politica Industriale*, 123-135.

Becattini, G. (1989). Sectors and/or Districts: Some Remarks on the Conceptual Foundations of Industrial Economics, í E. Goodman o.fl. (ritstjórar), *Small Firms and Industrial Districts in Italy*, (bls. 123-135). London: Routledge.

Bergman, E., Feser, E., og Sweeney, S. (1996). *Targeting North Carolina manufacturing: Understanding the state’s economy through industrial cluster analysis*. Chapel Hill: University of North Carolina, Institute for Economic Development.

Cooke, P. (1997). Regions in a global market: the experiences of Wales and Baden-Wuerttemberg. *Review of International Political Economy*, 4(2), 349-381.

Delgado, M., Ketels, C., Porter, M.E. og Stern, S. (2012). *The Determinants of National Competitiveness*, NBER Working Paper No. 18249. Cambridge, MA: NBER.

DiMaggio, P.J., og Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.

Enright, M.J., og Roberts, B.H. (2001). Regional Clustering in Australia. *Australian Journal of Management*, 26, Special issue.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from case study research. *The Academy of Management review*, 14(4), bls. 532-550.

Freyja Gunnlaugsdóttir. (2015). *Framhaldsmenntun í tónlist á Íslandi: Þróun, framtíð og stefna*. Óbirt MS-ritgerð Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands.

Guðjón Örn Sigurðsson og Runólfur Smári Steinþórsson. (2014a). Klasar og klasakenningar. Í Auður Hermannsdóttir, Ester Gústavsdóttir og Kári Kristinnsson (ritstjórar), *Vorráðsstefna Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands* (bls. 45-59). Sótt af <http://ibr.hi.is/sites/ibr.hi.is/files/vorradstefna/Vorr%C3%A1%C3%B0stefna%202014/10%20klasar.pdf>

Guðjón Örn Sigurðsson og Runólfur Smári Steinþórsson. (2014b). Klasaframtök og vottun klasastarfs. Í Inngjaldur Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum XV. Reykjavík, Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands*.

Guðrún Ingvarsdóttir. (2015). Er samstarf lykill að árangri? Efling samkeppnishæfni Íslensks byggingariðnaðar í kjölfar efnahagsbruns. Óbirt MS-ritgerð, Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands.

Hálf dán Karlsson og Runólfur Smári Steinþórsson. (2009). Samkeppnishæfni Íslands: Varanleg verðmætasköpun og hagsæld. Í Auður Hermannsdóttir, Margrét Sigrún Sigurðardóttir og Snjólfur Ólafsson (ritstjórar.) *Vorráðsstefna Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands* 20. maí 2009 (bls. 77-88). Sótt 15. desember 2013 af http://ibr.hi.is/sites/ibr.hi.is/files/vorradstefna_radstefnurit1.pdf

Helgi Hrafn Helgason. (2010). Er til sterkur og samkeppnishæfur klasi upplýsingatækni-fyrirtækja á Íslandi. Óbirt MS-ritgerð Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands.

Hill, E.W., og Brennan, J.F. (2000). A Methodology for Identifying the Drivers of Industrial Clusters: The Foundation of Regional Competitive Advantage, *Economic Development Quarterly*, 14(1), 65-96.

Iceland Geothermal. (2015). Iceland Geothermal Cluster Initiative. Bæklingur sóttur 22. nóvember 2016 af <http://www.iceland-geothermal.is/files/pdf/icelandgeothermal-2015net.pdf>

Keeney, D., og Swirski, A. (1998). *The chemicals cluster in northeast Ohio: A briefing paper* (working paper). Cleveland, OH: Cleveland State University, Levin College of Urban Affairs, Urban Center.

Ketels, C. (2013). Recent research on competitiveness and clusters: what are the implications for regional policy, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 6, 269-284.

Ketels, C., Lindqvist, G., og Sölvell, Ö. (2012). Strengthening Clusters and Competitiveness in Europe: *The Role of Cluster Organizations. The Cluster Observatory, Center for Strategy and Competitiveness*, Stockholm School of Economics.

Ketels, C., og Memedovic, O. (2008). From clusters to cluster-based economic development. *International journal of technological learning, innovation and development*, 1(3), 375-392.

Larizgoitia, A.A. (2008). Competitiveness: The Basque Country Experience, *Presentation at the 12th International Conference on Competitiveness*, í San Sebastian, 10. júlí.

Laur, I., Klofsten, M., og Bienkowska, D. (2012). Catching Regional Development Dreams: A Study of Cluster Initiatives as Intermediaries. *European Planning Studies*, 20(11), 1909-1921.

Lindquist, G., Malmberg, A., og Sölvell, Ö. (2003). Svenska klusterkartor. Uppsala, CIND.

Lundvall, B.Å., og Johnson, B. (1994). The learning economy. *Journal of Industry Studies*, 1(2), 23- 42.

Malmberg, A., og Maskell, P. (1997). Towards an explanation of regional specialization and industry agglomeration. *European planning studies*, 5(1), 25-41.

Marshall, A. (1920). *Principles of economics*. London: MacMillan.

Morgan, G. (1997). *Images of Organization*, London, Sage.

Ottó Valur Winther. (2015). Staða íslenska fjarskiptaklasans. Er formgert klasasamstarf til þess fallið að efla framleiðni íslenska fjarskiptaklasans? Óbirt MS-ritgerð, Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands.

Piore, M.J., og Sabel, Ch. F. (1984). *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books.

Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Macmillan: London.

Porter, M.E. (1998). *On competition*. Boston: Harvard Business Press.

Porter, M.E. (2008). *On competition*. Boston: Harvard Business Press.

Reve, T., Lensberg, T., og Grønhaug, K. (1992). *Et konkurransedyktig Norge*. Tano Aschehoug.

Rósbjörg Jónsdóttir. (2013). *Klasakort íslenska ferðaþjónustuklasans*, Gekon. Birt í árskýrslu Íslenska ferðaklasans, 2015. Sótt 22. nóvember 2016 af http://www.icelandtourism.is/files/islenskiferdaklasinn_net_.pdf

Runólfur Smári Steinþórsson. (2010). Samkeppnishæfni þjóða og milliaðilar. Í Ingjalður Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í*

félagsvísindum XI: Viðskiptafræðideild (bls. 124-133). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.

Scott, A.J. (1995). The Geographic Foundations of Industrial Performance. *Mathematical Social Sciences*, 30(3), 319-320.

Sigríður Hylldahl Björnsdóttir. (2015). Íslenski landbúnaðarklasinn. Tækifæri til aukinnar samkeppnishæfni. Óbirt MS-ritgerð. Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands.

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3. útg.). Newbury Park: Sage Publication.

US Cluster mapping, mapping a nation of regional clusters. (e.d.). Sótt 22. nóvember 2016 af: <http://www.clustermapping.us>

Cluster observatory. (e.d.). Sótt 22. nóvember 2016 af: <http://www.clusterobservatory.eu>

Iceland Geothermal cluster. (e.d.). Sótt 22. nóvember 2016 af: www.icelandgeothermal.is

Sjávarklasinn. (e.d.). Sjávarklasinn. Sótt 22. nóvember 2016 af: www.sjavarklasinn.is

Íslenski ferðaklasinn. (e.d.). Sótt 22. nóvember 2016 af: www.icelandtourism.is

Klasaframtök og klasamiðstöðvar sem aflvakar innan klasa

Inngangur

Síðustu ár og áratugi hefur margt verið gert á Íslandi sem tengist klösum og klasaþróunarstarfi. Stuðningur og framlag til klasaþróunarstarfsins hefur komið úr mörgum áttum. Það má nefna framlag Iðntæknistofnunar og síðar Nýsköpunarmiðstöðvar Íslands í tengslum við kynningarstarf og ráðgjöf um uppbyggingu og þróun klasa. Dæmi um framlag þessara aðila er að finna í ritverkinu *Klasar – samstarf í samkeppni*, eftir Karl Friðriksson og Sævar Kristinsson (2004) sem gefið var út af Iðntæknistofnun. Einnig má benda á grein eftir Karl Friðriksson (2014) í afmælisriti til heiðurs forstjóra Nýsköpunarmiðstöðvar Íslands, en í þeirri grein er gefið yfirlit yfir klasamál á Íslandi á síðustu árum. Nýsköpunarmiðstöð Íslands heldur einnig úti fræðsluefni um klasa á vef miðstöðvarinnar og á slóðinni www.klasar.is.

Það má einnig benda á Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands í tengslum við kennslu á meistarastigi um samkeppnishæfni og klasa. Yfirlit yfir námskeiðið var tekið saman af höfundi þessarar greinar og birt í fyrsta ársriti um klasa sem gefið var út af Klasasetri Íslands árið 2015. Bæði Nýsköpunarmiðstöð Íslands og Rannsóknarmiðstöð stefnu og samkeppnishæfni í Háskóla Íslands standa að Klasasetrinu, auk Háskólans á Akureyri og Háskólans á Bifröst.

Tilgangur Klasaseturs Íslands er að vera nokkurs konar þjónustumiðuð regnhlíf fyrir rannsóknartengt starf og þekkingarmiðlun um klasa sem tengir saman háskólastofnanir, sérhæfðar þjónustustofnanir og klasatengd framtök af ýmsu tagi. Klasasetrið er opinn vettvangur sem er að stíga sín fyrstu skref (Karl Friðriksson, 2015).

Starfið í Háskóla Íslands má einnig sjá í fjölmörgum meistararitgerðum um klasa og klasaþróunarstarf á Íslandi. Meðal ritgerða sem hafa verið unnar eru um tónlistarklasa (Freyja Gunnlaugsdóttir, 2015), landbúnaðarklasa (Sigríður Hyldahl Björnsdóttir, 2015), fjarskiptaklasa (Ottó Winther, 2014) og byggingaklasa (Guðrún Ingvarsdóttir, 2015). Önnur ritverk um klasa sem geta verið upplýsandi er grein um klasa- og klasakenningar eftir Guðjón Örn Sigurðsson og Runólf Smára Steinþórsson (2014a) og grein um klasaframtök og vottun klasastarfs eftir sömu höfunda (2014b). Jafnframt má benda á greinina *Samkeppnishæfni þjóða og milliaðilar* eftir höfund þessarar greinar sem fyrst var kynnt á Þjóðarspegli – ráðstefnu um rannsóknir í félagsvísindum (Runólfur Smári Steinþórsson, 2010). Þessi grein sem hér er sett fram er um margt framhald á þessum ritverkum en tilgangurinn er að fjalla nánar um það fyrirbæri sem klasaframtak er og benda á það sem aflvaka innan klasa.

Gróskan á sviði klasa og klasaþróunar hér á landi síðustu árin hefur þó ekki síður verið í því áhugaverða starfi sem hefur átt sér stað innan klasa á Íslandi. Þetta mikla starf hefur að stórum hluta verið unnið af sérstökum klasaframtökum (e. cluster initiatives) sem eru hreyfiafl innan klasanna. Þar má helst nefna klasaframtak innan jarðvarmaklasa (www.icelandgeothermal.is), klasaframtak innan sjávarútvegs og haftengdrar starfsemi (www.sjavarklasinn.is), klasaframtak á sviði ferðaþjónustu (www.iceland-tourism.is) og klasaframtak sem tengist álframleiðslu á Íslandi (www.alklasinn.is). Fleiri dæmi um klasaframtök mætti nefna en þessi eru nefnd vegna þess að þeim er lýst nánar sem dæmum um klasaframtök síðar í greininni.

Eins og fram kemur hér að ofan er áherslan á klasaframtök í þessari grein. Hugtakið klasaframtak er nýtt í íslensku máli og er þýðing á enska orðinu „cluster initiative“. Í ensku er líka að finna hugtakið „cluster organisation“ fyrir þetta sama fyrirbæri. Hugtakið klasaframtak kemur hins vegar ekki fram í íslenskum texta um klasatengt starf fyrr en á allra síðustu árum. Það gerðist m.a. vegna þess að það var farið að bera á misskilningi í umræðu um klasa og klasatengt starf. Í umræðunni hefur vantað upp á að gerður sé skýr greinarmunur á klösum (e. clusters) annars vegar og klasaframtökum (e. cluster initiatives) hins vegar. Klasaframtökin, þ.e. Íslenski jarðvarmaklasinn, Íslenski sjávarklasinn, Íslenski ferðaklasinn og Álklasinn, sem sett hafa verið á stofn til að efla samnefnda klasa hafa í

almennri umræðu jafnan verið nefnd klasar og það virðist hafa haft áhrif á það hvaða merking hefur verið sett í klasahugtakið meðal þeirra sem eru að fjalla um klasa.

Höfundur hefur tekið eftir því gegnum kennslustarf sitt og fyrirlestrahald að það kemur fyrir að það gæti misskilnings um þetta. Því er mikilvægt að opna umræðu um þessi hugtök svo vinna við klasaþróunarstarf verði eins öflugt og markvisst og mögulegt er. Rétt er að taka fram að sum klasaframtökin hafa brugðist við þessu með því að skerpa á því að þau starfi sem klasasamstarf en ekki klasi, sbr. frásögn af Iceland Geothermal klasasamstarfinu í kynningarblaði um Jarðvarmaklasann (Íslenski jarðvarmaklasinn, 2015).

Hugmyndin að baki þessari grein byggist á því að þrátt fyrir jákvæðar breytingar í umræðu og í kynningarefni klasaframtaka á Íslandi þá sé ennþá full ástæða til að hnykkja á mikilvægi þess að gera skýran greinarmun á klasa og klasaframtaki. Jafnframt er ætlunin að gera grein fyrir ýmsum þáttum í starfsemi klasaframtaka og fjalla að lokum nánar um þessi fjögur íslensku dæmi um klasaframtök sem minnst var á hér að ofan í því ljósi sem þessi grein snýst um.

Skilgreining á klasaframtökum og þáttum í starfi þeirra

Til að átta sig á klasaframtökum er gott að byrja á því að setja fram hvað felst í hugtakinu klasi. Klasi er hugtak sem lýsir svæðisbundnu atvinnulífs- og samfélagslega tengdu samspili og samhengi fyrirtækja og stofnana á sviði tiltekinna

starfsemi sem er að finna á viðkomandi svæði. Þetta samhengi og samspil hefur þróast yfir tíma í takti við uppbyggingu atvinnulífsins og samfélagsins á viðkomandi stað. Þetta samhengi og samspil var fyrst nefnt iðnaðarhverfi (Marshall, 1920) og endurspegladist í að fyrirtæki og stofnanir á tilteknu starfssviði höfðu tilhneigingu til að staðsetja sig nálægt hver öðrum. Fyrirbærið sem við skilgreinum sem klasa hefur verið til í margar aldir (Enright, 2003) og er í raun sjálfsprottíð samhengi að stórum hluta (Becattini, 1989). Þetta þýðir að klasar eru lengi að þróast (Ketels og Memedovic, 2008) og aðilar klasans geta haft áhrif á þróun hans, bæði opinberir aðilar, einkaaðilar, félagasamtök, milliaðilar og áhrifamiklir einstaklingar (Runólfur Smári Steinþórsson, 2010).

Útbreiddasta skilgreiningin á klasa er líklega komin frá Michael E. Porter (1990, 1998, 2008). Samkvæmt Porter (1998) er klasi landfræðilega afmörkuð þyrping fyrirtækja, sérhæfðra birgja, þjónustuaðila, fyrirtækja í tengdum atvinnugreinum og stofnana sem eru í gagnvirkum tengslum á tilteknu sviði sem keppa innbyrðis en starfa einnig saman (Guðjón Örn Sigurðsson og Runólfur Smári Steinþórsson, 2014).

Eins og þessi skilgreining á klasa ber með sér þá er klasaframtak afmarkað fyrirbæri eða skipulagsheild sem er hluti af klasa. Tilurð klasaframtaks eða klasaframtaka er í raun dæmi um virkni og þróun sem miðar að því að efla tengsl innan viðkomandi klasa. Klasaframtak getur verið af ýmsum

toga. Það getur spannað frá óformlegum verkefnum yfir í það að vera formleg skipulagsheild, þ.e. tiltekið verkefni innan klasa yfir í að verða formlegt félag sem hefur kennitölu. Í ljósi þess verður sett fram tillaga í lok þessarar greinar að gera greinarmun á klasaframtaki (e. cluster initiative) og klasamiðstöð (e. cluster organisation) þegar fjallað er um þetta fyrirbæri. Hér að neðan er hins vegar fjallað um fyrirbærið sem klasaframtak í þessari víðtæku merkingu sem tilgreind er hér að ofan.

Fyrirbærið klasaframtak má þannig skilgreina á mismunandi hátt og í fræðunum eru mismunandi skilgreiningar í boði. Sem dæmi um skilgreiningu er eftirfarandi frá Ketels og Memedovic (2008, bls. 384):

„collaborative action by groups of companies, research and educational institutions, government agencies and others, to improve the competitiveness of a specific cluster“.

Starfsemi fyrirbæra eins og klasaframtaka er sennilega álíka gömul og klasarnir sjálfir. Eins og greint var frá hér að ofan hafa klasar verið lengi að þróast og innan klasa hefur vöxtur og virkni verið með mismunandi hætti. Rannsóknir á fyrirbærinu klasaframtök eru hins vegar nýrri af nálíni heldur en rannsóknir á klösum. Höfundur þessarar greinar vann að rannsókn á atvinnuþróunarfélögum fyrir tæpum 25 árum og hann skilgreindi atvinnuþróunarfélög sem milliaðila sem hefðu það hlutverk að tengja saman fyrirtæki, stofnanir og einstaklinga sem hefðu sam-

eiginlega hagsmuni og væru líklegir til að áorka meira saman ef þessir aðilar þekktu til hvers annars (Runólfur Smári Steinþórsson, 1995a, 1995b; Runólfur Smári Steinþórsson og Anders Söderholm, 2002). Þessi rannsókn höfundar sem gerð var á árunum 1992-1994 fjallaði ekki um klasaframtök sérstaklega en viðfangsefnið tengist óneitanlega fyrirbærinu klasaframtak ef marka má nýlega grein Inessu Laur, Magnusar Klofstein og Dzamilu Bienkowska (2012) þar sem klasaframtök eru skilgreind sem milliaðilar.

Í inngangi sínum benda Laur o.fl. (2012) á það að hin gagnvirku tengsl í skilgreiningu Porters á klösum megi efla með klasaframtökum og þau skilgreina klasaframtök sem milliaðila (2012, bls. 1910):

“... cluster initiatives, which we define as a type of intermediary organization working in a cluster setting.”

Grein Inessu Laur og meðhöfunda segir frá rannsókn á fjórum mismunandi klasaframtökum þar sem greint er frá stofnun og tilgangi þeirra, starfsemi og þeim lykilaðilum sem komu að starfi þeirra. Þessi klasaframtök (RockCity, SMIL, TIME og UppsalaBIO) eru af ólíkum toga og þau skilgreina tilgang sinn og starfsemi á mismunandi hátt en um öll gildir að þar er um starfsemi milliaðila að ræða.

Eftirfarandi lærdóm má draga af rannsókn Laur og meðhöfunda (2012) um þætti í starfi klasaframtaka. Það skal tekið fram að þessi samantekt er ekki bein þýðing á upplýsingum úr grein Laur og

meðhöfunda heldur samantekt þess sem þetta ritar: Varðandi tilgang klasaframtaka þá virðist hann tengjast því að koma á fót og efla tiltekna starfsemi innan tiltekins sviðs athafna á tilteknum stað. Til viðbótar getur tilgangurinn verið að ýta undir viðskiptaþróun og kynna fyrir öðrum hvaða starfsemi er til staðar á tilteknu svæði. Tilgangurinn getur verið beinlínis að efla tiltekinn klasa. Varðandi verkefni sem endurspeglar tengslavinnu milli klasaaðila er bent á skipulagningu viðburða og atburða þar sem ólíkir aðilar geta hist og náð saman. Verkefni eru líka af toga sem miðlar upplýsingum og þekkingu. Verkefni geta líka verið í formi þess að skapa tækifæri fyrir klasaaðila til að sækja sér tiltekna þekkingu og þjálfun. Verkefni eru líka af þeim toga að ýtt er undir tengsl á milli klasaaðila úr ólíkum áttum, t.d. milli fyrirtækja og háskóla. Einnig eru dæmi um verkefni sem hafa að markmiði að auðvelda klasaaðilum að nálgast fjármagn til að standa undir ýmsum þáttum sem þjóna heildinni eða klasaaðilunum sjálfum. Einnig eru dæmi um verkefni þar sem klasaframtakið reynir að ná utan um árangur klasans og klasaaðila. Að lokum varðandi lykilaðila sem ýmist koma að klasaframtökum og sem starfsemi þeirra einnig beinist að. Rannsókn Laur og meðhöfunda bendir á að þrjú flokkar aðila tengjast klasaframtökum: a) markhópur klasaframtaksins, þ.e. klasinn og klasaaðilarnir sem allt starf klasaframtaksins miðar að því að þjóna; b) stuðningshópur klasaframtaksins, sem eru aðilar sem sinna svipuðu hlutverki og klasaframtakið og tengsl við þann hóp styrkir starf klasafram-

taksins við að efla viðkomandi klasa; og c) lykilaðilar klasaframtaksins, sem eru sá aðili eða þeir aðilar sem eru lykilhjarnar klasaframtaksins.

Klasaframtökum sem hafa náð tiltekinni formfestu er jafnan stjórnað af einum tilteknum aðila sem hólendis hefur verið nefndur klasastjóri (e. cluster manager). Jafnan er þar um að ræða framkvæmdastjóra viðkomandi klasaframtaks. Þetta hlutverk hefur talsvert verið rannsakað samhliða rannsóknum á klasaframtökum og ýmis hugtök hafa verið sett fram á ensku til að lýsa þessu stjórnunarhlutverki. Til viðbótar við hugtakið cluster manager hefur verið fjallað um cluster drivers, cluster animators, clusterpreneurs, cluster leaders og cluster facilitators (Ingstrup, 2012). Það má velja því fyrir sér hvort íslensk nálgun að þessu hlutverki í klasaframtaki sé árangursríkust með hugtakinu klasastjóri eða hvort meira lýsandi væri að notast við starfsheitið framkvæmdastjóri klasaframtaksins. Það er þó ekki innan ramma þessarar greinar að ræða það frekar. Hjá Ingstrup (2012, bls. 134) kemur hins vegar fram að þeir sem sinna þessu hlutverki sem hann nefnir „cluster facilitator“ geti verið „einstaklingar, fyrirtæki og ráðgjafar, staðbundin hagsmunafélög og þekkingarsetur, opinberir aðilar og opinberar stofnanir sem aðstoða við þróun klasa“.

Hér að framan var minnst á það að gætt hafi nokkurs misskilnings í umræðunni um það hvað er klasi og hvað er klasaframtak. Það má spyrja sig hvort sá misskilningur

eigi einhverja rót að rekja til þess að þau klasaframtök sem sett hafa verið á stofn hafa á einn eða annan hátt tekið upp heiti þess klasa, sem þau eru að þjóna, sem nafn fyrir klasaframtakið. Dæmi um þetta má sjá hjá Íslenska jarðvarmaklasanum, Sjávarklasanum, Íslenski ferðaklasanum og Álklasanum.

Íslensk dæmi um klasaframtök

Hér verður vikið að fjórum dæmum sem skilgreina má sem klasaframtök. Markmiðið er að benda á að í umræðu um þau er jafnan vísað til þeirra sem klasa þótt um klasaframtök sé að ræða. Með því er engan veginn verið að dæma eða kasta rýrð á það starf sem fram fer. Þvert á móti má segja að starf þessara aðila sé gríðarlega mikilvægt og án þessa starfs væri virkni innan viðkomandi klasa ekki eins mikil og raun ber vitni. Tilgangurinn er aðeins að auðvelda lesendum að skilja á milli fyrirbæranna klasa og klasaframtaks.

Íslenski jarðvarmaklasinn

Á heimasíðu klasaframtaksins sem „í daglegu tali er kallað Íslenski jarðvarmaklasinn“ (Íslenski jarðvarmaklasinn, 2015), þ.e. www.icelandgeothermal.is er bæði að finna kynningarblöð og bæklinga um klasann á ensku og íslensku. Í kynningarefninu sem er á ensku kemur skýrt fram að áherslan er á að Iceland Geothermal sé klasaframtak, því framsetningin Iceland Geothermal Cluster Initiative er mjög sýnileg. Í íslenskri umræðu hefur klasaframtakið gengið undir nafninu Íslenski jarðvarmaklasinn, en líka hefur verið talað um Iceland Geothermal

klasasamstarfið. Iceland Geothermal klasasamstarfið er nú sjálfstætt félag með um 50 aðildarfélagi og fram kemur að grunnstarf klasaframtaksins sé fjármagnað með aðildargjöldum (Íslenski jarðvarmaklasinn, kynningarblað 2015). Mikilvægt er að geta þess að upphafið að Íslenska jarðvarmaklasanum má rekja til brautryðjandastarfs sem sinnt var af ráðgjafafyrirtækinu Gekon og í því starfi var leitað aðstoðar frá prófessor Michael E. Porter og hans nánasta samstarfsmanni, prófessor Christian Ketels (Íslenski jarðvarmaklasinn, kynningarblað, 2015).

Í kynningarblaðinu frá 2015, er upplýst í viðtali við Viðar Helgason klasastjóra að Íslenski jarðvarmaklasinn sé „nátengdur iðnaðinum og [hafi] að mestu leyti unnið að verkefnum sem gagnast honum, styrkja og efla nú og í nánustu framtíð.“ Um tilgang klasaframtaksins segir: „Helsta hlutverk Iceland Geothermal er að kynna Ísland sem land jarðvarmans ... en einnig að styðja við samkeppni innan jarðvarmaklasans, og bæta nýtingu auðlindarinnar og stuðla að virðisaukandi verkefnum.“ Fram kemur í viðtalinu við Viðar að nafn klasaframtaksins „Iceland Geothermal“ hafi verið hugsað sem alþjóðlegt vörumerki fyrir jarðvarmaklasann á Íslandi og að það hafi skilað árangri. Það kemur líka fram í viðtalinu að starfið hafi skilað árangri, að fyrirspurnir sem varða aðila klasans almennt séu að skila sér til klasaframtaksins og að samstarf klasaframtaksins við stofnanir eins og atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneyti, Íslandsstofu og aðra opinbera

aðila hafi „reynst klasanum vel“. Í greininni með viðtalinu við Viðar segir ennfremur að „hlutverk klasans innanlands er annars eðlis innanlands en erlendis, meðal annars vegna þess að tryggja verður að klasasamstarfið stangist ekki á við samkeppnislög“. Um áhersluverkefni Íslenska jarðvarmaklasans segir að þau snúist um nýsköpun, m.a. með hagnýtingu viðskiptahraðals, menntamál, þ.m.t. iðnnám og sérhæft háskólanám, auk kynningarstarfs eins og gerð kynningarefnis og með heimasíðu (Íslenski jarðvarmaklasinn, kynningarblað, 2015, bls. 1).

Þessi stutta og engan veginn tæmandi lýsing á Íslenska jarðvarmaklasanum staðfestir að Iceland Geothermal fellur undir það sem hér er skilgreint sem klasaframtak og að forsvarsmenn klasaframtaksins eru að gera grein fyrir því með sýnilegum hætti í ensku kynningarefni. Framsetningin í íslensku kynningarefni bendir líka til þess að gerður sé greinarmunur á milli jarðvarmaklasans á Íslandi og klasaframtaksins – þrátt fyrir að klasaframtakið sé í „daglegu tali“ nefnt nafni klasans. Það kemur fram að íslenska útgáfan af Iceland Geothermal Cluster Initiative er Iceland Geothermal-klasasamstarfið. Hugtakið cluster initiative hefur þannig verið þýtt sem klasasamstarf.

Íslenski sjávarklasinn

Á heimasíðu Íslenska sjávarklasans (www.sjavarklasinn.is) er að finna bæði upplýsingar á íslensku og ensku. Miðlægt á heimasíðunni segir „Íslenski sjávarklasinn er drifkraftur nýrra hugmynda og stuðlar

að öflugu samstarfi fyrirtækja og frumkvöðla í sjávarútvegi og hagtengdri starfsemi. Með sterkari tengingum og samvinnu opnast ný tækifæri til nýsköpunar og atvinnusóknar til framtíðar“ (Íslenski sjávarklasinn, e.d.). Á heimasíðunni er einnig að finna skýrslu sem greinir nánar frá stöðu sjávarútvegsklasa og þar á bls. 2 segir um fyrirtækið Sjávarklasann: „... starfsemi fyrirtækisins felst í klasasamstarfi, ráðgjöf, greiningarvinnu og aðstoð við þróun nýrra fyrirtækja“ (Íslenski sjávarklasinn, 2015).

Íslenski sjávarklasinn er þannig formlega séð fyrirtæki sem sett var á stofn til að stuðla að klasasamstarfi, greiningarvinnu, ráðgjöf og viðskiptaþróun í sjávarútvegi og annarri haftengdri starfsemi. Um var að ræða framtak frumkvöðuls sem tók fyrstu skrefin með stuðningi bakhjarla. Svo virðist sem grunnstarfsemin í dag taki mið af rekstrarforsendum fyrirtækisins og systurfyrirtækis þess sem rekur hús sjávarklasans. Sem skipulagsheild er fyrirtækið Íslenski sjávarklasinn frábrugðið klasasamstarfinu Iceland Geothermal, því IG er samstarfsvettvangur eða klasaframtak (klasasamstarf) sem stofnað var af aðilum klasans. Íslenski sjávarklasinn sinnir ótvírætt starfi klasaframtaks líka, en starfsemin nær einnig út fyrir það sem jafnan einkennir starf klasaframtaka. Á heimasíðu sjávarklasans er t.d. ekki að sjá að notast sé við starfsheitið klasastjóri, heldur er vísað til framkvæmdastjóra Íslenska sjávarklasans. Íslenski sjávarklasinn tilgreinir eftirfarandi verkefni á heimasíðu sinni: Greiningar og

ráðgjöf, klasasamstarf, hús sjávarklasans, viðburðir, heimsóknir og kynningar og ferðaþjónusta. Þessu tengt sinnir Sjávarklasinn ýmsum verkefnum sem eru tilgreind sérstaklega á heimasíðunni, auk útgáfu á skýrslum og greiningum af ýmsu tagi. Í upplýsingum um verkefnaflokkinn sem nefndur er klasasamstarf kemur fram að Íslenski sjávarklasinn skilgreinir það sem formlega þátttöku í Samstarfsvettvangi Íslenska sjávarklasans. Á heimasíðunni er upplýst að um 60 fyrirtæki í ýmiss konar haftengdri starfsemi hafi gert samstarfsamning við Íslenska sjávarklasann. Einnig kemur fram að um 50 fyrirtæki séu þátttakendur í samfélaginu sem Hús sjávarklasans er ramminn um.

Í skýrslunni um Sjávarklasann á Íslandi (Íslenski sjávarklasinn, 2015) er fókusinn á stöðu og þróun sjávarútvegsklasans á Íslandi, sem er einn af þeim klösum sem Íslenski sjávarklasinn sem fyrirtæki er að sinna. Það sýnir í hnotskurn af hverju það kann að koma upp misskilningur á því hvað er klasi og hvað er klasaframtak í almennt umræðu um Íslenska sjávarklasann og sjávarútvegsklasann á Íslandi.

Íslenski ferðaklasinn

Í ársskýrslu Íslenska ferðaklasans fyrir árið 2015 er fjallað um klasaframtakið. Vísað er til Samstarfsvettvangs íslenska ferðaklasans sem stofnaður var í mars 2015. Alls voru 32 fyrirtæki stofnaðilar og grunnreksturinn er fjármagnaður með aðildargjöldum, skv. upplýsingum í ársskýrslu. Í ávarpi stjórnarformanns er líka vikið að félaginu sem klasasamstarfi. Algengasta

nafngiftin sem er notuð er engu að síður Íslenski ferðaklasinn, sbr. forsiðu ársskýrslunnar og eftirfarandi tilvísun:

„Fyrsta starfsár Íslenska ferðaklasans ein-kenndist af mótun og þróun fyrir samstarfið ...“ (Íslenski ferðaklasinn, 2015).

Íslenski ferðaklasinn er um margt byggður á Íslenska jarðvarmaklasanum sem fyrirmynd, en fyrstu skref þessa klasaframtaks voru stigin í umsjón ráðgjafafyrirtækisins Gekon eins og í tilfelli jarðvarmaklasans. Þegar efni um klasann er skoðað, t.d. klasakortið á bls. 7 í ársskýrslunni og það borið saman við klasakort Iceland Geothermalklasasamstarfsins (Íslenski jarðvarmaklasinn, 2015) eru einkenni sem benda til að nálgunin að þróun og fyrsta útfærsla á þessum klasaframtökum sé í grunninn hin sama.

Um meginverkefni Íslenska ferðaklasans á árinu 2015 segir í fjórum liðum: a) almenn umsýsla og samskipti við klasaaðila, b) kortlagning afþreyingarferðapjónustu á Íslandi á gagnvirku Íslandskorti, c) greining og gerð tillagna um styrkingu innviða í íslenskri ferðapjónustu, d) undirbúningur að ráðningu klasastjóra, en hann tók til starfa í byrjun ársins 2016 (Íslenski ferðaklasinn, 2015). Á heimasíðu klasans er einnig vikið að starfi hans og þar segir undir yfirskriftinni Verkefnabundið samstarf, að hlutverk félagsins sé að efla samkeppnishæfni og auka verðmætasköpun íslenskrar ferðapjónustu með því að einbeita sér að eftirfarandi fjórum atriðum: a) efla og styrkja samvinnu og samstarf, b) stórefla hvers

konar nýsköpun á sviði ferðapjónustu, c) stuðla að aukinni fagmennsku og gæðum, og d) efla innviði greinarinnar (Íslenski ferðaklasinn, e.d.).

Af þessari umfjöllun um Íslenska ferðaklasann má sjá að aðstandendur klasaframtaksins gera greinarmun á klasaframtaki og klasa. Fjallað er um félagið sem samstarfsvettvang og sem klasasamstarf. Eigi að síður er vísað í klasaframtakið sem Íslenska ferðaklasann og þar er um sama heiti að ræða og þegar vísað er til sjálfs ferðaklasans á Íslandi.

Álklasinn

Fjórða dæmið sem tekið er til umfjöllunar hér er klasaframtakið Álklasinn sem var stofnað formlega 29. júní 2015 af 33 aðilum. Á heimasíðu þess er heiti klasaframtaksins „Álklasinn – samstarfsverkefni fyrirtækja í áliðnaði“ (Álklasinn, e.d.). Þessi yfirskrift bendir til að klasaframtakið sé afmarkað við samstarf fyrirtækja en listinn yfir samstarfsaðila og stofnaðila bendir hins vegar til þess að þátttakendur í klasasamstarfinu séu einnig opinberir aðilar og þjónustufyrirtæki þótt fyrirtæki í áliðnaði séu í meirihluta. Samkvæmt ársskýrslu Álklasans fyrir árið 2015 má sjá að rekstrartekjur samanstanda af aðildargjöldum (Álklasinn, 2015).

Upphaf þessa klasaframtaks má rekja til opins fundar um klasann þar sem 40 aðilar tóku þátt í stefnumótunarvinnu. Niðurstöðunni er lýst í bæklingi sem finna má á heimasíðu klasaframtaksins (Samál og Samtök iðnaðarinnar, e.d.). Í ljósi þessarar

stefnumörkunar segir á heimasíðu klasans í tengslum við stefnu hans: „Álklasnum er ætlað að [vera] farvegur hugmynda, þarfa, tengslamiðlunar og nýsköpunar. Ennfremur að Álklasinn verði vettvangur þar sem hægt er að viðra hugmyndir að verkefnum eða kalla eftir lausnum. Horft er til meiri fjölbreytni og fjölgun á fyrirtækjum í afleiddum nýiðnaði. Ál verði nýtt sem grunnur nýsköpunar jafnt í grónum fyrirtækjum sem sprotafyrirtækjum.“ (Álklasinn, e.d.2).

Verkefni Álklasans eru tilgreind á heimasíðunni í 9 liðum:

- a. Þekking og iðnaður – menntun, rannsóknir og þróun.
- b. Heil heim – öruggir vinnustaðir.
- c. Flutningar í höfn.
- d. Farvegur út í heim – greining á útflutningstækifærum.
- e. Nýjasta tækni og nýsköpun í ál iðnaði.
- f. Hringnum lokað – frá úrgangi til hráefnis.
- g. Ál og orka.
- h. Ál alla leið – áframvinnsla og virðis-meiri afurðir í álíðnaði.
- i. Umgjörð og ímynd áliðnaðarinn (Álklasinn, e.d.3).

Í árskýrslunni sem vísað var til hér að ofan segir frá verkefnum á árinu 2015 og þar segir að tveimur verkefnahópum hafi verið hleypt af stokkunum. Annar hópurinn var með áherslu á nýsköpun, rannsóknir og framþróun en hinn einbeitti sér að innviðum og ímynd. Klasastjóri hefur verið ráðinn

til Álklasans og hann hefur eins og önnur klasaframtök sem hér er lýst leitast eftir því að komast í erlend samstarfsverkefni.

Ofangreind lýsing á Álklasnum er engan veginn tæmandi en umfjöllunin gefur þó skýrt til kynna að klasaframtakið styðst við nafn sem jafnframt er nafn klasans sem klasaframtakið þjónar. Þessu er þar með eins farið í Álklasnum og í hinum klasaframtökunum sem hér hefur verið vísað til. Vissulega er jafnframt vísað til þess að klasaframtökin séu samstarfsvettvangur eða eining fyrir klasasamstarf sem undirstrikar að gerður er greinarmunur á klasa og klasaframtaki hjá öllum þessum aðilum.

Það er í sjálfu sér áhugavert að þessu sé svona hagað og tilefni til frekari skoðunar. Það verður hins vegar ekki gert hér og ofangreind umfjöllun um íslensku klasaframtökin látin nægja.

Lærdómur og lokaorð

Meginmarkmiðið með þessari grein hefur verið að draga fram þann meginmun sem er á klasa og klasaframtaki. Tilefni þessara skrifa er að höfundur hefur orðið var við algengan misskilning á þessu. Það sem virðist ýta undir þennan misskilning er að íslensk klasaframtök, þ.e. sérstök félög eða fyrirtæki sem stofnuð hafa verið til að efla og virkja klasa hafa í mörgum tilvikum tekið sér heiti klasans sem nafn. Það gerir það að verkum að þeir sem ekki þekkja mikið til klasa eða klasafræða átta sig ekki auðveldlega á þessum mun sem þarna er á milli. Með því að skerpa á því hvað klasaframtök

eru og hvernig þau starfa sem hluti af klasa og sem aflvakar klasa má draga úr þessum misskilningi.

Klasaframtak er afmarkað fyrirbæri eða skipulagsheild sem er hluti af klasa og gegnir í raun hlutverki milliaðila í klasa (Runólfur Smári Steinþórsson, 2010). Það má líka segja að stofnun klasaframtaks í klasa sé dæmi um þróun og virkni sem m.a. miðar að því að efla tengsl innan viðkomandi klasa og ýta undir viðskiptaþróun meðal fyrirtækja og samstarfsaðila innan klasa. Umræðan hér að framan segir okkur líka að klasaframtak getur verið af ýmsum toga. Það getur eins og nefnt var spannað frá óformlegum verkefnum yfir í það að vera formleg skipulagsheild.

Í ljósi þess má spyrja sig í klasaumræðu hér á Íslandi hvort ekki sé nauðsynlegt að draga hugtakið *klasaframtak* betur fram og mögulega ganga lengra og kynna til sögunnar nýtt hugtak *klasamiðstöð*, fyrir þau klasaframtök sem hafa skapað sér sess sem sjálfstæð félög eða fyrirtæki. Bæði þessi hugtök eru lýsandi fyrir skipulagt starf þar sem verkefni eru unnin sem miða að því efla og virkja klasa með samkeppnishæfni og verðmætasköpun að leiðarljósi. Þessi hugtök eru hér hugsuð á ás sem fer frá óformlegu klasaþróunarstarfi á upphafsskeiði slíks starfs yfir í formlegt og eftir atvikum umfangsmikið og víðtækt klasaþróunarstarf af hendi skipulagsheildar innan klasans. Klasaframtak sem ávinnur sér sess sem sérstakur og sérhæfður milliaðili verður að klasamiðstöð.

Þannig má sjá innan klasa sem eru að eflast og þróast að klasaframtök verða til sem gegna tengslamiðuðu hlutverki. Eftir því sem klasanum vex fiskur um hrygg og fjölbreytni verður meiri í starfi hans, sérhæfing og samkeppnisforskot fer að taka á sig mynd hjá fjölmörgum aðilum innan klasans, þá er bæði eðlilegt og líklegt að hin miðlæga tengsla- og þjónustueining innan klasans dafni. Að hún þróist frá því að vera fámennt *klasaframtak* yfir í að verða öflug *klasamiðstöð* sem hafi tök á að hafa fleiri starfsmenn sem gegna lykhillutverki í margháttaðri þróun klasans, frá því að veita sérhæfða þjónustu yfir í að vera öflugir leiðbeinendur og samverkamenn í viðskiptaþróun innan klasans.

Heimildir

- Álklasinn. (2015). *Ársreikningur 2015*. Sótt 22. nóvember 2016 af <http://www.alklasinn.is/static/files/pdf/alklassinarsreikningur2015.pdf>
- Álklasinn. (e.d.). *Samstarfsvettvangur fyrirtækja í áliðnaði*. Sótt 22. nóvember 2016 af <http://www.alklasinn.is/>
- Álklasinn. (e.d.2). *Stefna Álklasans*. Sótt 22. nóvember 2016 af: <http://www.alklasinn.is/is/stefnan>.
- Álklasinn. (e.d.3). *Verkefni*. Sótt 22. nóvember 2016 af: <http://www.alklasinn.is/is/verkefni>
- Becattini, G. (1989). Sectors and/or Districts: Some Remarks on the Conceptual Foundations of Industrial Economics, í E. Goodman o.fl. (ritstjórar), *Small Firms and Industrial Districts in Italy* (123-135). London: Routledge.
- Enright, M.J. (2003). Regional clusters: what we know and what we should know. í Bröcker, J. Dohse, D., og Soltwedel, R. (ritstjórar), *Innovation clusters and interregional competition* (99-129). Berlin: Springer-Verlag.

Freyja Gunnlaugsdóttir. (2015). Framhaldsmenntun í tónlist á Íslandi: Þróun, framtíð og stefna. Óbirt MS-ritgerð, Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands.

Guðjón Örn Sigurðsson og Runólfur Smári Steinþórsson. (2014a). Klasar og klasakenningar. Í Auður Hermannsdóttir, Ester Gústavsdóttir og Kári Kristinnsson (ritstjórar), *Vorráðsstefna Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands* (bls. 45-59). Sótt 22. nóvember 2016 af <http://ibr.hi.is/sites/ibr.hi.is/files/vorradstefna/Vor-r%C3%A1%C3%B0stefna%202014/10%20klasarpdf>

Guðjón Örn Sigurðsson og Runólfur Smári Steinþórsson. (2014b). Klasaframtök og vottun klasastarfs. Í Ingjaldr Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum XV*. Reykjavík, Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.

Guðrún Ingvarsdóttir. (2015). Er samstarf lykill að árangri? Efling samkeppnishæfni íslensks byggingariðnaðar í kjölfar efnahagshruns. Óbirt MS-ritgerð, Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands.

Íslenski ferðaklasinn. (2015). *Ársskýrsla 2015*. Sótt 22. nóvember 2016 af <http://www.icelandtourism.is/islenski-ferdaklasinn/arsskyrsla-2015/>

Íslenski ferðaklasinn. (e.d.). Verkefnabundið samstarf. Sótt 22. nóvember 2016 af <http://www.icelandtourism.is/islenski-ferdaklasinn/verkefni/>

Íslenski jarðvarmaklasinn. (2015). *Íslenski jarðvarmaklasinn, kynningarblað*. Sótt 22. nóvember 2016 af <http://www.icelandgeothermal.is/files/pdf/frettbladid---islenski-jardvarmaklasinn.pdf>

Íslenski sjávarklasinn. (e.d.). *Sjávarklasinn*. Sótt 22. nóvember 2016 af <http://www.sjavarklasinn.is/>

Íslenski sjávarklasinn. (2015). *Sjávarklasinn á Íslandi: Efnahagsleg umsvif og afkoma 2015*. Sótt 22. nóvember af <http://www.sjavarklasinn.is/>

Ingstrup, M.B., og Damgaard, T. (2013). Cluster facilitation from a cluster life cycle perspective. *European Planning Studies*, 21(4), 556-574.

Karl Friðriksson og Sævar Kristinnsson. (2004). *Klasar – samstarf í samkeppni*. Reykjavík: Iðntæknistofnun.

Karl Friðriksson. (2014). Klasi – árangur og velsæld. Í Árdís Ármannsdóttir (ritstjóri), *Þekkingin beisluð: nýsköpunarbók: afmælisrit til heiðurs Þorsteini Inga Sigfússyni prófessor og forstjóra* (bls. 403-419). Reykjavík: Hið Íslenska Bókmenntafélag.

Karl Friðriksson, ritstjóri. (2015). *Klasar – Ársrit um klasa*. Klasasetur Íslands.

Ketels, C., og Memedovic, O. (2008). From clusters to cluster-based economic development. *International journal of technological learning, innovation and development*, 1(3), 375-392.

Laur, I., Klofsten, M., og Bienkowska, D. (2012). Catching Regional Development Dreams: A Study of Cluster Initiatives as Intermediaries. *European Planning Studies*, 20(11), 1909-1921.

Samál og Samtök iðnaðarins. (e.d.). *Framtíðarsýn díkklans til ársins 2020*. Sótt 22. nóvember 2016 af http://www.alklasinn.is/static/files/pdf/si_og_samal_albaeklingur.pdf

Marshall, A. (1920). *Principles of economics*. London: MacMillan.

Ottó Valur Winther. (2015). Staða íslenska fjarskiptaklasans. Er formgert klasasamstarf til þess fallið að efla framleiðni íslenska fjarskiptaklasans? Óbirt MS-ritgerð, Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands.

Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Macmillan: London.

Porter, M.E. (1998). *On competition*. Boston: Harvard Business Press.

Porter, M.E. (2008). *On competition*. Boston: Harvard Business Press.

Runólfur Smári Steinþórsson. (1995a). *Strategísk leidelse af integrerede mellemsektororganisationer*, Handelshøjskolen i København, Ph.D. serie 5.95.

Runólfur Smári Steinþórsson. (1995b). Rannsóknir á markvissri stjórnun atvinnuþróunarfélaga. Í Friðrik H. Jónsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum I* (bls. 379-389). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.

Runólfur Smári Steinþórsson. (2010). Samkeppnishæfni þjóða og milliaðilar. Í Ingjaldr Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í Félagsvísindum*

visindum XI: Viðskiptafræðideild (bls. 124-133).
Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.

Runólfur Smári Steinþórsson og Anders
Söderholm. (2002). Strategic management as
multi-contextual sensemaking in intermediate
organizations. *Scandinavian Journal of Manage-
ment*, 18, 233-248.

Sigríður Hyl Dahl Björnsdóttir. (2015). Íslenski
landbúnaðarklasinn. Tækifæri til aukinnar
samkeppnishæfni. Óbirt MS-ritgerð, Viðskipta-
fræðideild Háskóla Íslands.

Klasar, klasaframtök og klasastjórnun

Klasastjórinn

Á þessum vettvangi, í ársriti um klasa, hefur á síðustu tveimur árum verið fjallað um ýmis mikilvæg atriði sem tengjast klösum og klasastarfi. Á síðasta ári voru m.a. birtar tvær greinar annars vegar um kortlagningu klasa og hins vegar um klasaframtök. Í þessari grein verður haldið áfram á sömu braut og nú verður fjallað nánar um klasa og klasaframtök með aðaláhersluna á klasastjórnun. Á síðasta ári var aðeins vikið að klasastjórnun í greininni „Klasaframtök sem aflvakar klasa“ (Runólfur Smári Steinþórsson, 2016b). Þar segir að í þeim skipulagsheildum sem stuðla að virkni innan klasa, þ.e. í klasaframtökum (e. cluster initiatives), sé að finna einstaklinga sem sinna klasastjórnun. Þessir einstaklingar eru nefndir klasastjórar (e. cluster managers). Einnig segir að klasastjórinn sé oft framkvæmdastjóri viðkomandi klasaframtaks.

Einnig var bent á að hlutverkið klasastjóri hefur verið talsvert rannsakað samhliða rannsóknum á klasaframtökum.

Þeirri spurningu var kastað fram í greininni (2016b) hvort heppilegasta nálgunin á Íslandi væri að nota hugtakið klasastjóri eða hvort meira lýsandi væri að notast við yfirskriftina framkvæmdastjóri klasaframtaksins. Við nánari skoðun er ljóst að þessi hlutverk eru tengd en í stærri klösum

getur verið að finna einstaklinga og/eða aðila sem eru í hlutverki klasastjóra án þess að vera um leið framkvæmdastjórar viðkomandi klasa. Með öðrum orðum má sjá fyrir sér að klasastjórar geti verið fleiri en einn í sama klasa. Ef klasastjórinn er einn er líklegt að hann sjái jafnframt um framkvæmdastjórn klasaframtaksins. Mögulega er sjálft hugtakið klasastjóri ekki nægilega lýsandi. Sé litið til fræðanna þá bendir Ingstrup (2013, bls. 134) á að virkri klasastjórnun geti verið sinnt af mörgum aðilum. Hann nefnir að þeir sem sinna hlutverki klasastjóra (e. cluster facilitator) geta verið „einstaklingar, fyrirtæki og ráðgjafar, staðbundin hagsmunafélög og þekkingarsetur, opinberir aðilar og opinberar stofnanir sem aðstoða við þróun klasa“. Þessi ábending Ingstrups gefur tilefni til að skoða þetta hlutverk nánar. Við þá skoðun er unnið út frá eftirfarandi meginspurningu: Hvað einkennir helst þá sem eru klasastjórar og hvaða verkefnum sinna þeir?

Til að gera nánari grein fyrir þessu hlutverki í klasatengdu starfi verður í greininni fyrst rífað upp hvað hugtökin klasi og klasaframtak þýða, en þau fyrirbæri mynda samhengið fyrir klasastjórnun. Í yfirlitinu yfir klasa er reyndar í fyrsta sinn birt almenn yfirlitsmynd, sniðmát af klasakorti, sem höfundur hefur nýlega búið til og sem kemur að notum við kortlagningu klasa.

Umfjöllunin um klasaframtak dregur fram skilgreiningu á þessum skipulagsheildum og fjallað er um tilgang og meginverkefni þeirra. Nálgun greinarinnar að klasastjórnun miðast síðan fyrst og fremst við hlutverk klasastjóra, annars vegar út frá því sem helst einkennir þá einstaklinga sem valist hafa til að sinna klasastjórnun og hins vegar hvaða verkefni það eru sem klasastjórar sinna aðallega. Að endingu verður umræðan sett í samhengi við þörfina á frekari rannsóknnum á klasastarfi á Íslandi og hvað er fyrirhugað í þeim efnum.

Klasi

Hugtakið klasi endurspeglar svæðisbundnið samhengi fyrir tiltekna starfsemi og undirstrikar hvað kann að vera mikilvægast í samhenginu fyrir fyrirtæki og stofnanir svo starfsemi þeirra skili sem bestum árangri (Runólfur Smári Steinþórsson, 2010). Ekkert fyrirtæki eða skipulagsheild er árangursríkt eitt og sér heldur ræður umhverfið miklu. Hversu gjöfult umhverfið er hefur síðan mikla þýðingu fyrir þá verðmætasköpun sem stefnt er að hjá viðkomandi aðilum sem og í samfélaginu öllu. Klasakenningar lýsa þessu samspili (Guðjón Örn Sigurðsson og Runólfur Smári Steinþórsson, 2014a) og fjölmargir höfundar hafa fjallað um þetta viðfangsefni, eins og komið hefur fram í fyrri greinum um efnið (Marshall, 1920; Becattini, 1989; DiMaggio og Powell, 1983; Piore og Sabel, 1984; Porter, 1990, 2008; Lundvall og Johnson, 1994; Scott, 1995; Cooke, 1997; Asheim, 1997; Malmberg og Maskell, 1997; Bahlman og Huysman, 2008). Það má sjá

af þessum heimildum að það eru margir fræðimenn sem hafa fjallað um klasa og þessum kenningum má skipta í mismunandi kenningaskóla með ólíkar nálganir. Sú nálgun sem höfundur hefur helst stuðst við eru kenningar Michaels E. Porters.

Höfundur vék m.a. að kenningum Porters í grein um kortlagningu klasa á síðasta ári (Runólfur Smári Steinþórsson, 2016a). Þar var bent á að samkvæmt klasakenningu Porters geta fyrirtæki, stofnanir og aðrar skipulagseiningar á tilteknu svæði verið þátttakendur í einum klasa eða fleiri klösum. Þegar svo er þá getur verið um samspil milli klasa og tengdra klasa (e. related clusters) að ræða. Þegar kemur að skilgreiningu á klösum má út frá kenningu Porters (1998, bls. 197-198) lesa að klasar séu „landfræðilega afmarkaðar þyrpingar fyrirtækja, sérhæfðra birgja, þjónustuaðila, fyrirtækja í tengdum atvinnugreinum og stofnana sem eru í gagnvirkum tengslum á tilteknu sviði og sem keppa innbyrðis en starfa einnig saman“. Þessi skilgreining bendir á að klasi er bæði samhengi fyrir fyrirtæki og stofnanir og klasi er einnig hlutmengi í stærra samhengi í samfélaginu. Eins og segir í fyrrgreindri grein höfundar (2016a) þá eru klasar lýsandi fyrir þróun og samspil á milli fyrirtækja og stofnana á tilteknu svæði sem oft hefur þróast af sjálfu sér yfir langan tíma. Slíkri þróun má líkja við lífrænt ferli og vöxturinn kemur til vegna þeirra jákvæðu hagrænu áhrifa sem verða til og virka eins og spírall af því að fyrirtækjum og stofnunum sem eru starfandi innan sama sviðs og á sama stað fjölgar (Ketels og Memedovic, 2008).

Til að lýsa klösum nánar hefur höfundur búið til almenna yfirlitsmynd af klasa (Runólfur Smári Steinþórsson, 2017) sem nota má sem sniðmát fyrir klasakortlagningu. Á þessari almennu yfirlitsmynd, sjá mynd 7, er sýnt að fyrirtækin sem vinna lykilafrúðir klasans eru í kjarna hans og eru fyrir miðju á myndinni. Þessi fyrirtæki njóta stuðnings frá sérhæfðum þjónustufyrirtækjum á ýmsu sviðum, sbr. efstu röðina á myndinni. Fyrirtæki klasans njóta líka stuðnings þeirra opinberu aðila sem hafa skyldum að gegna á sviði klasans og fyrirtækin eiga í tengslum og samstarfi við háskóla og rannsóknarstofnanir. Þessir stuðningsaðilar eru í neðstu röðinni á yfirlitsmyndinni og þar er líka að finna mikilvægar skipulagsheildir eins og klasaframtök og milliaðila auk félagala sem sinna hagsmunagæslu af ýmsu tagi. Yfirlitsmyndin er hugsuð sem leiðbeinandi sniðmát fyrir klasakortlagningu og sem mynd sem er upplýsandi um það samhengi sem klasi er. Á myndinni er líka minnt á að sérhver klasi getur verið tengdur öðrum klösum og er þá um að ræða einhverja skörun milli klasa sem hefur þýðingu fyrir þá þróun í verðmætasköpun og framleiðni sem á sér stað í þeim klasa sem er til skoðunar hverju sinni.

Yfirlitsmyndin auðveldar líka að ná utan um það hvað klasaframtak er og hvaða hlutverki það gegnir í klasanum. Í neðstu röðinni á myndinni er sérstaklega tilgreint að í klasa megi finna klasaframtök og milliaðila. Nú verður vikið að því hvað klasaframtak er.

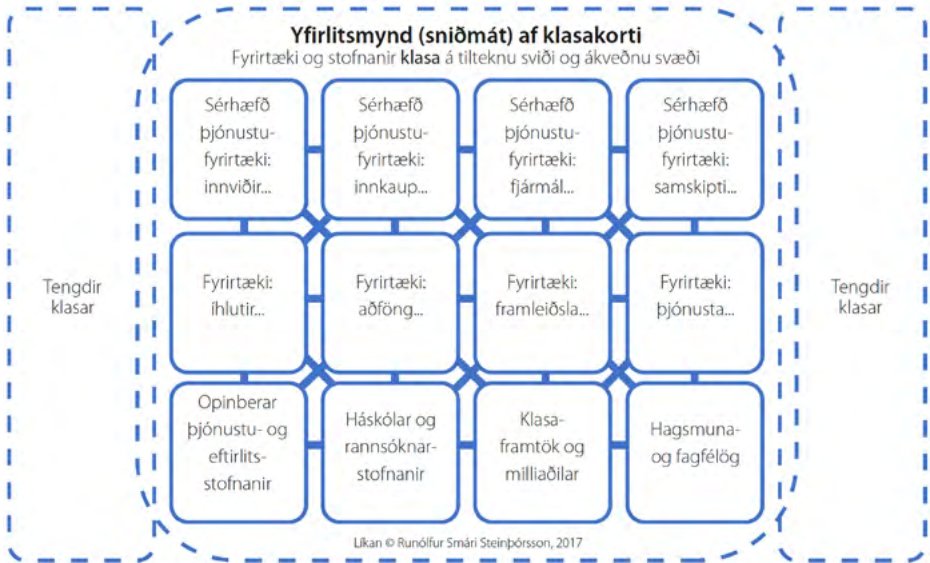
Klasaframtak

Eins og yfirlitsmyndin sýnir þá er klasi fjölþætt samhengi og samspil á milli margra aðila. Þróun klasa tekur langan tíma og þróunarferlið er ekki fyrirsjáanlegt. Innan hvers klasa eru margir aðilar og starf hvers um sig hefur þýðingu fyrir aðra í klasanum. Hvernig samspilið er, bæði samstarf aðila og samkeppni milli aðila, hefur allt að segja um getu og virkni viðkomandi klasa og um þá stöðu sem klasinn getur haft í stærra samhengi (Runólfur Smári Steinþórsson, 2010). Fyrir þróun og virkni klasa getur starfsemi klasaframtaka haft grundvallarþýðingu.

Í greinum sem höfundur hefur átt þátt í að rita um milliaðila og klasaframtök (Runólfur Smári Steinþórsson, 1995, 2016b; Runólfur Smári Steinþórsson og Anders Söderholm, 2002; Guðjón Örn Sigurðsson og Runólfur Smári Steinþórsson, 2014b) kemur fram að þessar skipulagsheildir megi skilgreina á mismunandi hátt og í klasafræðunum eru margar skilgreiningar í boði. Eftirfarandi skilgreining kemur frá Ketels og Memedovic (2008, bls. 384):

„collaborative action by groups of companies, research and educational institutions, government agencies and others, to improve the competitiveness of a specific cluster.“

Í þessari skilgreiningu felst að klasaframtak sé samstarfsverkefni fyrirtækja og stofnana í viðkomandi klasa og að klasaframtakið hafi það markmið að styrkja og efla klasann þannig að hann verði samkeppnishæfari í samanburði við sambærilega klasa. Aðra



Mynd 1: Líkan af klasakorti – yfirlitsmynd af klasa.

skilgreiningu klasaframtaki sem fyrirbæri má finna í grein Inessa Laur, Magnusar Klofstein og Dzamilu Bienkowska (2012) þar sem klasaframtök eru skilgreind sem milliaðilar sem einkum eiga þátt í að efla hin gagnvirku tengsl innan klasa (Laur o.fl., 2012, bls. 1910):

„... cluster initiatives, which we define as a type of intermediary organization working in a cluster setting.“

Meginskilaboðin í grein Laur og meðhöfunda (2012) um klasaframtök eru eftirfarandi: „Varðandi tilgang klasaframtaka þá virðist hann tengjast því að koma á fót og efla tiltekna starfsemi innan tiltekens sviðs athafna á tilteknum stað. Til viðbótar getur tilgangurinn verið að ýta undir viðskiptaþróun og kynna fyrir öðrum hvaða starfsemi það er sem er til staðar á tilteknu svæði. Tilgangur klasaframtaksins er ekki síst að efla tiltekinn klasa. Varðandi verkefni

sem endurspegla tengslavinnu milli klasaaðila er bent á skipulagningu viðburða og atburða þar sem ólíkir aðilar geta hist og náð saman. Algeng verkefni eru miðlun upplýsinga og þekkingar. Verkefni geta líka verið í formi þess að skapa tækifæri fyrir klasaaðila til að sækja sér tiltekna þekkingu og þjálfun. Verkefni eru líka af þeim toga að ýtt er undir tengsl á milli klasaaðila úr ólíkum áttum, t.d. milli fyrirtækja og háskóla. Einnig eru dæmi um verkefni sem hafa að markmiði að auðvelda klasaaðilum að nálgast fjármagn til að standa undir ýmsum þáttum sem þjóna heildinni eða klasaaðilunum sjálfum. Einnig eru dæmi um verkefni þar sem klasaframtakið reynir að ná utan um árangur sem ýmist koma að klasaframtökum og sem starfsemi þeirra beinist einnig að. Rannsókn Laur og meðhöfunda bendir á að þrjú flokkar aðila tengjast klasaframtökum: a) markhópur

klasaframtaksins, þ.e. klasinn og klasaaðilarnir sem allt starf klasaframtaksins miðar að því að þjóna; b) stuðningshópur klasaframtaksins, sem eru aðilar sem sinna svipuðu hlutverki og klasaframtakið og tengsl við þann hóp styrkir starf klasaframtaksins við að efla viðkomandi klasa; og c) lykilaðilar klasaframtaksins, sem er sá aðili eða þeir aðilar sem eru lykilkjarnar klasaframtaksins“ (Laur o.fl., 2012; Runólfur Smári Steinþórsson, 2016b, bls. 36).

Þriðja dæmið um skilgreiningu á klasaframtaki sem hér er dregið fram er eftirfarandi (Sölvell et al., 2003, í Coletti, 2010, bls. 681):

„The organized actions carried out to launch, develop and manage clusters with the involvement of involving private industry, public authorities and/or academic institutions are called ‘cluster initiatives’ (CI). They often entail a ‘cluster organisation’ (CO) with at least one ‘cluster facilitator/manager’ (CM), governed by a board, and financed by a combination of public funding, member fees and consulting services.“

Þetta dæmi er tekið frá Coletti (2010) en hún sækir skilgreininguna á klasaframtaki í ritverk frá Örjan Sölvell, Göran Lindqvist og Christian Ketels (2003). Coletti dregur saman að aðilar sem sumpart gegna svipuðu hlutverki og klasaframtök, þ.e. tæknigarðar, atvinnugreinafélag, viðskiptaráð og ráðgefandi nefndir fagaðila á vegum hins opinbera, séu oft aðilar að klasaframtökum en komi ekki í staðinn fyrir klasaframtök. Bent er á að klasaframtök séu stofnuð í þeim sérstaka tilgangi að efla klasa og klasaframtök hafi því bæði skipulag og verkefni sem gerir þeim mögulegt að ná árangri (Coletti, 2010). Um verkefni klasaframtaka segir að þau snúist m.a. um eftirfarandi atriði: Markaðsfærslu og almannatengsl, kynningu á vörum og þjónustu til útflutnings, sérsniðna þjálfun og endurmenntun starfsfólks fyrirtækja og stofnana, hagnýtar rannsóknir, samnýtingu á sérhæfðri og dýrri aðstöðu, auk stuðnings við útboð og innkaup af ýmsu tagi. Jafnframt er minnst á ráðgjöf, hagnýta

Klasaframtök og milliaðilar

Tilgangur:

Stuðla að eflingu og samvirkni á milli klasaaðila og gera klasann samkeppnishæfari.

Verkefni:

Afla og miðla upplýsingum og þekkingu.

Skapa tengsl og virkja aðila til samstarfs.

Kynna fyrirtæki klasans og þjónustu þeirra.

Stuðla að aukinni sérhæfingu og samstarfi.

Ýta undir samspil á milli tengdra klasa.

Þjóna upp á áhugaverða fundi og viðburði.

Auðvelda klasaaðilum aðgang að auðlindum.

Veita ráðgjöf og ýta undir viðskiptaþróun.

Stuðla að stofnun fyrirtækja og samkeppni.

greiningarvinnu og þjónustu á sviði verk-efnastjórnunar, auk þess sem klasaframtök sinna oft upplýsingamiðlun til aðila klasans (Coletti, 2010).

Í skilgreiningu Sölvell o. fl. (2003) sem vísað var til hér að ofan er minnst á að klasastjórnar eru lykilaðilar þegar kemur að stjórnun klasa.

Klasastjórnun

Klasastjórnun hefur verið rannsökuð frá mismunandi sjónarhornum og það væri of langt mál að gera grein fyrir öllum þeim heimildum sem finna má um efnið. Í umfjölluninni sem fer hér á eftir er stuðst við nokkrar heimildir sem gefa góða innsýn í efnið en yfirlitið er hugsað til að leggja grunn að frekari rannsókn á þessu viðfangsefni hérlandis. Yfirferðin um klasastjórnun er afmörkuð við klasastjórahlutverkið sem er í miðju klasastjórnunar og fer fram á vettvangi klasaframtaka í takti við þau verkefni sem þau sinna sbr. samantektina hér að framan, sjá mynd 2.

Klasastjórahlutverkið hefur verið rannsakað nokkuð og fræðimenn vinna með mismunandi hugtök eins og cluster manager, cluster driver, cluster animator, clusterpreneur, cluster leader og cluster facilitator (Ingstrup, 2013). Það flækir síðan myndina að hlutverkið sem klasastjórnar hafa getur verið á hendi ólíkra aðila, þ.e., einstaklinga, fyrirtækja og ráðgjafa, staðbundinna hagsmunafélaga og þekkingarsetra, opinberra aðila og opinberra stofnana sem aðstoða við þróun klasa“ (Ingstrup 2013, bls. 134).

Það að auki geta í sama klasa og klasaframtaki verið fleiri en einn aðili sem sinna klasastjórnun (Ingstrup og Damgaard, 2013).

Fjallað er um klasastjóra í grein Michele Coletti (2010) sem dregur fram að klasastjórnar sinna margs konar verkefnum. Bent er á eftirfarandi viðfangsefni: Stuðla að stefnumiðuðu samstarfi og nettengslum; finna lykilaðila í klasa sem hafi traust; auðvelda samstarf á milli klasaaðila; vinna að þekkingarmiðlun og að því að tengja saman ólíka aðila; auk þess að miðla hagnýtum upplýsingum. Einnig er dregið fram að það sé ólíklegt að einn og sami einstaklingurinn í hlutverki klasastjóra nái að búa yfir sérþekkingu á öllum þeim sviðum sem klasastjóri þarf að höndla. Því kann að vera skynsamlegt fyrir klasastjóra að vera í samstarfi við utanaðkomandi aðila og að jafnframt sé nauðsynlegt að virkja aðila klasans til að sinna ofangreindum verkefnum með klasastjóranum (Coletti, 2010).

Eins og fram er komið þá er hlutverk klasastjóra í klasaframtaki stundum á hendi tiltekins fyrirtækis eða utanaðkomandi ráðgjafa. Einnig að hlutverkinu sé stundum sinnt af opinberum aðila eða á vettvangi samtaka (Ingstrup og Damgaard, 2013). Þekking um það hvernig þessir aðilar sinna þessu virðist hins vegar af skornum skammti því það er algengast í fræðunum um klasastjóra og klasastjórnun að horfa á hlutverk og verkefni þess einstaklings sem sinnir klasastjórnun (Coletti, 2010; Sölvell o.fl., 2003). Það er því fyrirbyggjandi tækifæri í frekari rannsóknum á þessu hlut-

verki að skoða nánar hvernig aðrir aðilar en einstaklingar sinna klasastjórahlutverkinu.

Mads Bruun Ingstrup og Torben Damgaard (2013) hafa tekið saman yfirlit yfir kenningar um hlutverk klasastjóra og þeir vísa m.a. í Mesquita (2007) varðandi mikilvægi trausts og Gagné o.fl. (2010) um að klasastjórinn sé ábyrgur fyrir því að skapa virkt flæði upplýsinga, auðlinda og þekkingar milli aðila klasans. Meginniðurstaða heimildarannsóknar Ingstrups og Damgaards (2013) þegar kemur að störfum klasastjóra er að það miði mest að því að efla og bæta aðstæður fyrir samstarf á milli klasaaðila. Eigi að síður er líka bent á mikilvægi þess að klasar séu vettvangur fyrir virka samkeppni, sem styður við að meginmálið í klasapróun sé að ýta undir aðstæður fyrir bæði samkeppni og samstarf sem skilar sér í klasanum gegnum viðskiptapróun og verðmætasköpun í jákvæðum spíral (Runólfur Smári Steinþórsson, 2010).

Þegar kemur að klasastjóranum sjálfum benda Ingstrup og Damgaard (2013, bls. 561) á rannsóknir Zagorsek o.fl. (2008), Mesquita (2007) og Aziz og Norhashim (2008). Samkvæmt Zagorsek og meðhöfundum þurfa klasastjórar að vera vel í stakk búnir á eftirfarandi sviðum: vera framsýnir, hafa góðan skilning á viðskiptum, búa yfir stjórnunarhæfileikum, vera trúverðugir, góðir í samskiptum, góðir í að tengja aðila saman, vera árangursmiðaðir, vera hlutlausir, hafa frumkvæði, horfa út og skapa tengsl út fyrir klasann, auk þess að stuðla að nýsköpun (Zagorsek o.fl., 2008). Ingstrup og Damgaard (2013) draga það

fram með tilvísun í Mesquita (2007) að til viðbótar geti klasastjórinn verið virkur í stefnumótunarhlutverki innan klasans og komið að viðskiptapróun, en að það kunnir að stangast á við þörfina á að vera hlutlaus og hafa jafnræði gagnvart klasaaðilum sem leiðarljós. Þeir benda líka á með tilvísun í Aziz og Norhashim (2008) að klasastjóri sé tengiliður og miðlari á milli aðila sem er í takti við tilgang, hlutverk og verkefni klasaframtaka (Laur o.fl., 2012).

Sjá má á ofangreindri samantekt að klasastjórar þurfa að verða fjölhæfir og óumdeildir í störfum sínum. Góður klasastjóri þarf að búa yfir reynslu og þekkingu. Hann þarf að hafa jákvæðni að leiðarljósi og búa yfir getu til að laða aðila til samstarfs. Staða klasastjóra er valdalítill séð í samhengi klasans og hann þarf því að byggja á sérþekkingu sinni, því trausti og þeim persónulegu hæfileikum sem hann hefur til að sannfæra aðila um að fylgja sér að málum (Ingstrup og Damgaard, 2013; Zagorsek o.fl., 2008).

Verkefni klasastjóra eru um margt samfallandi verkefnum klasaframtaka, sbr. samantektina í kaflanum hér að framan. Séu þessi verkefni skoðuð nánar í samhengi við hlutverk klasastjóra þá sést hversu umfangsmikil þau eru:

- *Afla og miðla upplýsingum og þekkingu, þar sem klasastjórinn er tengiliður og hvati að því að finna leiðir og aðila sem vilja taka þátt í þessum verkefnum.*
- *Þjóða upp á áhugaverða fundi og viðburði, en það eru afar mikilvægar leiðir til að koma upplýsingum og þekkingu*

á framfæri. Fundir og viðburðir eru jafnframt vettvangur til að skapa og efla tengsl á milli aðila.

- Skapa tengsl og virkja aðila til samstarfs, er í raun eitt af lykilverkefnum klasastjórans og árangurinn á því sviði leggur grunninn að möguleikanum á að styðja við aðra þætti í þróun klasa.
- Auðvelda klasaaðilum aðgang að auðlindum, er oft tilgreint sem mikilvægt verkefni klasaframtaka og um leið viðfangsefni klasastjóra. Þetta geta verið hvers konar auðlindir, eins og hráefni, bættir innviðir og leikreglur, aðgangur að rannsóknum og þekkingu, möguleiki á að nýta sérhæfð framleiðslutæki og aðgangur að utanaðkomandi sérfræðiaðstoð á ólíkum sviðum.
- Kynna fyrirtæki klasans og þjónustu þeirra, en forsenda þess er oft að klasinn sjálfur hafi sterka stöðu og góða ímynd. Viðfangsefni klasastjóra er þess vegna mörkun klasa og uppbygging á vörumerki þeirra, samhliða því að klasaframtakið vinnur að kynningu á aðilum klasans og þeirri þjónustu sem fyrirtæki klasans bjóða fram – oft á tíðum í alþjóðlegri samkeppni.
- Veita ráðgjöf og ýta undir viðskiptaþróun, þar sem hluti af þjónustu klasaframtaka er oft á sviði ráðlegginga og ábendinga um mögulega nýsköpun ekki síst vegna þess að klasastjóri hefur mikla innsýn í þá starfsemi sem aðilar klasans sinna. Hann getur því verið mikilvægur ráðgjafi, en það er um leið mikil áskorun því hann þarf jafnframt að viðhalda því trausti sem mikilvægt er að hann hafi áunnið sér m.a. með því

að vera öflugur liðsmaður í sérhverju fyrirtæki klasans.

- Stuðla að aukinni sérhæfingu og samstarfi, í ljósi þess að rannsóknir sýna að í gegnum þróun og aukinn þéttleika á sérhæfingu innan klasa er að finna lykilinn að getu til þeirrar þróunar á framleiðni hjá aðilum klasans sem bætir bæði innlenda og alþjóðlega samkeppnisstöðu klasans.
- Stuðla að stofnun fyrirtækja og samkeppni, er jafnframt eitt af lykilverkefnum klasastjóra og er þessu sinnt m.a. í gegnum sérstakar vinnustofur (e. accelerators) fyrir frumkvöðla og fyrirtæki sem eru á upphafsskeiði ævi sinnar. Tilgangur klasaframtaka er að stuðla að því að samkeppnishæfni klasa sé sem best og til þess er mikilvægt að viðskiptaþróun sé í gangi hjá bæði nýjum og reyndari fyrirtækjum innan viðkomandi klasa.
- Ýta undir samspil á milli tengdra klasa, þar sem lykillinn að samkeppnishæfni liggur líka í þeim möguleikum sem eru á samstarfi á milli klasa, bæði innan og utan þeirra svæða sem klasinn markast af.

Lærdómur og lokaorð

Að gera grein fyrir klasastjórnun hefur verið meginmarkmiðið með þessari grein. Umfjöllunin hefur verið afmörkuð við það sem einkennir klasastjóra, hlutverk hans og helstu verkefni. Jafnframt hefur í greininni verið fjallað um klasa og klasaframtök með það að markmiði að gefa lesandanum sem besta innsýn í það samhengi sem klasastjóri er að vinna með og eiga við.

Þessi grein er þriðja greinin sem sérstaklega hefur verið skrifuð til birtingar í ársriti klasa og segja má að saman gefi greinarnar lesandanum góða mynd af klösum, klasaframtökum og klasastjórnun. Rannsóknir höfundar á bæði klösum og klasafræðum í tengslum við ritun þessara greina hafa líka leitt til útfærslunnar á yfirlitsmyndinni um klasa sem kynnt er í mynd 1. Yfirlitsmyndin er birt í þessari grein hér til kynningar en framundan er að gera nánari grein fyrir líkaninu í myndinni og þeim rannsóknum sem að baki búa. Einnig er ætlunin að nota yfirlitsmyndina sem rannsóknartæki við skoðun á klasakortum sem hafa verið sett fram á Íslandi, bæði í klasatengdum verkefnum og hjá þeim klösum sem hafa birt klasakort hérlendis. Markmiðið er að þetta líkan af klasakorti komi að notum í raunrannsóknum á íslenskum klösum.

Það er einnig von höfundar að þessi grein geti nýst þeim sem eru að vinna að klasastarfi á Íslandi. Hérlendis eru mörg dæmi um klasa sem spanna allt landið (e. national clusters) og það eru líka dæmi um héraðsklasa (e. regional clusters). Það eru dæmi um klasa og klasaframtök sem hafa náð miklum árangri og standast sam- anburð við það besta sem gerist hjá mun fjölmennari þjóðum. Formlegt klasastarf á Íslandi á sér áhugaverða sögu og það má benda á að í upphafi, upp úr 2000, virðast stjórnvöld eiga frumkvæðið að því að þróa skilyrði fyrir klasastarf og tiltekin klasatengd verkefni. Síðar komu fyrirtæki og einkaaðilar í mun meira mæli að þró-

uninni á klösum, sbr. umfjöllunina um fjóra íslenska klasa í ritverkinu

„Klasaframtök sem aflvakar klasa“ (Runólfur Smári Steinþórsson, 2016b). Það sem vekur athygli er að í framhaldinu, þ.e. á allra síðustu árum, þá virðist sem stjórnvöld hafi kippt að sér hendinni í þessum málum sem sést m.a. á því að stjórnvöld hafa ekki fylgt klasaáherslum sínum eftir með opinberri klasastefnu.

Rannsóknir á klösum á Íslandi eru skammt á veg komnar. Klasar á Íslandi virðast margir en þeir eru á mismunandi stigum ef horft er á þá út frá þróunar- eða æviskeiðum klasa. Michael Enright (2003) hefur sett fram líkan sem lýsir mismunandi skeiðum í þróun klasa og þessu líkani má t.d. beita í greiningu á klösum sem eru starfandi yfir allt landið og líka á héraðsklösum. Varðandi klasaframtök og starfsemi þess háttar skipulagsheilda á Íslandi þá má segja að greinin gefi góða mynd af því sem fræðin segja um þessar skipulagsheildir og hvað það er sem huga þurfi að við stjórnun klasaframtaka. Rannsóknir á starfi klasaframtaka eru hins vegar rétt að byrja á Íslandi og því er af nógu að taka. Til eru dæmi um klasaframtök sem eru árangursrík og það eru líka til dæmi um klasaframtök þar sem illa hefur gengið. Það má læra af bæði góðum dæmum og slæmum og það verður áhugavert að sjá hverju fram vindur í þeim rannsóknum sem komnar eru af stað um starfsemi klasaframtaka og klasastjórnun þeirra.

Heimildir

- Asheim, B. (1997). „Learning Regions“ in a Globalised World Economy: Towards a New Competitive Advantage of Industrial Districts?. Í Conti, S., og Taylor, M. (ritstjórar), *Interdependent and Uneven Development: Global-Local Perspectives* (bls. 143-176). London: Avebury.
- Aziz, K.A., og Norhashim, M. (2008). Cluster-based policy making: Assessing performance and sustaining competitiveness. *Review of Policy Research*, 25(4), bls. 349-375.
- Bahlmann, M.D., og Huysman, M.H. (2008). The emergence of a knowledge-based view of clusters and its implications for cluster governance. *The Information Society*, 24(5), 304-318.
- Becattini, G. (1989). Sectors and/or Districts: Some Remarks on the Conceptual Foundations of Industrial Economics, í E. Goodman o.fl. (ritstjórar), *Small Firms and Industrial Districts in Italy* (bls. 123-135). London: Routledge.
- Coletti, M. (2010). Technology and industrial clusters: How different are they to manage? *Science and Public Policy*, 37(9), bls. 679-688.
- Cooke, P. (1997). Regions in a global market: the experiences of Wales and Baden-Württemberg. *Review of International Political Economy*, 4(2), 349-381.
- DiMaggio, P. J., og Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Enright, M.J. (2003). Regional clusters: what we know and what we should know. Í Bröcker, J., Dohse, D., og Soltwedel, R. (ritstjórar), *Innovation clusters and interregional competition* (bls. 99-129). Berlín: Springer-Verlag.
- Gagné, M., Townsend, S.H., Bourgeois, I., og Hart, R.E. (2010). Technology cluster evaluation and growth factors: Literature review, *Research Evaluation*, 19(2), bls. 82-90.
- Guðjón Örn Sigurðsson og Runólfur Smári Steinþórsson. (2014a). *Klasar og klasakenningar*. Í Auður Hermannsdóttir, Ester Gústavs-
- dóttir og Kári Kristinsson (ritstjórar), *Vorráðstefna Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands* (bls. 45-59). Sótt af <http://ibr.hi.is/sites/ibr.hi.is/files/vorradstefna/Vorr%C3%A1%C3%B0stefna%202014/10%20klasar.pdf>
- Guðjón Örn Sigurðsson og Runólfur Smári Steinþórsson. (2014b). *Klasaframtök og vottun klasastarfs*. Í Ingjaldr Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum XV*. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Ingstrup, M.B. (2013). Facilitating different types of clusters. *Management Revue*, 24(2), Special issue, bls. 133-150.
- Ingstrup, M.B., og Damgaard, T. (2013). Cluster facilitation from a cluster life cycle perspective. *European Planning Studies*, 21(4), 556-574.
- Ketels, C., og Memedovic, O. (2008). From clusters to cluster-based economic development. *International journal of technological learning, innovation and development*, 1(3), 375-392.
- Laur, I., Klofsten, M., og Bienkowska, D. (2012). Catching Regional Development Dreams: A Study of Cluster Initiatives as Intermediaries. *European Planning Studies*, 20(11), 1909-1921.
- Lundvall, B.Å., og Johnson, B. (1994). The learning economy. *Journal of Industry Studies*, 1(2), 23- 42.
- Malmberg, A., og Maskell, P. (1997). Towards an explanation of regional specialization and industry agglomeration. *European planning studies*, 5(1), 25-41.
- Marshall, A. (1920). *Principles of economics*. London: MacMillan.
- Mesquita, L.F. (2007). Starting over when the bickering never ends: Rebuilding aggregate trust among clustered firms through trust facilitators. *Academy of Management Review*, 32(1), bls. 74-99.
- Piore, M.J., og Sabel, Ch.F. (1984). *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Macmillan: London.
- Porter, M.E. (1998). *On competition*. Boston: Harvard Business Press.

Porter, M.E. (2008). On competition. Boston: Harvard Business Press.

Runólfur Smári Steinþórsson. (1995b). Rannsóknir á markvissri stjórnun atvinnuþróunarfélaga. Í Friðrik H. Jónsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum I* (bls. 379-389). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.

Runólfur Smári Steinþórsson. (2010). Samkeppnishæfni þjóða og milliaðilar. Í Ingjalður Hannibalsson (ritstjóri), Rannsóknir í Félagsvísindum XI: Viðskiptafræðideild (bls. 124-133). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.

Runólfur Smári Steinþórsson. (2016a). Klasakort – verkfæri við kortlagningu klasa. Í Karl Friðriksson (ritstjóri), Ársrit um klasa 2016 (bls. 18-26). Reykjavík: Klasasetur Íslands – Nýsköpunarmiðstöð Íslands.

Runólfur Smári Steinþórsson. (2016b). Klasaframtök og klasamiðstöðvar sem aflvakar innan klasa. Í Karl Friðriksson (ritstjóri), Ársrit um klasa 2016 (bls. 34-43). Reykjavík: Klasasetur Íslands – Nýsköpunarmiðstöð Íslands.

Runólfur Smári Steinþórsson. (2017). Minnisblað um líkan (sniðmát) af klasakorti. Nóvember.

Runólfur Smári Steinþórsson og Anders Söderholm. (2002). Strategic management as multi-contextual sensemaking in intermediate organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 18, 233-248.

Scott, A.J. (1995). The Geographic Foundations of Industrial Performance. *Mathematical Social Sciences*, 30(3), 319-320.

Sölvell, Ö., Lindqvist, G., og Ketels, C. (2003). *The Cluster Initiative Greenbook*. Stockholm, Ivory Tower.

Zagorsek, H., Svetina, A.C., og Jaklic, M. (2008). Leadership in clusters: Attributes of effective cluster leader in Slovenia. *Transformation of Business and Economics*, 7(2), 98-113.



Mynd: Hjörleifur Jónsson

Stefna og samkeppnishæfni með hliðsjón af kenningum Michaels E. Porters

Stefna og samkeppnishæfni eru hugtök sem hljóma kunnuglega í eyrum stjórnenda. Þau skipta miklu máli í hvers konar rekstri og hafa áhrif á efnahagslegar framfarir um heim allan. Hvað þýða þessi hugtök og hver eru áhrifin af hagnýtum skilningi á þeim? Sá sem fer einna fremstur í fræðilegri umfjöllun um þetta efni er prófessor Michael E. Porter við Harvard-háskólann.

Þessi grein er hugsuð sem kynning á þessum hugtökum, í ljósi kenninga sem Michael E. Porter hefur sett fram. Í greininni er fyrst fjallað um stefnuhugtakið með hliðsjón af heimildum frá Porter. Síðan er gerð grein fyrir hugtakinu samkeppnishæfni á sama veg. Að endingu er leitast við að sjá og túlka hvernig hugtökin eiga saman út frá tilvísunum í Porter og hvaða þýðingu þau hafa fyrir stefnumiðað starf í viðum skilningi.

Tíu ár liðin

Þessi grein birtist nú Ársriti um klasa fyrir árið 2017. Hún er lögð fram til birtingar af fjórum ástæðum. Nærtækasta tilefnið er áhugi höfundar fyrir því að koma á framfæri efni sem komið getur að notum við klasastarf og þróun klasa á Íslandi sem er eitt af verkefnum Klasaseturs Íslands. Höfundur tengist því setri sem forsvarsmaður Rannsóknarmiðstöðvar stefnu og samkeppnishæfni í Háskóla Íslands en

Rannsóknarmiðstöðin er aðili að Klasasetrinu. Í öðru lagi er tilefni til að fagna því að Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands hefur á árinu 2017 í 10 ár átt í samstarfi við stofnun Michaels E. Porters, Institute of Strategy and Competitiveness við Harvard Business School, um kennslu á námskeiðinu Samkeppnishæfni (e. Microeconomics of Competitiveness) í Háskóla Íslands. Mikilvægt er að geta þess að greinin sem hér fer á eftir var að mestu leyti samin á árinu 2007 þegar verið var að undirbúa kennsluna í námskeiðinu um samkeppnishæfni, sem var kennt í fyrsta sinn haustið 2007. Í þriðja lagi þá má nefna að greinin var á sínum tíma samin með það fyrir augum að auðvelda lesendum að skilja framlag Michaels E. Porters til þekkingar á stefnu og samkeppnishæfni, en greinin hefur ekki verið birt áður í heild sinni. Að endingu þá er hugmyndin að þessi samantekt nýtist sem innlegg fyrir nemendur og stjórnendur í vangaveltum um fræðilegan grundvöll og viðmið sem geta nýst við stefnumótun og stefnumiðaða stjórnun fyrirtækja og stofnana á Íslandi.

Fyrst er fjallað um stefnuhugtakið frá sjónarhóli Porters, svo vikið að kenningum hans um samkeppnishæfni og að endingu eru þessi tvö hugtök og kenningar um þau skoðuð í samhengi við klasanálgun Porters.

Hvað er stefna?

Prófessor Michael E. Porter skrifaði grein með þessu heiti í útgáfu af Harvard Business Review tímaritinu í nóvember-desember 1996. Tílefnið var að hann vildi skerpa á því hvaða skilning mætti setja í hugtakið stefnu (e. strategy). Hann taldi þörf á að leggja til fræðilegrar umræðu um hugtakið í ljósi þeirrar gagnrýni sem þá var meðal fræðimanna um fagið og þá ekki síst benda á mikilvægi góðs skilnings á stöðu og staðfærslu fyrirtækja í rekstrar-umhverfinu. Hann skrifar í upphafi greinarinnar:

„Positioning – once the heart of strategy – is rejected as too static for today’s dynamic markets and changing technologies. According to the new dogma, rivals can quickly copy any market position, and competitive advantage is, at best, temporary.” (Porter 1996, bls. 61)

Porter undirstrikar í beinu framhaldi að þetta sé varasamur skilningur og að hann sjái þess merki að fleiri og fleiri fyrirtæki séu farin að skapa sér vandræði vegna þess að stjórnendur fari ekki að betri ráðum. Með orðum Porters:

„But those beliefs are dangerous half-truths, and they are leading more and more companies down the path of mutually destructive competition. In many industries, ... what some call hypercompetition is a self-inflicted wound, not the inevitable outcome of a changing paradigm of competition.” (Porter 1996, bls. 61)

Kjarna vandans segir Porter liggja í því að stjórnendur geri ekki greinarmun á milli

áherslu og aðferða sem miða að sem mestri hagkvæmni í rekstri annars vegar og stefnutengds starfs hins vegar. Hann skrifar:

„Although the resulting operational improvements have often been dramatic, many companies have been frustrated by their inability to translate those gains into sustainable profitability. And bit by bit, almost imperceptibly, management tools have taken the place of strategy. As managers push to improve on all fronts, they move farther away from viable competitive positions.” (Porter 1996, bls. 61)

Rót vandans sem Porter er að benda á er að stjórnendur hafa ekki nægilega góðan skilning á því hvað stefna er. Að sú nálgun sem þeir eru að nota að stefnuhugtakinu sé ekki að gefa þeim nægilega skýra sýn. Hann minnst t.d. í upphafi greinarinnar á atriði eins og sveigjanleika við aðlögun að umhverfinu, samanburðaraðferðir, útivistun athafna og fókus á kjarnafærni fyrirtækisins. Við fyrsta lestur virkar þessi málsgrein eins og að hann sé að hamra á atriðum sem skipta miklu máli. Þegar betur er að gáð er Porter fínlega að vara við allt að því klysjukenndri og afvegaleiðandi framsetningu á því sem skiptir máli við skilning á stefnu. Þetta sést á eftirfarandi:

„For almost two decades, managers have been learning to play by a new set of rules. ... But those beliefs are dangerous half-truths.” (Porter 1996, bls. 61)

En hvað er þá réttari eða gagnlegri skilningur á þessu hugtaki „strategy“?

Útgangspunkturinn hjá Porter

Það má nálgast svar Porters við spurningunni um hvað er stefna með því að skoða aðeins nánar það sem var sérstakt við framlag hans með bókinni *Competitive Strategy* sem kom út árið 1980. Það má sjá af fyrri umfjöllun um framlag Porters (sjá m.a. Runólfur Smári Steinþórsson, 2006) að aðkoma hans að hugtakinu er utan frá og inn (e. outside-in), þ.e. út frá umhverfinu og atvinnugreininni inn í fyrirtækið – með áherslu á tækifærin og þarfir viðskiptavina. Það skiptir líka máli að skoða athugasemd Porters í upphafi greinarinnar *What is Strategy?* um mikilvægi þekkingar á stöðu fyrirtækja og samkeppnisforskoti þeirra, í ljósi þess á hvaða þekkingargrunni hann byggir.

Það er auðvelt að fá upplýsingar um uppruna, skólagöngu og starfsferil Porters og þróunina á ferli hans á vefsíðu stofnunar Porters. Porter er með verkfræðipróf, viðskiptafræðipróf og hagfræðipróf. Að loknu doktorsprófi 1973 vinnur hann að rannsóknum í atvinnuvegahagfræði. Chemawat (2001, bls. 25) segir frá því að á þessum tíma hafi rannsakendur í atvinnuvegahagfræði við Harvard ekki verið uppteknir af starfsemi fyrirtækja. Athygli þeirra hafi beinst að starfsemi hins opinbera. Hann bendir á að Porter hafi fyrstur manna snúið þessu við:

„In 1974, Porter prepared a “Note on the Structural Analysis of Industries” that represented his first attempt to turn IO on its head by focusing on the business policy objective of profit maximization, rather than the public policy objective of

minimizing “excess profits.” (Chemawat 2001, bls. 25)

Það má segja að Porter hafi fundið sér verkefni sem hafði sérstöðu og hann hafði forsendurnar til að halda því áfram og skila af sér bókinni *Competitive Strategy* (1980) sem hefur gert hann heimsfrægan. Porter hélt áfram á þeirri braut sem hann markaði sér og við sjáum það með útgáfunum sem hafa komið síðan, t.d. með *Competitive Advantage 1985*, *Competitive Advantage of Nations 1990* og safnritinu *On Competition 1998* (sjá einnig samantekt í Runólfur Smári Steinþórsson 2006). Porter skrifar inngang að síðastnefnda ritinu á mjög persónulegum nótum þar sem hann gerir grein fyrir verkum sínum:

„As I hope is evident, my work rests on a core set of ideas about competition and contains a consistent perspective. Yet my ideas continually evolve and have broadened over time to encompass new dimensions. Industry structure, an activity-based view of competitive advantage, and my more recent theory of the role of location in competition represent the three core frameworks that cut across all my work. My understanding of each one and of the connections among them is continually being deepened and extended.” (Porter 1998, bls. 13)

Allur ferill Porters endurspeglar á vissan hátt skilning hans á hugtakinu stefnu og hann hefur verið stefnufastur.

Stefna er – umfjöllun um svör Porters

Porter segir í greininni *What is Strategy?* að tvennt þurfi til að skila fyrirtækjum

hámarksárangri, annars vegar áherslu á mestu mögulega hagkvæmni í rekstri og hins vegar skýra stefnu. Það er hagkvæmni sem er nauðsynleg en ekki nægileg. Stefnan ræður úrlitum (sjá einnig Runólfur Smári Steinþórsson, 2009).

Stefnan þarf að skapa fyrirtækinu sérstöðu. Stefnan þarf jafnframt að skila fyrirtækinu vænlegu og verjanlegu forskoti á markaðnum. Varanlegt forskot skilar svo fyrirtækinu góðri afkomu og framúrskarandi arðsemi til lengri tíma litið, sem svo sífellt verður betri eftir því sem hagkvæmni í rekstrinum samhliða verður meiri. Segja má að skráin að forskotinu sé ávinningurinn sem fyrirtækið hefur tækifæri til að bjóða viðskiptavininum og lykillinn að forskotinu sé hvernig þjónustan er veitt.

Í grunninn eru tvær leiðir til að ná og halda forskoti. Að vera með lægsta kostnaðinn af keppendum eða bjóða upp á upp á meiri ávinning en samkeppnisaðilarnir og fá þannig meiri framlegð af sölu vöru og þjónustu hvora leiðina sem farin er. Porter hnykkir á þessum grundvallaratriðum með eftirfarandi:

„Cost is generated by performing activities, and cost advantages arises from performing activities more efficiently than competitors. Similarly, differentiation arises from both the choice of activities and how they are performed. Activities, then, are the basic units of competitive advantage. Overall advantage or disadvantage results from all a company's activities, not only a few.“ (Porter 1996, bls. 62)

Það er rétt að taka eftir síðustu setningunni í tilvitnuninni hér að ofan því það má túlka hana þannig að Porter sé að greina sig frá þeim fræðimönnum sem eru talsmenn þess að tiltekna auðlindir og kjarnafærni í fyrirtækjum skipti fyrst og fremst máli fyrir samkeppnisforskotið.

Ein af uppistöðunum í grein Porters er umfjöllun hans um frammistöðufrentinn (e. productivity frontier). Frammistöðufrenturinn er kjörmynd sem lýsir bestu mögulegu útkomu, bæði ábata og afkomu, sem fyrirtæki geta náð að búa til á hverjum tíma. Þennan frammistöðufrent má hugsa sér sem afkomu og árangursviðmið fyrir fyrirtæki. Hann endurspeglar stöðu bestu fyrirtækjanna og er þannig kjörviðmið fyrir fyrirtæki sem vill bera sig saman við þá bestu. Porter bendir einnig á að frammistöðufrenturinn sé sífellt að hliðrast út vegna þess að fyrirtæki eru að ná sífellt meiri framleiðni með þeirri stöðugu nýbreytni og framþróun sem er í tækni, framleiðsluáttum og stjórnunar aðferðum.

Meginskilaboð Porters eru þau að til að halda stöðu sinni þá þurfi fyrirtæki sífellt að vera að bæta sig. En ef þau skortir stefnu og þar með sérstöðu þá verði samkeppni þeim sífellt erfiðari. Möguleiki fyrirtækjanna til að halda virðisaukanum innan sinna vébanda fari þá þverrandi og afkomun verði eftir því.

„The more benchmarking companies do, the more they look alike. The more that rivals outsource activities to efficient third parties, often the same ones,

the more generic those activities become. As rivals imitate one another's improvements in quality, cycle times, or supplier partnerships, strategies converge and competition becomes a series of races down identical paths that no one can win. Competition based on operational effectiveness alone is mutually destructive, leading to wars of attrition that can be arrested only by limiting competition.” (Porter 1996, bls. 64)

Eina leiðin til að sporna við þessum örlögum fyrir fyrirtæki er að hafa stefnu sem vísar veginn að sérstöðu og viðvarandi góðu sambandi við viðskiptavininn. Í greininni bendir Porter á fyrirtæki sem eru til fyrirmyndar að þessu leyti. Eitt af þeim er Southwest Airlines Company. Annað er IKEA. Þriðja dæmið er The Vanguard Group. Hann nefnir einnig Carmike Cinemas. Þessi fyrirtæki bjóða viðskiptavinum sínum upp á tiltekna þjónustu og ávinning með sérsökum og stundum einstökum hætti. Eins og Porter segir:

„But the essence of strategy is in the activities – choosing to perform activities differently or to perform different activities than rivals.

Otherwise, a strategy is nothing more than a marketing slogan that will not withstand competition.” (Porter 1996, bls. 64)

Fyrirtæki geta náð stefnumiðaðri sérstöðu með ólíkum hætti. Porter dregur fram þrjá flokka og flokkarnir eru ekki gagnkvæmt útilokandi. Þessir flokkar eru a) sérsniðin vöru- og þjónustuaðgreining,

b) aðgreining grunduð á tiltekinni þörf hóps viðskiptavina, og c) aðgreining á

grundvelli aðgengis fyrir tiltekna hópa viðskiptavina. Porter fjallar um þessa flokka og tekur dæmi um fyrirtæki sem með árangursríkum hætti hafa náð sérstöðu. Dæmi um fyrirtæki í fyrsta flokknum eru Jiffy Lube International sem er sérhæft smurþjónustufyrirtæki. Einnig The Vanguard Group sem er stefnufastur og stefnumiðaður fjárfestingasjóður. Það sem er sérstakt við þessi fyrirtæki er að þau bjóða upp á framúrskarandi þjónustu á sínu sérsviði. Viðskiptavinirnir fara til þeirra til að fá þessa tilteknu þjónustu en fara svo annað eftir öðru því sem þá vanhagar um. Dæmi um fyrirtæki í öðrum flokknum er IKEA. Fyrirtækið leysir að fullu úr þeim þörfum sem markhópurinn hefur á því sviði sem fyrirtækið starfar. Annað dæmi sem Porter nefnir um fyrirtæki í þessum flokki er Bessemer Trust Company, sem býður upp á eignastýringu og fjármálaumsýslu fyrir milljónamæringa. Dæmi um fyrirtæki í þriðja flokknum sem Porter nefnir er Carmike Cinemas, sem rekur kvikmyndahús í smærri byggðakjörnum þar sem íbúar eru innan við 200.000 manns. Kjarni málsins er:

„Whatever the basis – variety, needs, access, or some combination of the three – positioning requires a tailored set of activities because it is always a function of differences on the supply side; that is, of differences in activities. However, positioning is not always a function of differences on the demand, or customer, side. Variety and access positionings, in particular, do not rely on any customer differences. In practice, however, variety or access differences often accompany needs differences.” (Porter 1996, bls. 68)

Að þessu sögðu er Porter reiðubúinn að gefa svör við spurningunni, hvað er stefna. Hann skrifar:

„Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities.“ (Porter 1996, bls. 68)

Í nokkurn veginn beinni þýðingu má þar með segja að stefna sé sköpunin á einstakri og verðmætri stöðu [fyrirtækisins í umhverfi sínu] sem felur í sér öðru vísi snið athafna [en samkeppnisaðilarnir hafa].

Porter undirstrikar hins vegar að það sé ekki nóg að skapa sér þessa stöðu á einum tilteknum tímapunkti. Það þarf að viðhalda stöðunni og takast á við þau fyrirtæki sem leitast við að herma eftir fyrirtækinu. Það þarf einnig að huga að frammistöðuförum sem nefndur er hér að framan, bæði framleiðninni og hagkvæmninni í rekstrinum.

Porter bendir einnig á að kjarninn í því að skapa sér stöðu sé að velja hvað fyrirtækið ætlar að gera og hvað það ætlar ekki að gera. Fyrirtækið verður að leggja áherslu á athafnir sem samrýmast sérstöðunni og velja frá þær athafnir sem gera það ekki. Það er einkum þrennt sem gefur tilefni fyrir þetta val. Í fyrsta lagi sú ímynd og það orðspor sem fyrirtækið sækist eftir. Í öðru lagi ósamrýmanleiki í athöfnunum og útfærslu virðisikeðjunnar, þ.e. frágangi vörunnar eða þjónustunnar og ráðstöfun framleiðsluþáttanna við þann frágang. Í þriðja lagi vegna stjórnunar, skipulags og eftirlitsþátta. Nú bætir Porter við svar sitt

við spurningunni, hvað er stefna:

„Strategy is making trade-offs in competing. The essence of strategy is choosing what not to do. Without trade-offs, there would be no need for strategy. Any good idea could and would be quickly imitated. Again, performance would once again depend wholly on operational effectiveness.“ (Porter 1996, bls. 70)

Þetta er skerping á því hvað felst í stefnu og viðbót við skilgreininguna sem gerð var grein fyrir hér að framan. Porter heldur áfram og dregur fram mikilvægi þess að sjá tengslin milli þátta í einstökum aðgerðum og athöfnum fyrirtækisins. Hann segir að þegar fókusinn er á framleiðni og hagkvæmni í rekstri fyrirtækja þá sé athygli stjórnenda bundin við einstaka þætti og aðgerðir. Frá sjónarhóli stefnu er á hinn bóginn athyglin bundin við samval og samstillingu aðgerða og athafna.

„What is Southwest’s core competence? Its key success factors? The correct answer is that everything matters. Southwest’s strategy involves a whole system of activities, not a collection of parts. Its competitive advantage comes from the way its activities fit and reinforce on another.“ (Porter 1996, bls. 70)

Það er athyglisvert að sjá hvaða merkingu Porter leggur í hugtakið fit eða samstillingu:

„The importance of fit among functional policies in one of the oldest ideas in strategy. Gradually however, it has been supplanted on the management agenda. Rather than seeing the company as a whole, managers have turned to “core”

competencies, "critical" resources and "key" success factors. In fact, fit is a far more central component of competitive advantage than most realize." (Porter 1996, bls. 70)

Það sem Porter undirstrikar hér er að miklu leyti skipulags- og samræmingarlögmál sem nauðsynlegt er að hafa í heiðri og sem þarf að taka mið af stefnu fyrirtækisins og þeirri stöðu sem það hefur valið sér. Í þessu samhengi má minna á umfjöllunina hér að framan þar sem bent var á að Porter kemur að fyrirtækinu utan frá og hans áherslur hafa jafnan gert mest úr ytri þáttum fyrirtækisins og aðstæðum þess á markaði. Þó er ljóst á umfjölluninni hér að framan að þegar kemur að árangursríkri stefnu þá er allt undir. Sagt á annan hátt, þá skiptir meginmáli að ná vel utan um allan starfs-ramma fyrirtækisins (Runólfur Smári Steinþórsson o.fl., 1995).

Það þarf að huga að öllu kerfinu og Porter bendir á að það megi greina á milli þrenns konar fit. Á fyrsta stigi, að það sé samkvæmni á milli einstakra aðgerða (e. functions) í fyrirtækinu og stefnu þess. Á öðru stigi að aðgerðir og athafnir styðji við hver aðra. Á þriðja stigi að sem mestur árangur náist í öllum aðgerðum og athöfnum. Það má kannski túlka þetta þannig að samstillingin (e. fit) sé mikilvirkasti hvatinn við það að efla og treysta sérstöðu fyrirtækisins og samkeppnisforskot.

„The more a company's positioning rests on activity systems with second- and third order fit, the more sustainable its advantage will be. Such systems, by their very nature, are usually

difficult to untangle from outside the company and therefore hard to imitate. And even if rivals can identify the relevant interconnections, they will have difficulty replicating them. Achieving fit is difficult because it requires the integration of decisions and actions across many independent subunits." (Porter 1996, bls. 74)

Í framhaldi af þessu kemur Porter beint inn á mikilvægi þess að allt skipulag fyrirtækisins sé í góðu samhengi við stefnuna. Þetta eru reyndar kenningar sem má rekja til Chandlers (1962) og hönnunarskóla í stefnumótunarfræðunum (Mintzberg o.fl., 1998). Inntakið kom fram í umræðunni um samstillinguna hér að framan. Fræðimenn sem fjalla um stefnu hafa síðan meira eða minna viðurkennt mikilvægi skipulagsins en þó haft uppi verulegan ágreining um það hvort komi á undan stefnan eða skipulagið þegar fyrirtæki eru að skapa sér stöðu. Í tengslum við þessa umræðu má líka benda á umfjöllun greinarhöfundar um samhengisviðina í stefnumiðaðri stjórnun (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003), þar sem dregin er upp mynd sem sýnir skipulag fyrirtækis í afstöðu við aðra grunnþætti í innra og ytra samhengi fyrirtækis.

Að endingu, út frá greininni What is Strategy? má skilja á Porter að vegna allra þessara skilyrða sem góð stefna þurfi að standast: 1) að hún færi fyrirtæki sérstöðu í samkeppni, 2) að allar athafnir séu stefnumiðaðar, 3) að stefnan feli í sér meðvitað og afgerandi val, 4) að samkeppnisforskot sé grundað á samstillingu, og 5) að bæði

vænleiki og verjanleiki eigi sína rót í öllu athafnakerfi viðkomandi fyrirtækis – þá sé ljóst að góð stefna vísi á varanlegan farveg fyrir viðkomandi fyrirtæki sem hafi mikla þýðingu fyrir bæði menningu og sjálfsmynd þess.

Porter dregur svo saman lokasvarið við spurningunni um það hvað stefna er:

„What is strategy? We can now complete the answer to this question. Strategy is creating a fit among the company's activities. The success of a strategy depends on doing many things well – not just a few – and integrating among them.“ (Porter 1996, bls. 75)

Porter endar greinina á því að ræða um þá staðreynd að það séu mörg dæmi um fyrirtæki og stjórnendur sem nái ekki að fóta sig í stefnumótunarvinnu og stefnumiðaðri stjórnun. Hann bendir á að jafnan sé lítið á að það sé vegna þess að þeir nái ekki að grípa réttu tækifærin og þróa þá vöru og þjónustu sem eftirspurn er eftir. Reyndin sé hins vegar sú að vandinn sé ekki minni innan fyrirtækjanna og þá bæði vegna missýnar á hvað felist í samkeppni og stefnu fyrirtækis, vegna þess að stjórnendur freistast til að fylgja tiskustraumum í stjórnun, og vegna þess að fyrirtæki gera mörg oft stór mistök – bæði við markmiðssetningu og útfærslu á skipulagi sínu. Porter lýkur greininni með ábendingum svo stjórnendur geti gert betur og staðist þær væntingar sem til þeirra eru gerðar.

Hvað er samkeppnishæfni?

Það er oft sem við heyrum minnst á samkeppnishæfni. Talað er um samkeppni

ishæfni á hinum ýmsu sviðum. Hugtakið á við um einstaklinga, skilgreinda hópa, fyrirtæki, tiltekin svæði og þjóðir. Samkeppnishæfni er eitt af lykilhugtökum í kenningum Michaels E. Porters. En hvað þýðir þetta hugtak og í hvaða merkingu er það notað í verkum Porters.

Almennt má segja að samkeppnishæfni gefur vísbendingar um árangur eða mögulegan árangur. Það á þá við um þær einingar sem eru til umfjöllunar í það og það skiptið. Í þessari grein er áherslan fyrst og fremst á fyrirtæki og þau samfélög sem fyrirtækin eru hluti af. Kjarni málsins er að umhverfi fyrirtækja á sérhverju tilteknu svæði samanstendur af mörgum þáttum; til að mynda efnahagslegum, félagslegum, laga- legum, mannlegum, menningarlegum, skipulagslegum, stjórnmálalegum, trúarlegum, tæknilegum og umhverfislegum þáttum. Samkeppnishæfni er í raunhugtak sem snertir eða spannar alla þessa þætti og á ólíkum sviðum allt eftir skipulagseiningunni sem um ræðir. Það má segja að samkeppnishæfni feli í sér vísbendingu um virknina í þessum þáttum og samstillinguna sem er á milli þeirra á hverjum stað í þágu verðmætasköpunar fyrir efnahagslegar einingar samfélagsins og samfélagið allt.

Útgangspunktur Porters

Samkeppni og markaðsbúskapur er útgangspunkturinn í kenningum Porters. Það er fyrir tilstilli samkeppninnar í hagrkerfinu sem framúrskarandi árangur næst. Markaðsbúskapurinn felur í sér að það

verða að vera margir sem keppa um að bjóða fram þær vörur og þjónustu sem eftirspurn er eftir. Þegar margir keppa eru margar leiðir til að þjóna viðskiptavinunum. Samkeppnin um viðskiptavininn ýtir undir hreyfingu í starfsemi samkeppnisaðilanna, sem felur í sér stöðuga þörf þeirra fyrir árvekni um hvað er á seyði. Svo að segja innbygggt í markaðsbúskapinn er að fyrirtæki verða að huga að breytingum og nýsköpun til að takast á við breytingarnar í umhverfinu til að tryggja árangur sinn í samkeppninni.

Til vitnis um hvaða augum Michael E. Porter lítur á samkeppni eru lokaorðin í inngangi bókarinnar *On Competition*:

„One unchanging certainty, however, is that competition will continue to be both evolving, unsettling, and the source of much of our prosperity. If this collection could convey only one message, I would want it to be a sense of the staggering power of competition to make things better – both for companies and for society.“ (Porter 1998, bls. 16)

Það þarf að átta sig á því að í umræðunni um samkeppni og samkeppnishæfni er mikilvægt að gera greinarmun á þeim efnahagslegu einingum sem eru gerendur hverju sinni og umhverfi eða samhengi þeirra. Skilaboðin í kenningum Porters eru að það séu fyrirtækin sem eru helstu gerendurnir. Þessi skilningur gengur í gegnum öll ritverk hans. Nálgunin hjá honum er þannig bæði rekstrarhagfræðileg og stjórnumarleg, sbr. umfjöllunina í kaflanum að framan um upphaf rannsókna Porters

(sjá Chemawat 2001, bls. 25) og það mikilvægi sem hann sjálfur leggur á stefnu og skipulag fyrirtækja. Porter kemur beint inn á þetta sjálfur í umfjöllun sinni um samkeppnishæfni hugtakið:

„Seeking to explain “competitiveness” at the national level, then, is to answer the wrong question. What we must understand instead is the determinants of productivity and rate of productivity growth. To find answers, we must focus not on the economy as a whole but on specific industries and industry segments.“ (Porter 1998, bls. 161)

Hér er verið að benda á að lykilinn að skilningi á því hvað ráði samkeppnishæfni sé ekki að finna með því að nálgast málið út frá þjóðinni sem rannsóknareiningu og að segja má hinu opinbera sem helsta gerandanum. Porter segir um þetta:

„Many see government as an essential helper or supporter of industry, employing a host of policies to contribute directly to the competitive performance of strategic or target industries. Others accept the “free market” view that the operation of the economy should be left to the workings of the invisible hand. Both views are incorrect ...“ (Porter 1998, bls. 184)

Hið opinbera má þannig ekki ofmeta stöðu sína og mikilvægi til að tryggja árangurinn í þjóðarbúskapnum. Sérhver íhlutun í markaðsbúskapinn er varasöm og getur beinlínis dregið úr samkeppnishæfni þjóðarinnar. Hið opinbera má á hinn bóginn ekki vanmeta réttmætt hlutverk sitt heldur, sem er að tryggja heilbrigða umgjörð fyrir árangursríkan rekstur sjálfstæðra

efnahagslegra eininga sem í senn geta náð árangri gegnum stefnumiðaða samvirkni og staðist aðhald frá ötulli samkeppni.

Porter skrifar:

„We must understand how and why commercially viable skills and technology are created, which can only be fully understood at the level of particular industries. It is the outcome of the thousands of struggles for competitive advantage against foreign rivals in particular segments and industries, in which products and processes are created and improved, that underpins the process of upgrading national productivity.“ (Porter 1998, bls. 161)

Efnahagsleg velferð þjóða er mismunandi og grunnurinn að velferðinni er mismunandi. Atvinnugreinarnar sem ná árangri eru ekki þær sömu í öllum löndum og það eru margir þættir sem spila inn í. Michael Porter (1990) undirstrikar að hefðbundnar skýringar á hlutfallslegum yfirburðum þjóða, m.t.t. lands, vinnuafis og náttúruauðlinda, dugi ekki til að varpa ljósi á muninn milli þjóða þegar kemur að samkeppnishæfni. Þekktar kenningar utanríkisviðskipta duga ekki heldur þar sem þær taka ekki með nægilegum hætti á mikilvægi staðsetningar og staðbundinna þátta. Til að átta sig á samkeppnishæfni þarf nýjan skilning og nýjar kenningar:

„A new theory must recognize that in modern international competition companies compete with global strategies involving not only trade but also foreign investment. What a new theory must explain is why a nation provides a favorable home base for companies

that compete internationally. The home base is the nation in which the essential competitive advantages of the enterprise are created and sustained. ... The presence of the home base in a nation has the greatest positive influence on other linked domestic industries and leads to other benefits in the nation's economy“ (Porter 1998, bls. 162)

Með þessum orðum er Porter að benda á að stjórnendur fyrirtækja og samfélaga þurfa að hafa tiltækar kenningar sem auðvelda þeim að ná sem bestum skilningi á því sem mestu skiptir fyrir samkeppnishæfni. Hann bendir á að það þurfi kenningar til að skýra muninn á árangri milli fyrirtækja og milli þjóða. Kenningar sem varpa ljósi á fyrirbærið og upplýsa stjórnendur á hverju þrepi í samfélagsgerðinni og á hverju sviði fyrir sig um það sem skiptir máli.

Kenning Porters um þættina sem ýta undir samkeppnishæfni

Kenning sem Porter kom fram með var m.a. um demantinn sem segir að helstu skýringarnar á samkeppnishæfni þjóðar eða á tilteknu landssvæði liggja í megineinkennum sem draga megi fram út frá fjór-um flötum demantsins. Fletirnir fjórir og þættirnir sem undir þá falla eru: a) Aðgengi og aðstæður varðandi framleiðsluþætti; b) Eftirspurnaraðstæður; c) Stoðþættir og tengdar atvinnugreinar; d) Aðstæður fyrir stefnu fyrirtækja, skipulag og samkeppni á heimamarkaði (sjá einnig sambærilega umfjöllun um þetta í grein Hálfðans Karlssonar og Runólfs Smára Steinþórssonar, 2009).

Fyrsti flöturinn – aðgengi og aðstæður varðandi framleiðsluþætti – gefur yfirlit yfir stöðu þjóðarinnar (eða svæðisins) hvað varðar framleiðsluþættina sem eru til staðar eða mögulegt er að þróa. Staðan og möguleikarnir endurspeglar aðgengið sem er að hvers kyns aðföngum og birgjum til að sækja aðföngin til. Staðan endurspeglar einnig stigið sem framleiðsluþættirnir eru á og sérhæfni þeirra. Vandaðir framleiðsluþættir og vel menntað fólk ýtir undir samkeppnishæfni þjóða. Eitt af lyklatríðunum er að aðgengi að framleiðsluþáttum á ekki bara við fyrirliggjandi þætti, heldur einnig þá möguleika sem eru á hvers konar innflutningi og sköpun á framleiðsluþáttum á samkeppnishæfu verði. Lykillinn að árangri er enn og aftur fölginn í hugkvæmninni og hagkvæmninni við sköpun og nýtingu framleiðsluþáttana.

Annar flöturinn – eftirspurnaraðstæðurnar – varpar ljósi á þá eftirspurn eftir vörum og þjónustu sem er á því svæði sem um er að ræða. Porter heldur því fram að þrátt fyrir stöðugt aukna alþjóðavæðingu og meiri umsvif í milliríkjavíðskiptum þá sé mikilvægi þess að þekkja til hlítar eftirspurnaraðstæður heima fyrir ótvírætt. Lykillinn er að þekkja kröfur og óskir viðskiptavinanna, því þessar kröfur eru með til að skerpa á getu fyrirtækisins til að svara markaðnum. Það er ekki markaðsstærðin eða markaðshlutdeildin sem skiptir öllu máli í þessu ljósi, heldur möguleikinn sem fyrirtækið hefur til að skapa sér forskot gegnum aðlögun að þeim ávinningi sem viðskiptavinurinn er að sækjast eftir. Í sum-

um tilvikum getur þekking af þessu tagi gefið fyrirtækjum vísbendingar um hvernig eftirspurn á alþjóðamarkaði eigi eftir að þróast.

Þriðji flöturinn – stoðþættir og tengdar atvinnugreinar – segir mikið um þá möguleika sem fyrirtæki á svæðinu standa frammi fyrir varðandi samvirkni og samtengingu við aðila í öðrum atvinnugreinum. Þessi flötur er að nokkru leyti tengdur framleiðsluþáttafletinum en samanstendur af þáttum og atriðum sem ekki eru í jafn beinum eða skýrum tengslum við virðis-keðju tiltekens fyrirtækis og nauðsynleg aðföng til verðmætasköpunarinnar sem um ræðir. Þessi flötur er notaður til að ná betur utan um klasana sem mögulega eru til staðar á tilteknu svæði. Þegar starfsemi er innan tiltekens klasa verður víxlverkunin og margföldunaráhrifin af verðmætasköpuninni mun meiri en ef slíkar aðstæður eru ekki fyrir hendi.

Fjórdi flöturinn – aðstæður fyrir stefnu fyrirtækja, skipulag og samkeppni – spannar svigrúm og möguleika á stofnun fyrirtækja, stefnu fyrirtækja, skipulag þeirra og þá samkeppni sem þau búa við heima fyrir. Eins og skilja má þá falla atriðin sem voru til umfjöllunar í fyrsta hluta greinarinnar undir þennan flöt. Allt regluverk sem hefur áhrif á rekstur fyrirtækja skiptir máli þegar kemur að samkeppnishæfni. Því einfaldari og skilvirkari sem þessar aðstæður eru því betra. Fyrirtæki taka oft en ekki eitthvert mið, vitandi eða óafvitandi, af uppruna sínum og aðstæðum heima fyrir þegar kemur að stefnu og skipulagi. Þessar aðstæður

geta verið menningarbundnar og hafa áhrif ekki bara á fyrirtækin heldur líka fólkið sem vinnur í fyrirtækjunum. Sá þáttur sem Porter telur að skipti einna mestu í þessum fleti demantsins er samkeppnin heima fyrir. Því meiri og öflugri sem þessi samkeppni er því betra er það fyrir fyrirtækið.

„Among all the points on the diamond, domestic rivalry is arguably the most important because of the powerfully stimulating effect it has on all the others. ...Static efficiency is much less important than dynamic improvement, which domestic rivalry uniquely spurs. Domestic rivalry, like any rivalry, creates pressure on companies to innovate and improve. Another benefit of domestic rivalry is the pressure it creates for constant upgrading of the sources of competitive advantage.” (Porter 1998, bls. 180-181)

Eins og þegar nefnt þá er demanturinn samhangandi kerfi með þáttum sem mynda jákvæðan spíral framþróunar ef aðstæður á því svæði sem demanturinn á við eru í takti við kenningarnar um fletina fjóra (Runólfur Smári Steinþórsson, 2010). Þannig er samkeppnishæfnin ekki gefin í krafti fyrirliggjandi aðstæðna eingöngu. Þjóðir og svæði, innan landa og milli landa, uppskera samkeppnishæfni í takti við þá vinnu og þann kraft sem lagður er í að gera aðstæðurnar sem bestar.

Samkeppnishæfni er – svar Michaels E. Porters

Porter gerir grein fyrir hugtakinu samkeppnishæfni og hvaða merkingu megi leggja í það. Hann rekur í grein

sinni um samkeppnishæfni þjóða nokkrar skilgreiningar og hversu langt þær ná. Niðurstaða Porters er að það sé framleiðnin í samfélaginu sem gefi bestu vísendinguna um samkeppnishæfni þess.

Með hans eigin orðum:

„The only meaningful concept of competitiveness at the national level is productivity. The principal goal of a nation is to produce high and rising standard of living for its citizens. The ability to do so depends on the productivity with which a nation's labor and capital are employed. Productivity is the value of the output produced by a unit of labor or capital. Productivity depends on both the quality and features of products (which determines the prices that they can command) and the efficiency with which they are produced. Productivity is the prime determinant of a nation's long-run standard of living; it is the root cause of national per capita income.” (Porter 1998, bls. 160)

Samkeppnishæfni þjóðar, tiltekins svæðis eða ákveðins fyrirtækis veltur á samstillingu framleiðslupáttana sem er úr að spila og aðstæðunum til að nýta þá til verðmætasköpunar. Menntun, færni og geta mannaúdsins sem er til staðar skiptir ótvíráðu máli, aðgengi að öllum öðrum framleiðslupáttum og hagkvæmnin við öflun þeirra hefur mikla þýðingu. Allt regluverk í samfélaginu þarf að vera viðskiptavænt, ýta undir heilbrigða samkeppni og örugg samskipti. Grunnstoðir eins og samgöngur, skattkerfi og lagaleg vernd eru grundvallaratriði. Það er hins vegar nýtingin á framleiðslupáttunum sem ræður úrslitum

og það eru fyrirtækin sem eru lykilein-
ingarnar við þá nýtingu. Það er geta og
hugkvæmni fyrirtækjanna til að ná stöð-
ugum framförum í viðskiptapróun og
rekstri sem hefur mesta þýðingu fyrir fram-
leiðnistigið og framleiðniakninguna í því
umhverfi sem um er að ræða.

Þetta felur í sér að nýsköpun hvers kon-
ar skiptir afar miklu máli, með viðeigandi
upplýsingaöflun og þekkingarmiðlun. Það
sama á við um tækniþróun í víðasta skiln-
ingi. Bæði stjórnvöld og stjórnendur hinna
ýmsu skipulagsheilda samfélagsins verða
að leggjast á árarar og róa í sömu átt.
Hlutverkin eru þó mismundandi eftir því
hvers konar skipulagsheild er um að ræða.

Gerendurnir sem efla og treysta samkeppnishæfnina

Hið opinbera er í óbeinu hlutverki og gerir
best með því að hafa það sem auðveld-
ast og einfaldast fyrir fyrirtæki að starfa
og keppa sín á milli. Það er eðlilegt að hið
opinbera geri miklar og sanngjarnar kröf-
ur til fyrirtækja. Það ytir undir samkeppn-
ishæfni þeirra og getu. Inngrip hins opin-
bera þarf ávallt að vera almennt og með
langtímahagsmuni að leiðarljósi. Það
skiptir þess vegna miklu máli að stjórnvöld
náí að forðast þær freistingar sem stjórn-
málamenn eðli málsins samkvæmt standa
stöðugt frammi fyrir, þ.e. að skerast í leik-
inn í þágu sérhagsmuna eða til að ná til-
teknum (skammtíma) markmiðum. Porter
segir um þetta:

*„[I]n politics, a decade is an eternity.
Consequently, most governments favor*

*policies that offer easily perceived short-
term benefits, such as subsidies, protect-
ion, and arranged mergers – the very
policies that retard innovation. Most
of the policies that would make a real
difference either are to slow and require
too much patience for politicians or,
even worse, carry with them the sting
of short-term pain. Deregulating a prot-
ected industry, for example, will lead to
bankruptcies sooner and to stronger,
more competitive companies only later.“
(Porter 1998, bls. 185)*

Ábendingar Porters til stjórnvalda um að-
gerðir sem ýta undir samkeppnishæfni
eru á þessa leið. Stjórnvöld eiga með al-
mennum hætti að ýta undir veltuhraða og
breytingar í samfélaginu, efla samkeppni
heima fyrir og stuðla að sem mestri ný-
sköpun. Ýta undir varanlega fjárfestingu
til verðmætasköpunar og þróun á verð-
mætum framleiðsluþáttum eftir því sem
kostur er. Þar sem tækifæri gefst ber að
stuðla að klasamyndun – samvirkni milli
ólíkra fyrirtækja, atvinnugreina og stofn-
ana. Stjórnvöld eiga að fara varlega í allt
sem skilgreina má sem beint inngrip í
hagkerfið vegna bæði óæskilegra og
sveiflukenndra áhrifa slíkra aðgerða á verð
framleiðsluþáttanna og þar með á tekjur
og kostnað fyrirtækjanna. Stjórnvöld gera
vel í því að hafa uppi strangar en skyn-
samlegar kröfur um vörugæði, öryggi og
umhverfismál. Stjórnvöld eiga að gæta
þess að samkeppni sé mikil, bæði gegn-
um samkeppnisvænt regluverk og öfluga
samkeppnislöggjöf. Stjórnvöld þurfa líka
að sjá til þess að samkeppnisaðilar eða
ráðandi blokkir í atvinnulífinu hafi ekki

möguleika á því að vinna saman með óeðlilegum eða hverjum þeim hætti sem dregur úr möguleikanum á að viðhalda virkinni í nýtingu framleiðsluþáttanna og sem þá skerðir framleiðnina á svæðinu eða landinu sem um ræðir. Sömu sjónarmið og aðgerðir eiga við í öðrum löndum og það er stjórnvalda að beita sér fyrir skilvirkni og almennum reglum í alþjóðaviðskiptum.

En það má ekki gleyma því að hið opinbera þarf að sjá sig í óbeinu hlutverki. Það eru fyrirtækin sem eru helstu gerendurnir þegar kemur að því að auka samkeppnishæfnina og skapa velferð á viðkomandi svæði eða landi. Fyrirtækin þurfa að sjá sig þannig og haga sér í samræmi við það. Porter segir um þetta:

„Ultimately, only companies themselves can achieve and sustain competitive advantage. To do so, they must act on the fundamentals described above. In particular, they must recognize the central role of innovation – and the uncomfortable truth that innovation grows out of pressure and challenge. It takes leadership to create a dynamic, challenging environment. And it takes leadership to recognize the all-too-easy escape routes that appear to offer a path to competitive advantage, but are actually shortcuts to failure.“ (Porter 1998, bls. 191)

Leiðbeiningar Porters til stjórnenda fyrirtækja eru svo eftirfarandi. Stjórnendur þurfa að tryggja að fyrirtækið hafi að sem mestu að keppa og það er best gert með því að leggja áherslu á nýsköpun og sækjast eftir því að eiga viðskipti við kröfuhörðustu viðskiptavinina. Þetta á bæði

um viðskipti heima fyrir og á alþjóðamörkuðum. Einnig að kynna sér og gera mögulega atlögu að hörðustu keppinautunum í þeim tilgangi að herða sig í samkeppni. Stjórnendur þurfa líka að koma sér upp leiðum til að hafa sem fyrst bestu upplýsingar um það sem er að gerast í umhverfinu. Það skiptir líka máli að stjórnendur fyrirtækja leggi sig fram um að efla og bæta þau atriði (demantinn) sem skipta máli fyrir samkeppnishæfni á því svæði eða í því landi sem þeir starfa í, t.d. með virkri þátttöku í klasamyndun og verkefnum sem miða að því að gera samfélagið öflugra. Porter leggur einnig áherslu á að stjórnendur eigi að gera sitt til að efla samkeppni heima fyrir og varast að leiðast um of út í samstarf sem ekki hafi ótvíræð jákvæð áhrif á samkeppnisforskot fyrirtækisins og ýti undir samkeppnishæfnina þar sem fyrirtækið hefur höfuðstöðvar sínar.

Stefna og samkeppnishæfni

Umfjöllunin um þessi hugtök hér að framan gefur til kynna að þetta séu mjög mikilvæg hugtök sem allir stjórnendur og ábyrgðaraðilar í samfélaginu þurfa að kunna skil á. Upplýsingar um samkeppnishæfni á tilteknu svæði eða í tilteknu umhverfi gefa okkur innsýn í svæðið og möguleikana á framleiðnimætti allra þeirra þátta sem hafa áhrif á verðmætasköpunina sem er til skoðunar. Samkeppnishæfni tiltekins lands eða svæðis er mikið hagsmunamál allra sem þar búa eða eiga viðskipti. Samkeppnishæfnin hefur áhrif á velferðina á staðnum og þau tækifæri sem þar bjóðast. Samkeppnishæfnin er ekki bara

eitthvað sem er heldur árangur af starfi hinna mörgu, þ.e. einstaklinga, fyrirtækja, félaga, stofnana og stjórnvalda á hverjum stað fyrir sig. Að auka samkeppnishæfnina er verkefni þar sem samtakamáttur og samvirkni á milli aðila er af hinu góða til að efla framleiðsluþættina í samfélaginu, ekki síst þekkingarverðmætin og fjölbreytnina í allri nýsköpun. Það þarf að fægja og slípa demantinn til að þess að auka verðmætin og um leið skerpa hann með því að ýta undir hvers konar samkeppni á milli aðila þar sem það á við.

Frá sjónarhóli stefnumótunar í fyrirtæki er innsýn í samkeppnishæfnina í víðum skilningi líka mjög þarfar upplýsingar. Stjórnendur fyrirtækja, bæði stórra og smárra, standa frammi fyrir ákvörðunum eins og að velja fyrirtækinu heimavöll. Að ákveða hvar höfuðstöðvar fyrirtækisins eiga að vera. Stjórnendur taka einnig ákvarðanir um stærð fyrirtækisins og fjölda þeirra viðskiptaeininga sem fyrirtækið á að spanna, sem og um tengslin og forsendurnar fyrir samvali viðskiptaeininganna, þ.e. ákvarðanir um heildarstefnu fyrirtækisins. Fyrir stórfyrirtækið er síðan árangur viðskiptaeininganna afgerandi um útkomu þess í heild. Þar ræður stefnan úrslitum og forskotið í samkeppni grundvallast á sérstöðu þeirrar þjónustu sem er í boði og öllu sniði í athöfnum fyrirtækisins, sem og allri stjórnun og skipulagi. Það er stefnan sem rætt var um í fyrsta kaflanum hér að framan, eins og tekið var fram í upphafi.

Samkeppnishæfnin á svæðinu sem við á hverju sinni gefur þannig mikilvægar

upplýsingar um möguleika fyrirtækisins til skapa sér stöðu, m.a. innsýn í aðfangamarkaðinn, þekkingar- og tæknistigið sem úr er að spila. Einnig upplýsingar um eftirspurnina, markaðsmöguleikana og kröfur neytenda. Einnig um samspil atvinnugreinanna, samtaka ýmis konar og hins opinbera. Um klasana á svæðinu og bæði kraftinn og viljann sem uppi er að til að efla svæðið. Ekki síst er að fá upplýsingar um atvinnugreinarnar og hversu áhugaverðar þær eru. Einnig um samkeppnisstigið og samkeppniskraftana sem við er að glíma. Allt eru þetta atriði sem nauðsynlegt er að vinna með við alla mótun og endurmótun (uppfærslu) á stefnu fyrirtækja.

Til að nálgast hugmyndir Porters um samtvinningu stefnu og samkeppnishæfni í víðum skilningi er áhugavert að rýna í skrif hans um mikilvægi staðsetningar fyrirtækja og möguleika þeirra á að sjá sig í samhengi við klasa sem skilgreindir eru eða skilgreina má á svæðinu þar sem fyrirtækin starfa. Rannsóknir Porters á undanförunum árum hafa að verulegu leyti snúist um atvinnumál, efnahagspróun og samvirkni á tilteknum svæðum.

Klasar varpa ljósi á samband stefnu og samkeppnishæfni

Upphafsorð Porters í kafla um klasa og samkeppni sem hann skrifaði sérstaklega fyrir bókina *On Competition* (1998, 2008) sem annars er að mestu leyti safn greina sem hann hafði birt í *Harvard Business Review*, segja mikið um þá athygli sem þetta efni hefur fengið á síðustu árum. Porter skrifar:

„Thinking about competition and strategy at the company level has been dominated by what goes on inside companies. Thinking about the competitiveness of nations and states has been focused on the economy as a whole, with national economic policy seen as the dominant influence. In both competition and competitiveness the role of location is all but absent. If anything, the tendency has been to see location as diminishing in importance“ (Porter 1998, bls. 197)

Hér er Porter að draga fram hvar áherslurnar hafa legið, bæði í stjórnun og stefnumótun fyrirtækja og á sviði hagsjórnar fram undir lok tíunda áratugarins. Nálgun Porters og kenning hans um klasana er áhrifamikil. Hann segir að hlutverk klasa í efnahagslífinu séu að breytast samhliða áherslum á mikilvægi þekkingarverðmæta, alþjóðavæðingu og hinum stóru aukna hraða í efnahagslífinu. Hann segir um kenninguna:

„The cluster concept represents a new way of thinking about national, state, and city economies, and points to new roles for companies, governments, and other institutions striving to enhance competitiveness. The theory of clusters suggests that much of competitive advantage lies outside a given company or even outside its industry, residing instead in the locations of its business units.“ (Porter 1998, bls. 198)

Það sem Porter heldur fram hérna er umhugsunarvert fyrir stjórnendur fyrirtækja og alla hagsmunaaðila í samfélaginu. Því er haldið fram að fyrirtæki sækji jafnvel að stórum hluta samkeppnisforskot sitt

út fyrir fyrirtækið. Þetta felur í rauninni í sér að Porter hefur með þessum rannsóknnum útvíkkað og aukið kenningu sína um það sem ræður samkeppnisforskoti. Í kaflanum um stefnu hér að framan er rakið að Porter segir samstillinguna (e. fit) á milli stefnu fyrirtækisins og aðgerða og athafna hafa mest að segja um það hversu varanlegt samkeppnisforskot fyrirtækisins getur orðið. Hann talar um þrjú stig samstillingar og að mikilvægast sé að ná annars- og þriðja stigs samstillingu. Þessi viðbót sem Porter kemur með hér felur það í sér að fyrir stjórnendur og starfsmenn dugar ekki þegar unnið er að sem mestri samstillingu á milli stefnu fyrirtækisins og þeirra aðgerða og athafna sem fyrirtækið framkvæmir að horfa aðeins til atvinnugreinarinnar, birgjanna, viðskiptavinanna, þjónustunnar, virðisæðjunnar og skipulags fyrirtækisins. Með öðrum orðum að afmarka sig við hið hefðbundna rekstrarumhverfi sem algengast er að miða við m.a. á grunni svonefndra svót-greininga og greiningar á samkeppniskröftunum í atvinnugreininni.

Sjónsvið stjórnenda og starfsmanna í fyrirtækjum má þannig ekki vera of þröngt. Samkvæmt klasakenningum Porters er nauðsynlegt að horfa til þess sem ein-kennir viðskiptalífið í víðari skilningi, ekki síst til að nýta möguleikana á samvirkni (e. complementarity) sem eru til staðar. Þessi áhersla hjá Porter er í samhljómi við hugmyndir Nalebuffs og Brandenburgers (1997) um virðisnetslíkanið. Það er líka áhugavert að minnast á kenningar Milgrom

og Roberts (1992), í bók þeirra Economics, Organization and Management sem hefur að geyma mikilvægt innlegg um þann ávinning sem hafa má af samvirkni.

Michael Porter er í sjálfu sér ekki að hverfa frá því að greining á atvinnugreininni sem fyrirtækið starfar í sé mikilvæg. Slík greining er afar mikilvæg þegar kemur að vangaveltum um stöðu fyrirtækisins í samkeppninni og þróuninni á virðiskeðjunni sem sem á að skila samkeppnisforskotinu. Það sem Porter hefur bætt við kenningar sínar í kjölfar rannsóknanna á samkeppnishæfni þjóða er mikilvægi þess að sjá betur og taka mið af öllu því samhengi sem fyrirtækið er hluti af. Porter miðlar þessu með kenningum sínum um klasana sem finna má í efnahagslífi þjóða og svæða.

Það sem er sérstakt við kenningar Porters um klasa og þýðingu þeirra fyrir stefnu fyrirtækja og samkeppnishæfni þeirra í viðum skilningi er hvernig hann tvinnar saman það sem við fyrstu sýn er þversögn eða andstæður, þ.e. að fyrir fyrirtæki sé mikilvægt að ná árangri bæði á grundvelli samkeppni og samstarfs. Ef við rifjum upp umræðuna um stefnuhugtakið, hér að framan, þá virðist Porter þar frekar varkár varðandi samstarf á milli fyrirtækja. Þannig mætti velta fyrir sér hvort hann sé kominn í mótsögn við sjálfan sig. Hann segir að svo sé ekki ef horft er á málið út frá klasakenningunni. Í umræðunni um stefnuhugtakið sem vísað er til hér að framan, út frá grein Porters um hvað stefna er, er hann ekki að nálgast samstarf og umræðuna um það

út frá klasahugtakinu. Nálgunin þar er þrengri, miðuð við atvinnugreinina sem keppt er í og það sem er fyrirtækinu fyrir bestu þegar kemur að því að skapa sér sérstöðu.

Lærdómurinn sem Porter er að miðla með kenningunni um klasa er að það sé svo miklu meira í umhverfinu sem skipti máli heldur en atvinnugreinin sjálf og rekstrarumhverfið sem fyrirtækið er beintengt við. Hann bendir sérstaklega á þá staðreynd að hinu landfræðilega samhengi, þ.e. staðsetningu fyrirtækja (e. location), hafi ekki verið gefinn nægilegur gaumur. Athyglisverð er ábending hans um að eldri kenningar, t.d. kenningin um hlutfallslega yfirburði og kenningar um hagkvæmni stærðar, séu of einfaldar að þessu leyti. Að áherslan sé þar um of á lágmarkun kostnaðar og mikilvægi framleiðsluþátta í því að skapa svæðum eða þjóðum samkeppnis-yfirburði. Að alþjóðavæðingin hafi dregið úr sérstöðu svæða m.t.t. framleiðsluþátta. Porter segir þess í stað:

„[T]his picture fails to represent real competition. Competition is dynamic and rests on innovation and the search for strategic differences. In this broader view and more dynamic view of competition, location affects competitive advantage through its influence on productivity and especially productivity growth. Prosperity depends on the productivity with which factors are used and upgraded in a particular location.“
(Porter 1998, bls. 209)

Porter segir ákveðið:

„The productivity and prosperity of a location rest not on the industries in

which its firms compete, but on how they compete. Firms can be more productive in any industry – shoes, agriculture, or semiconductors – if they employ sophisticated methods, use advanced technology, and offer unique products and services.” (Porter 1998, bls. 209)

Liður í áherslum Porters við að tvinna saman mikilvægi og möguleikum samkeppni og samstarfs til að ná sem mestri samkeppnishæfni er að rugla ekki hugtökunum saman. Það má ekki nota samstarf eða samráð um það sem samkeppnin er best til að tryggja, þ.e. öflugar atvinnugreinar og sterk fyrirtæki. Samkeppnina má heldur ekki túlka svo vítt að sérhagsmunir komi beinlínis niður á samfélaginu og velferð þess til lengri tíma liðið.

„The proper goal is to improve the productivity of all industries, enhancing prosperity both directly and indirectly, as the improved productivity of one industry increases the productivity of others. The prosperity of a location depends, then, on the productivity of what firms there choose to do.” (Porter 1998, bls. 210)

Það er einmitt í þessu samhengi sem sjá má einna skýrast sambandið á milli stefnu og samkeppnishæfni. Það er stjórnvalda að ýta undir eins opið, frjálst, fjölbreytt, frjósamt og skapandi viðskiptaumhverfi og kostur er. Það er síðan athafnamanna, fyrirtækja og annarra efnahagslegra eininga að grípa tækifærin í þessu umhverfi og standast þær kröfur sem bæði markaðurinn og stjórnvöld gera til rekstursins. Þetta verða að vera almennar kröfur og í þágu velferðar og verðmætasköpunar. Í þessu umhverfi koma fram þær atvinnu-

greinar sem eru samkeppnishæfastar og þau fyrirtæki sem bjóða viðskiptavininum mestan ávinning. Það gerist vegna þess að svæðið er samkeppnishæft á því sviði sem um ræðir og vegna þess að fyrirtækin hafa skapað sér sérstaka stöðu sem er bæði vænleg og verjanleg til náinnar framtíðar. Þarna spilar saman samkeppnishæft umhverfi og stefnuföst fyrirtæki, sem vegna hugkvæmni við nýsköpun og samskipti sín við viðskiptavini og aðra hagsmunaaðila ná framúrskarandi árangri.

Í þessu kraftmikla og hreyfanlega samspili eru allar þær aðstæður og allir þeir þættir til staðar sem Porter dregur fram með kenningunni um demantinn og í rauninni meira til. Þetta sem kalla má meira til kemur fram í umfjöllun Porters um klasana sem myndast og verða til í efnahagslífinu á svæðinu sem um ræðir. Við erum hér komin aftur að umræðunni um samhengið allt og mikilvægi þess að vera opin fyrir hinu fjölvíða samspili sem er raunverulega til staðar á hverjum tíma.

„Clusters ... are best seen as a manifestation of the interactions among all four facets [of the diamond]. Clusters affect competition in three broad ways: first, by increasing the productivity of constituent firms or industries; second, by increasing their capacity for innovation and thus for productivity growth; and third, by stimulating new business formation that supports innovation and expands the cluster.” (Porter 1998, bls. 213)

Porter segir líka að eftirfarandi regla gildi um efnahagslífið:



Mynd 8: Micheal E. Porter hefur heimsótt Ísland í nokkur skipti og er áhugamaður um þróun jarðvarma á hér á landi. Hér er hann að flytja erindi á IGC-ráðstefnunni á Íslandi árið 2016.

„Generally, the stronger the advantages of clusters and the more tradeable the products and services involved, the fewer of the number of viable cluster locations. [Also] the importance of clusters rises with the sophistication of competition, meaning clusters tend to increase in number as economies develop.“ (Porter 1998, bls. 213)

Hér er Porter að ræða um mikilvægi klasa þegar kemur að því að ná samkeppnisforskoti. Porter gengur lengra í kenning-

um sínum en áður þegar hann minnst á mikilvægi persónulegra tengsla og opinna samskipta. Einnig tengsla sem eru á milli einstaklinga og stofnana af ólíku tagi. Porter kemur nánar inn á þetta í umfjöllun sinni um klasana á þessum þremur sviðum sem hann nefnir sérstaklega, þ.e. framleiðni, nýsköpun og stofnun nýrra fyrirtækja. Hann ræðir þetta jafnframt beinlínis í undirkafla með yfirskriftinni „The Socioeconomy of Clusters“. Þar segir:

„Social glue binds clusters together, contributing to the value creating process. Many of the competitive advantages of clusters depend on the free flow of information, the discovery of value-adding exchanges or transactions, the willingness to align agendas and to work across organizations, and strong motivation for improvement. Relationships, networks, and a sense of common interest undergird these circumstances. The social structure of clusters thus takes on a central importance.“ (Porter 1998, bls. 225)

Eins og má lesa úr þessum tilvitnunum þá er hér að finna ábendingar um að það séu mjög margir þættir sem hafi áhrif á samkeppnishæfni á sérhverju tilteknu svæði. Það sem skiptir máli eru ekki bara efnahagslegir og tæknilegir þættir, líka og ekkert síður félagslegir og einstaklingsbundnir. Með þessari nálgun má segja að Porter hafi brotið blað í kenningum sínum, áherslan er meira meðtakandi (e. inclusive) en áður. Klasanálgunin virðist þannig vera viðtækari, dýpri og mögulega praktískari en aðrar kenningar hans.

Það sem er eftirtektarvert í kenningum Porters um klasana er að hann varpar ljósi á að það eru margir aðilar, ótaldir einstaklingar, félög af ýmsu tagi, fyrirtæki hvers konar, sveitarstjórnir, stofnanir á ólíkum sviðum, ráðuneyti í öllum málaflokkum af mörgum athafnastigum og af ólíkum gerðum sem æskilegt er að nái einhvers konar framvirkri samstillingu, gegnum klasaformið, án þess þó að nokkrum þeirra sé mismunað þegar kemur að því að geta gripið tækifæri og nýtt frelsið til bjóða upp

á vörur og þjónustu með mestu mögulegu framleiðni og verðmætasköpun að leiðarljósi.

Heimildir

Chandler, A.D. jr. (1962). *Strategy and Structure*. Boston: MIT Press.

Ghemawat, P. (2001). *Strategy and the Business Landscape: Core concepts*. New Jersey: Prentice Hall.

Hálfdan Karlsson og Runólfur Smári Steinþórsson. (2009). Samkeppnishæfni Íslands: Varanleg verðmætasköpun og hagsæld! Í Auður Hermannsdóttir, Margrét Sigrún Sigurðardóttir og Snjólfur Ólafsson (ritstjórar), *Vorráðstefna Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands* (bls. 77-88). Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.

Milgrom, P., og Roberts, J. (1992). *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., og Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.

Nalebuff, B.J., og Brandenburger, A.M. (1997). Coopetition and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & Leadership, nóvember-desember 25*, (6), 28-35.

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

Porter, M.E. (1985). *The Competitive Advantage of Nation: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: The Macmillan Press.

Porter, M.E. (1998, 2008). *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press.

Porter, M.E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review, nóvember-desember*, 61-78.

Runólfur Smári Steinþórsson. (2003). Stefnumiðuð stjórnun: Fimm greiningarlíkön. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 1, 27-54.

Runólfur Smári Steinþórsson. (2006). Framlag Michaels E. Porters til viðskiptafræðanna og

viðskiptalífsins á Íslandi. Í Ingjalður Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum VII. Viðskipta- og Hagfræðideild* (bls. 293-305). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.

Runólfur Smári Steinþórsson. (2009). Stefnuhugtakið í ljósi Porters. Í Ingjalður Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum X. Viðskipta- og Hagfræðideild* (bls. 489-498). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.

Runólfur Smári Steinþórsson. (2010). Samkeppnishæfni þjóða og milliaðilar. Í Ingjalður Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum XI. Viðskipta- og Hagfræðideild* (bls. 124-133). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.

Runólfur Smári Steinþórsson, Marteinn Þór Arnar og Sigurður Arnar Jónsson. (1995). *Skipulag fyrirtækja*. Reykjavík: Framtíðarsýn hf.



Mynd: Hjörleifur Jónsson

Stefna – forskrifuð, sjálfsprottin eða samtvinnuð nálgun

Keppikeflið í stjórnun og rekstri fyrirtækja og stofnana er að starfsemi sé árangursrík. Árangur getur verið að ná að viðhalda stöðu fyrirtækis á markaði eða ná að bæta stöðuna. Hvort sem markmiðið er stöðugleiki eða vöxtur þurfa stjórnendur að takast á við það sem framtíðin ber í skauti sér. Nauðsynlegt er að rýna fram á veginn og búa fyrirtækið undir að takast á við hið óþekkta og hið ókomna. Stjórnendur bera ábyrgð á samkeppnisstöðu fyrirtækisins og horfum í rekstri. Þeir ásamt öðru starfsfólki þurfa að sjá til þess að fyrirtækið búi við góðan rekstrargrundvöll. Meginmálið er að fyrirtækið nái samkeppnisforskoti sem stuðlar að og skilar betri afkomu en mögulegt er fyrir samkeppnisaðilana að ná. Það er eitt af meginverkefnum forstjórans, starfsmanna og stjórnar fyrirtækis – allt eftir hlutverkum hvers og eins – að ákveða og fylgja eftir stefnu sem miðar að þeim árangri sem sóst er eftir. Með stefnu er fyrirtæki að ráðstafa auðlindum sínum og forgangsraða í þeim verkefnum sem það tekst á hendur til að tryggja reksturinn og árangurinn við þær aðstæður sem við er að glíma.

Hið óþekkta og ókomna felur í sér óvissu um það sem mun gerast í framtíðinni. Um er að ræða aðstæður, tækifæri og ógnanir sem enginn fær vitað með vissu. Hversu mikil eða lítil óvissan er ræðst einkum af þeim litla eða mikla stöðugleika sem fyrir-

finnst í viðkomandi atvinnugrein og fjölda þeirra þátta í ytra umhverfi sem fyrirtækið þarf að bregðast við¹. Óvissuna má einnig rekja til innri þátta, t.d. skipulags og starfsmannamála. Í þeim efnum er spurningin hversu öflugt fyrirtækið er til að takast á við hinar ytri aðstæður. Varðandi skipulagið er meiri óvissa ef flækjustigið er mikið. Flækjustigið ræðst af því hversu margræð og flókin starfsemin er og hversu auðvelt er að greina hana². Varðandi starfsmannamálin er gagnlegt að horfa til atriða eins og hollustu, hvatningar og umbunar³. Skortur á umbun getur dregið úr starfshvatningu og hollustu. Slæmt ástand í starfsmannámálum rýrir getu fyrirtækisins fyrirtækis til að veita þjónustu og takast á við óvænta atburði.

Ofangreind umfjöllun varpar ljósi á hversu mikilvægt það er fyrir fyrirtæki að starfsemin sé stefnumiðuð. Í því felst að stefnan sé skýr og öllum kunn í fyrirtækinu og að starfsfólkið sé samhent í að ná þeirri stöðu og þeim árangri sem að er stefnt. Ef fyrirtæki býr við erfðar aðstæður getur verið mjög vandasamt að átta sig á málum og komast að niðurstöðu um stefnu fyrirtækis. Það getur líka verið áskorun að rýna í fræði stefnumótunar til að fá leiðbeiningar um það hvað stefna er og hvernig megi vinna

¹ Sjá Daft (2001), kafla 3.

² Sjá Daft, kafla 4.

³ Á þetta er minnst víðað, sjá t.d. bók M. Kami: Á varðbergi, (1996).

að mótun og framkvæmd stefnu. Fræðin um stefnu og stefnumiðað starf byggja á kenningum sem koma úr ólíkum áttum og frá mismunandi tímum. Hér kemur höfundur aftur að þessu viðfangsefni, en þessi grein sem hér er að hluta til uppfærð hefur áður verið birt (þ.e. eldri útgáfa) í Riti um rannsóknir í félagsvísindum⁴.

Margar kenningar um stefnu og stefnumiðaða stjórnun⁵ hafa komið fram. Þess vegna má finna fjöldan allan af skilgreiningum á hugtakinu stefnu⁶ fyrir utan öll þau hugtök sem lýsa þáttum sem tengjast stefnu. Fræðimenn eru engan veginn á eitt sáttir um hvaða skilgreining henti best og þeir nálgast hugtakið á ólíkan hátt. Einmitt þess vegna hefur verið lögð mikil vinna í að flokka þær hugmyndir, líkön, aðferðir og verkfæri sem fram hafa komið⁷. Það hefur m.a. verið gert til að auðvelda stjórnendum að fá betri innsýn og dýpri skilning á hugtakinu.

Algengasta nálgun stefnumótunarfræðanna og jafnframt sú sem nefnd er hin klassíska er að stefna gefi til kynna „áætlaðar aðgerðir“⁸. Litið er á stefnu sem niðurstöðu úr ferli þar sem stefnan hefur verið mótuð, en það ferli tekur við af öðru ferli

⁴ Sjá greinina Lýsing á stefnu og stefnumótunarvinnu frá 2003.

⁵ Stefnumiðuð stjórnun er þýðing á Strategic Management, sjá m.a. bók Volberda o.fl. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (2011).

⁶ Sjá m.a. umfjöllun um stefnu í bók Mintzbergs o.fl. *The Strategy Process*, (1995).

⁷ Sjá m.a. bókina *Strategy Safari* eftir Henry Mintzberg o.fl. (1998) og bókina *Strategy: Process, Content, Context* eftir de Wit og Meyer (1994). Einnig grein Mintzbergs *Crafting Strategy* (1987).

⁸ Á ensku: „planned intended strategy“.

þar sem staða fyrirtækisins er skoðuð ofan í kjölinn, þ.e. ferli ytri og innri greiningar. Gengið er út frá því að stefna sé mótuð á rökrænan hátt. Þegar stefnan liggur fyrir er henni hrint í framkvæmd. Stefnu sem sett er fram á þennan hátt má skilgreina sem forskrifaða stefnu, m.ö.o. að stefnan liggur fyrir þegar henni er hrint í framkvæmd.

Reynslan margra fyrirtækja er hins vegar á þá leið að framkvæmd stefnu, sem er forskrifuð, gengur ekki sem skyldi. Það kemur í ljós þegar líða tekur á gildistíma stefnunnar að oft er áþreifanlegur munur á því sem gerst hefur og þess sem áætlað var í þeirri stefnu sem átti að framkvæma. Framkvæmdin er önnur en gert var ráð fyrir í stefnunni. Mörg dæmi og staðreyndir um framvindu starfs hjá fyrirtækjum af þessu tagi hefur leitt til þess að stefnumiðað starf hjá fyrirtækjum og stofnunum er skilgreint sem sjálfsprottið. Sjálfsprottin stefna er skilgreind sem ferli og munstur athafna⁹. Útgangspunkturinn er að stefnan verði til í samspili og samskiptum starfsmanna, viðskiptavina og annarra hagsmunaaðila. Gengið er út frá því að vinnan við undirbúning, mótun og framkvæmd stefnu verði ekki auðveldlega slitin í sundur. Mótun stefnu og framkvæmd hennar er þannig samhangandi.

Vel flestar bækur um stefnumiðaða stjórnun gera grein fyrir þeim áherslum sem er á milli þessara nálgana. Til einföldunar má nefna fyrri nálgunina aðferð þar sem stefna er forskrifuð (e. prescriptive approach) og þá seinni aðferð þar sem stefna

⁹ Á ensku: „strategy as an emergent phenomenon“.

er sjálfsprottin (e. emergent approach)¹⁰. Á aðferðunum er allnokkur munur og sumpart er hann djúpstæður.

Í kenningum sem flokka má undir forskrif-uðu aðferðina er áherslan öðru fremur á að draga fram þær efnahagslegu og tækni-legu áskoranir sem fyrirtæki þurfa að tak-ast á við. Litið er á fyrirtækið sem einingu sem framleiðir og selur vörur og þjónustu. Gert er ráð fyrir að lýsing á stöðu fyrirtæk-ísins, greining og mótun stefnu sé unnin á rökrænan og hlutlægan hátt. Auðlindir fjármuna eru öðru fremur í brennidepli.

Með aðferð sjálfsprottinnar stefnu er meira gert úr mannauði og þekkingarverðmæt-um fyrirtækja. Til viðbótar við efnahags-lega þætti er einnig horft til félagslegra og sálrænna atriða. Tekið er meira tillit til atriða eins og valda og tengsla. Útgangspunktur-inn er að fyrirtæki séu hópur af fólki sem vinnur saman að því að ná ákveðnu tak-arki. Hvernig til tekst ræðst af samspilinu og af fagurfræðilegum þáttum, tilfinn-ingum og innsæi. Menning fyrirtækisins, starfsandi og ímynd hefur mikil áhrif á það hvaða stefnu starfsemin tekur.

Eins og bent var á hér að framan þá er viðurkennt að fyrirtækjum og stjórnend-um þeirra hefur oft á tíðum reynst erfitt að koma stefnu sem sátt virðist um í fram-kvæmd. Það er vandamál sem nauðsynlegt er að takast á við. Einn möguleikinn er að líta þannig á málið að framkvæmd stefn-unnar sé tæknilegt vandamál sem leysa megi með rétttri nálgun, réttum aðferðum

og réttum verkfærum. Slík nálgun væri í anda forskrifaðrar stefnu. Annar möguleiki er að leggja áherslu á að gera stefnuna, mótun hennar og framkvæmd, samofna starfseminni í fyrirtækinu gegnum sam-ræðu og samvirkni starfsmanna. Slík lausn væri meira í anda aðferðar sjálfsprottinnar stefnu. Síðarnefndi möguleikinn er opnari og erfiðari en að öllum líkindum raunsærri og líklegri til ávinnings þegar til lengdar lætur.

Þriðji möguleikinn væri að finna leið sem tvinnar ofangreindar nálganir saman, að fyrirtækið í senn leiti leiða til að setja fram raunhæfa forskrifaða stefnu og sé jafn-framt opið fyrir því að framvinda stefnu-tengdra aðgerða geti falið í sér að fundin sé ný leið, þar sem stefnan verður sjálf-sprottin. Ef stjórnendur myndu leitast við að byggja á báðum þessum leiðum í senn þá mætti mögulega tala um samtvinnnaða nálgun stefnu. Að stefnan sé bæði byggð á forskrifaðri og sjálfsprottinni aðferð. Í fræðunum er ekki mikið um að þetta sé sett fram sem tilgreindur möguleiki eða aðferð fyrir stjórnendur, heldur er vísað til þess að stefnu fyrirtækja megi túlka í þessu tvíþætta ljósi og því sé ekki um gagn-kvæmt útilokandi leiðir að ræða¹¹. Í þessu efni má líka benda á fræðin um stefnu í reynd (e. strategy as practice) en þar er rætt um að stefna sé ekki eitthvað sem fyr-irtæki hafi heldur að stefna birtist í því sem fyrirtæki geri¹².

¹¹ Sjá kafla 13 í bókinni Exploring Strategy (11. útg.), eftir Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Duncan Angwin og Patrick Regné (2017).

¹² Sjá 1. kafla í bókinni Practicing Strategy eftir Sotiros Paroutis, Loizos Heracleous og Duncan Angwin (2016).

¹⁰ Richard Lynch (2003) gerir góða grein fyrir báðum þessum nálgunum: „prescriptive approach“ og „emergent approach.“

Sven Erik Sjöstrand er einn þeirra sem snemma gerði þessi ólíku sjónarhorn á stefnu að rannsóknarefni. Í bók hans frá árinu 1997 sem nefnist „The Two Faces of Management: The Janus Factor“ er kafli um hin mörgu andlit stefnu. Þessi kafli er áhugaverð lesning og hann var kveikjan að þessari greinargerð sem hér fer á eftir. Kaflinn á erindi til allra þeirra sem hafa með stjórnun og stefnumiðaða stjórnun að gera. Til að forðast misskilning er rétt að undirstrika að Sjöstrand leggur ekki áherslu á að koma með réttu lausnina eða skilgreininguna á stefnu. Í kaflanum er hugtakið rætt og skoðað í margvíðu ljósi. Fyrst fjallað um hugtakið stefnu, svo hvað er líkt og ólíkt í kenningum um stefnu, þá hvað er einkennandi fyrir aðferð forskrif- aðrar stefnu og síðan aðferð sjálfsprottinn- ar stefnu. Að lokum fjallar Sjöstrand í kafla sínum um stefnumiðaða stjórnun.

Nú verður gerð grein fyrir nokkrum punktum úr bókarkafla Sjöstrands í þeirri röð sem hann setur punktana fram. Það skal undirstrikað að ekki er um beina þýðingu að ræða heldur umfjöllun sem er ætluð til kynningar. Eftir atvikum er tækifærið jafnframt notað til að setja fram vangaveltur af hendi greinarhöfundar eða umfjöllunin tengd við framlag annarra eftir því sem við á. Tilgangurinn með þessum skrifum er að draga fram þekkingu og sjónarmið um stefnu í þeirri von að það verði stjórnend- um og öðrum áhugasömum um stjórnun og stefnumótun til gagns.

Skilgreining á stefnu

Segja má að fræðimenn séu ekki á eitt sáttir um það hvort það sé yfir höfuð skynsamlegt að skilgreina hugtak eins og stefnu mjög nákvæmlega. Stefna er flókin. Sérhver skilgreining felur í sér val á efnisatrið- um og framsetningu þess sem skilgreinir. Það er hins vegar í mannlegu eðli að reyna að einfalda og ná utan um það sem fjallað er um hverju sinni. Það á við um stefnu eins og annað að fyrirbyggjandi eru margar skilgreiningar¹³.

Það ætti því ekki að vera vandamál fyrir forstjóra í fyrirtæki að afmarka sig við eina skilgreiningu á stefnu. Í raun ekki ef hann gerir sér ljóst að sú merking sem skilgrein- ingin gefur er bara aðeins ein af mörgum mögulegum. En honum verður að vera ljóst að aðrir sem vinna með honum kunna að leggja allt aðra merkingu í hugtakið og það samhengi sem það er notað í.

Þessi staðreynd hefur einmitt þýtt að fræðimenn hafa lagt vinnu í að draga fram ólíkar merkingar tiltekinna hugtaka og bent á uppruna þeirra. Í því sambandi er ekki síst litið til forngrísku og gamalla texta sem varða viðkomandi hugtak og notkun þess¹⁴. Hvað stefnu og stefnumótun varð- ar að þessu leyti er notkun hugtaksins í hernaðarlegu samhengi vinsæl heimild og hliðstæða. Svo virðist sem fræðimenn hafi sótt meira í heimildir um rökrænar og tæknilegar aðferðir en í þær vísbendingar

¹³ Í kennslubókum um stefnumiðaða stjórnun er jafnan gerð grein fyrir hinum ýmsu skilgreiningum. Í þessu sambandi má t.d. benda á bækur eftir Grant (2002), Johnson og Scholes (2002) og Lynch (2003).

¹⁴ Sjá m.a. umfjöllun Ghemawats (2010).

sem til eru um að stefnumótun sé líkt við list, t.d. herstjórnarlist.

Hinar herstjórnarlegu rætur í fræðum um stefnumótun fyrirtækja hafa þýtt að oft er litið á forstjórann sem hin óskeikula hershöfðingja. Lærdómurinn er sá að starfsmennirnir og fyrirtækið geti reitt sig á þekkingu hans og visku vegna þeirrar yfirsýnar sem hann býr yfir. Síðari tíma kenningar gera hins vegar mun minna úr mikilvægi þess að forstjórinn beiti valdi sínu og sæki sér fyrirmynd í drottnandi starfshætti hershöfðingjans. Áherslan hins vegar á mikilvægi þeirrar yfirsýnar sem hershöfðinginn hefur og þeirrar forystu sem hann veitir heldur gildi sínu.

Viðurkenndur fræðilegur kjarni

Þrátt fyrir að fræðimenn séu sammála um margt á sviði stefnumiðaðrar stjórnunar er ekki samstaða um ákveðinn fræðilegan kjarna í faginu¹⁵. Það er einkum vegna þess að fræðimenn nálgast viðfangsefnið út frá ólíkum sjónarhólum og því að þeir sjálfir búa yfir ólíkri reynslu. Jafnframt er rannsóknarefnið sem tekið er fyrir mismunandi þó það rúmist innan fræðasviðsins. Hugtakið einsleitni á alls ekki við um stefnumiðaða stjórnun. Það einkennir stefnumiðaða stjórnun sem fag, eins og svo mörg önnur, að það er tekist á um sjónarmið, áherslur og leiðsagnarreglur eftir því hvort þær eru lýsandi, leiðandi eða gagnrýnandi.

¹⁵ Um þetta má finna umfjöllun í ritgerð höfundar frá (1995). Sérstaka athygli á sínum tíma vakti bókina „The rise and fall of strategic planning“ eftir Henry Mintzberg (1994). Einnig er áhugaverða samantekt að finna í inngangi að nýrri bók um stefnumiðaða stjórnun eftir Jenkins og Ambrosini (2002).

Dæmi um þetta eru atriði sem nokkur samstaða virtist um:

1. Mikilvægi þess að aðgreina það sem vîkur að stefnu og stefnumörkun frá rekstrarlegum þáttum, daglegri stjórnun og venjubundnum ákvörðunum.
2. Stefna varðar einkum tilgang fyrirtækisins, markaðinn, tækni-ina og menningu fyrirtækisins.
3. Stefna ræðst af væntingum fremur en auðlindum.
4. Stefna er fremur sett í samhengi við ytri þætti og stöðu fyrirtækis í umhverfi sínu en í samband við innri þætti.
5. Stefna er til umræðu þegar fyrirtæki stendur frammi fyrir grundvallarbreytingum fremur en þegar smávægilegar breytingar verða.

Hin síðari ár hefur gildi þessara „sameiginlegu“ atriða verið dregið í efa, ekki síst atriðin sem nefnd eru í 1,3,4 og 5.

Önnur leið sem Sjöstrand bendir á er að segja að allar kenningar um stefnumiðaða stjórnun eigi það sameiginlegt að miða að því að varpa ljósi á og auðvelda stjórnendum fyrirtækja við: (1) að ná utan um starfsemina – „comprehensiveness“, (2) að tryggja samræmi og rásfestu athafna – „coordination“ og (3) að efla samskiptin við viðskiptavinum og hagsmunaaðila og samspilið við athafnir þeirra – „conditionality“¹⁶.

¹⁶ Sjá Sjöstrand (1997), bls. 108.

Eins hefur þeim fjölgað sem halda því fram að mikilvægt sé að virkja sem flesta starfsmenn þegar rætt er um stefnu og unnið að stefnumiðaðri stjórnun fyrirtækis. Með því er verið að gera minna úr þýðingu og vægi yfirstjórnar við mótun og framkvæmd stefnu. Þetta á ekki síst við í hugvits- og þekkingarfyrirtækjum þar sem sköpunarmáttur og einstaklingsbundið framtak starfsmanna getur verið ráðandi um samkeppnishæfni fyrirtækisins.

Eins og fram hefur komið er vinsælt að einfalda umræðuna um stefnu, stefnumótun og stefnumiðaða stjórnun við tvær megin nálganir, forskriftaraðferðina og aðferð sjálfsprotinnar stefnu.

Stefna – forskrifuð nálgun

Segja má að aðferðir þar sem öll nálgun að vanda fyrirtækisins miðar að því að skilgreina og leysa efnahagsleg og tæknileg vandamál falli undir yfirskriftina hér að ofan. Þessar aðferðir miða jafnan að því að setja upp áætlun um það hvað skuli gert og hvaða náttúruauðlindum, fjármunum og mannafla skuli verja til verkefnisins. Áherslan er á inntakið í starfsemi fyrirtækja. Rétt er að benda á að þessar kenningar komu fram þegar litið var á umhverfi fyrirtækja sem stöðugt og fyrrsjáanlegt¹⁷.

Kjarni málsins var sá að starfsemi fyrirtækja og þróun þeirra benti til þess að ákveðin regla væri til staðar og að starfsemina mætti þróa á grundvelli rökrænnar skynsemi og áætlanagerðar þeirra sem að

starfinu koma¹⁸. Hins vegar er í raun vart um það að ræða að allar aðgerðir geti verið skipulagðir fyrirfram og síðan framkvæmdar án íhlutunar. Þetta þýðir að skynsemin og rökhyggjan sem ganga þarf út frá er afstæð og í raun háð persónulegri getu viðkomandi, þeim upplýsingum sem hann býr yfir og því hagsmunasamhengi sem er ráðandi í hverju tilviki fyrir sig.

Klassísku kenningarnar, þ.e. þær sem kenndar eru við forskrift og leiðandi áherslur, eru þekktastar á fræðasviði stefnumiðaðrar stjórnunar. Auk kenninganna frá frumherjunum¹⁹ hafa margar aðrar kenningar litið dagsins ljós. Inntak þeirra er að benda á leiðir sem fara má til að tryggja fyrirtækjum samkeppnisforskot og samkeppnisyfirburði. Þessar kenningar benda á fjölmörg grundvallaratriði, t.d. að fyrirtæki verði ávallt að búa yfir réttum upplýsingum og hafa tryggan aðgang að auðlindum.

Svokallaðar stöðukenningar um stefnumótun hafa átt miklum vinsældum að fagna²⁰. Þar er mesta áhersla lögð á umhverfið, markaðinn og atvinnugreinina sem fyrirtækið er starfandi í. Aðalatriðið er hagnaðarvonin sem vænta má að sé til staðar í atvinnugreininni. Þessi „utan frá og inn“ áhersla hefur þó að hluta til mátt að vika fyrir þveröfugri áherslu, þ.e. „innan frá og út“.

Þegar litið er á stefnu út frá innviðum fyrir-

¹⁸ Aðstæðnasýn er þýðing á „contingency perspective“.

¹⁹ Sjá Andrews (1987), Ansoff (1965), Chandler (1962), Christensen o.fl. (1982).

²⁰ Porter (1980; 1985).

¹⁷ Chaffee (1985) nefnir þessar kenningar línulegar („linear models“) og þær þróuðust síðan í aðlögunarkenningar („adaptive models“).

tækisins og auðlindum þess er meginmálið að skapa, þróa og viðhalda sérstakri færni fyrirtækisins. Kjarnafærnina má skilgreina sem þá sambættingu hugvits, tæknibúnaðar og athafna sem ekkert fyrirtæki getur fengið fram eða framkvæmt betur en viðkomandi fyrirtæki. Þessi nálgun undirstrikar mikilvægi mannauðs í fyrirtækjum og þýðingu þess að hafa gott skipulag í fyrirtækjum. Skipulag sem ýtir undir valdreifingu og aukið umboð til starfsmanna varðandi ákvarðanir um athafnir og skuldbindingar fyrirtækisins.

Í þessu ljósi er fyrirtækið oft endurskilgreint sem eins konar knyppi sem samanstendur af mismunandi hæfileikum, samverkandi eignum og venjubundnum athöfnum²¹. Það er þessi flétta sem skapar grundvöllinn fyrir og möguleikann á samkeppnisforskoti viðkomandi fyrirtækis. Í þessu ljósi snýst stefnumiðuð stjórnun um það að þróa með fyrirtækinu hæfi til þess að tilgreina, draga fram, þróa og nýta sérstaka færni fyrirtækisins.

Samantekið er hægt að benda á að hin leiðandi og forskriftarmiðuða nálgun að stefnu og stefnumótun hefur einkum snúist um rökræna ákvörðun um það sem fyrirtækið getur gert og ekki gert. Áherslan hefur verið á efnahagsleg og tæknileg vandamál. Gæðin á lausn vandans sem fyrirtæki er að glíma við ræðst af getu hins einstaka stjórnanda og færni hans í að beita þeim stjórnækjum sem honum standa til boða. Það sem þessi nálgun hefur um margt litið framhjá er saga og samhengi fyrirtækisins

²¹ „a set of differentiated skills, complementary assets and routines“. Sjá Sjöstrand (1997), bls. 108, þar sem hann vísar m.a. í Nelson og Winter (1982).

að öðru leyti, þ.m.t. siðir, hefðir, venjur og gildi sem ekki er mögulegt að mæla og meta á hlutlægan hátt.

Stefna – sjálfsprottin nálgun

Fræðimönnum sem aðhyllast „ferlisnálgun“ að hugtakinu stefnu hefur vaxið fylgi á síðari árum. Með ferlisnálgun er átt við að stefna verði til, þróist, í takt við ákvörðunar- og athafnaferli fyrirtækisins. Einn fræðimaðurinn sér ferlið sem rök-rænt smáskrefaferli²². Slík nálgun er með einstaklinginn sem grundvallareiningu og hugsunin er sú að ávallt sé verið að prófa sig áfram á grundvelli fyrirframtekinnna ákvarðana sem stöðugt eru til endurskoðunar.

Þeir sem aðhyllast ferlisnálgunina innan fræða um stefnumiðuða stjórnun snúa hins vegar almennt séð baki við þessari miklu áherslu á rökhyggju sem einkennir hina forskrifðu nálgun. Áherslan er á það að finna leiðir og líkön til að lýsa stefnu sem eru meira í takt við það sem í raun gerist innan fyrirtækja. Litið er á stefnu sem sjálfsprottið munstur og eins konar straum athafna sem verður til í samskiptum þeirra sem mynda fyrirtækið og hagsmunahóp þess. Í þessum fræðum er horfið frá því að setja einstakar ákvarðanir í brennipunktinn og litið á það sem gerðist á tilteknu tímabili. Tíminn fær vægi, sagan og atburðarrásin í einstökum málaflokkum. Áherslan er á það sem fyrirtækið miðar við og það sem gefur því merkingu. Því er haldið fram að margt af því sem gert er í dag megi skýra út frá fyrri atburðum, tengslum aðila og samskiptum²³.

²² „logical incrementalism“, sjá Quinn (1988).

²³ Drögum fram „embeddedness“ sem m.a. er fjallað um í grein höfundar og Anders Söderholm (2002).

Það er reynslan sem er dregin fram og því er haldið fram að hún ásamt tilfinninga- tengslum ýmis konar geti ráðið meiru um aðgerðir og athafnir en þurrið útreikningar tæknimanna. Þess ber þó að geta að þessi nálgun skoðar gjarnan það sem hefur gerst. Hún er þannig miðuð að fortíðinni og nýliðinni nútíð. Stefnumótun snýst hins vegar um það að hafa áhrif á það sem mun gerast.

Samkvæmt þessari nálgun er litið á spálíkön og líkindareikninga um atburði framtíðarinnar sem ófullnægjandi en þó ekki ómögulega nálgun. Vissulega geta spár haft mikið gildi en þær byggjast aðeins á því sem er mælanlegt. Þar skortir þætti eins og hugsjónir, trú og helgun þeirra sem að verkefnum koma. Slíkir þættir hafa áhrif á stefnu og þróun fyrirtækis. Kjarni málsins er því að viðurkenna alla þá þætti sem hafa áhrif á stefnu og árangur fyrirtækja²⁴.

Sérstök áhersla er lögð á merkingu athafna og atburða. Með því er athyglinni beint að fyrirtækjameningu almennt séð og skilningi einstaklingsins sérstaklega. Vert er að huga að því sem skiptir máli fyrir einstaklinginn innan fyrirtækisins og hvaða merkingu hann leggur í það sem gerist í starfi fyrirtækisins. Hér skiptir „tungumálið“ miklu og þau tákni sem sett eru fram. Forstjórinn og stjórnendur fyrirtækisins er boðberar og skoðanamótendur innan fyrirtækisins og að hluta til utan þess. Þeir eru sýnilegir og eru fyrirmynd starfsmanna, án tillits til þess hvort fyrirmyndin er góð eða slæm²⁵.

Starf stjórnandans hefur þannig táknræna þýðingu og þegar kemur að stefnu og stefnumörkun gegnir stjórnandinn mikilvægu hlutverki við að skapa menningu og sýn sem tengir saman söguna og reynslu dagsins við hugsjónir og hugmyndir um framtíðina²⁶. Í þessu sambandi verður stefnan sjálf, til viðbótar við hina magnbundnu þætti, táknræn auðlind sem stendur fyrir þá draumsýn sem fyrirtækið skuldbindur sig til að gera að veruleika. Sem slík gefur hún starfsmönnum samhæfða merkingu sem auðveldar samvirkni starfseininga og samstillt átak starfsmanna.

Í þessu sambandi er ekki aðeins litið á stefnu sem tákni og miðil til boðmiðlunar um viðskiptasvið og samkeppnisáherslur heldur er sérstök athygli vakin á mikilvægi stefnu sem sameiningarafls og hvata til helgunar starfsmanna. Kjarni málsins í því sambandi snertir mannlegar tilfinningar. Sem dæmi má benda á að stöðugreining fyrirtækis er aldrei fyllilega hlutlæg, vegna þess að gildisdómar þess eða þeirra sem unnu stöðugreininguna hefur áhrif á niðurstöðuna. Það eru þeir sem meta það hvort staðan er „góð eða slæm“, „rétt eða röng“, „viðeigandi eða óviðeigandi“, „falleg eða ljót“. Eins eru til dæmi um að starfsfólk er metið á grundvelli þess hvort um er að ræða „heiðarlega/óheiðarlega“ menn eða „hættulega/hættulausa“. Stórfelldar breytingar innan fyrirtækja hafa jafnframt í för með sér tilfinningalegt umrót hjá starfsfólki. Starfsfólk, viðskiptavinir

marknader” eftir Berg og Jonsson (1991).

²⁶ Í þessu sambandi má benda á bók Ohmae, „The mind of the Strategist“ (1982).

²⁴ „multirationality“, sjá Sjöstrand (1997), bls. 117.

²⁵ Áhugaverð bók sem dregur fram þessa þætti í stefnumiðaðri stjórnun er „Strategisk ledelse på politiska

og hagsmunaaðilar spyrja sig – hvað er að gerast?, hvað þýðir þetta?, hvert er hann að fara?, hvað á hann við? – og eru um leið sífellt að túlka það sem fram fer.

Þetta sýnir að notast er við hugtök og lýsingarorð sem snerta og lýsa tilfinningu viðkomandi. Raundæmin um þetta eru mörg, en þó er aðeins að litlu leyti tekið mið af þeim í hefðbundnum kenningum um stefnumótun. Lærdómurinn af þessu er að við stefnumótun og stefnumiðaða stjórnun er það grundvallaratriði að taka mið af hugmyndum og hughrifum þeirra sem málið snertir. Þessi hughrif hafa áhrif á það hvaða merking er lögð í það sem sett er fram, hvort heldur það er lýsing á stöðu fyrirtækis, greining á stöðunni, stefnumörkun eða skipurit þess.

Stefnumiðuð stjórnun

Samantekið má segja að eitt megininntakið í grein Sjöstrands sé að minna á að taka beri með fyrirvara þeim kenningum og viðhorfum til stjórnunar og stefnumótunar sem leggja nær eingöngu áherslu á hlutlæga, rökræna og kerfisbundna nálgun. Slíkar fyrirmyndir taka að takmörkuðu leyti mið af því mannlega atferli sem fram fer og gefa því ekki fullnægjandi leiðbeiningu. Þess í stað ber að líta til kenninga sem eru viðtækari og benda á það í gegnum hvað og hvernig starfsmenn átta sig á hvað gera skuli til þess að stefna fyrirtækis nái fram að ganga og það verði árangursríkt²⁷.

Með þessu er ekki verið að segja að inni-

hald stefnu skipti minna máli en formið, heldur að það þurfi að gæta að forminu, ferlinu og í raun samhenginu öllu til þess að innihaldið verði dregið fram og merking þess verði ljós. Hinn almenni skilningur innan fyrirtækisins er því grundvallaratriði. Þetta þýðir að eitt það mikilvægasta við stefnumótunarferlið og stefnumörkunina er það ferli athafna og samskipta sem fram fer til að ná niðurstöðunni – stefnunni.

Vörðurnar sem mestu máli skipta í stefnumiðaðri stjórnun eru þannig ekki árangursmarkmiðin eða niðurstöðurnar sem stefnt er að heldur þau viðmið og þær leiðbeiningar sem hjálpa starfsmönnum fyrirtækisins að feta veginn til árangurs. Vörðurnar og viðmiðin eru þó til lítils nýt ef starfsmennirnir þekkja ekki til þeirra og eru ekki með á nótunum um það til hvers fyrirtækið starfar og fyrir hverja það starfar, þ.e. ef starfsmennirnir skilja ekki þann ávinning og þau gæði sem þeir eru þátttakendur í að skapa.

Slíkur skilningur snertir fyrirtækið í heild, því betri skilningur því meiri árangur. En til að skapa skilning þarf að veita einstaklingunum athygli og Sjöstrand bendir á að gagnlegt geti verið að líta á stefnumótun fyrst og fremst sem „leik“ fyrir einstaklinga²⁸. Einstaklingarnir hafa þó mismikil áhrif og það eru ekki allir sem í raun eru virkir í því athafna- og ákvarðanaferli sem mótar vegferð fyrirtækisins. Þeir einstaklingar sem hafa þýðingu fyrir þróun fyrirtækisins eru í stefnumarkandi hlutverki. Þeir setja fram tillögur sem miða að þróun.

²⁷ Höfundur er hugleikið framlag Richard Normann, sérstaklega síðasta bók hans, *Reframing Business* (2001).

²⁸ „strategy is thus more of a game for individuals that involves organizations, and more seldom the other way around“, Sjöstrand (1997), bls. 120.

Þessi nálgun að stefnumótun varpar ljósi á mikilvægi þess að huga að velþekktum fyrirbærum eins og völdum og áhrifum. Tillaga einhvers sem sýnist líkleg til þess að hafa markandi áhrif á athafnir og niðurstöðu fyrirtækis verður samstundis fyrir þrýstingi og tilraunum til breytinga frá öðrum einstaklingum innan fyrirtækisins sem miða að því að hafa áhrif á þær áherslur sem komið er til leiðar. Í þessum leik er ekki sjálfgefið að niðurstaðan sé ætíð fyrirtækinu fyrir bestu, heldur ráðist af hagsmunum einstaklinganna sem skipta sér af atburðarrásinni og hagsmunum þeirra deilda fyrirtækisins sem þeir eru hluti af²⁹.

Þetta þýðir í raun að stefnumörkun fyrirtækja og stefnumiðuð stjórnun þeirra ræðst í hinni daglegu starfsemi fyrirtækisins, frekar en í gegnum ákveðna fyrirfram skilgreinda verkþætti, fundi og ráðstefnur. Ekki ber að skilja þetta svo að rangt sé að afmarka ákveðna verkþætti í stefnumótunarvinnu, að tilgangslaut sé að halda fundi um stefnu fyrirtækisins og að gagnslaut sé að fá starfsmenn á ráðstefnur. Þess háttar verklag tryggir að starfsmenn fái boð og hugmyndir um aðalatriðin sem taka þarf inn í umræðuna og settur er upp þýðingarmikill vettvangur fyrir umræðu og skoðanskripti þar sem fræðilegri inn-sýn og reynslu er miðlað.

Afmörkuð stefnumótunarvinna er þess vegna nauðsynleg en ekki nægjanleg ein og sér til að skila árangri. Allra síst ef stefnumótunin er sett í hendurnar á sérfræðingum eingöngu. Það er grund-

vallaratriði að lykilstarfsmenn fyrirtækisins hafi veigamiklu hlutverki að gegna í stefnumótunarvinnunni. Það eru þeir sem hafa reynsluna og bestu þekkinguna á starfsemi og þeir eru í aðstöðu til að hafa áhrif á gang mála innan fyrirtækisins. Lykilstarfsmenn eru því í veigamesta stefnumarkandi hlutverkinu. Ráðgjafar þeirra skipta líka máli, en vægi þeirra fer eftir skilningi þeirra á starfsemi og áhrif að því marki sem lykilstarfsmennirnir fara eftir ráðum þeirra. Vægi lykilstarfsmanna fer síðan eftir því hversu vel þeim tekst á að ná til almennra starfsmanna fyrirtækisins og samhæfa skilning þeirra á því sem fyrirtækið vill koma til leiðar.

Þetta þýðir að stefna fyrirtækisins þróast í takt við tímann og það samhengi sem er ráðandi hverju sinni. Til að hafa áhrif á þessa þróun er mikilvægt að setja sig inn í atburðarrásina hjá viðkomandi fyrirtæki og skilja forsendurnar. Árangur sem rekja má til stefnumiðaðrar stjórnunar verður best tryggður með því að huga að hinu margslunga og síendurtekna ferli athafna og ákvarðana þar sem saman fer blanda áætlunar, aðgerða og endurmats, þ.e. þar sem byggt er á stefnu út frá samtvinnadri nálgun, forskriftar og sjálfsprottinnar stefnu. Í þessu ferli skiptir mestu máli að ná til einstakra starfsmanna fyrirtækisins, athafna þeirra og hugsana, þannig að athafnamunstrið verði eins skilvirkt og markvirkt sem verða má. Þetta dregur fram mikilvægi hinna táknrænu auðlinda fyrirtækisins og þeirrar boðmiðlunar sem það sendir frá sér – bæði inn á við og út á við.

²⁹ Á „suboptimalization“ var m.a. bent í kenningum um „The Behavioural Theory of The Firm“ sem komu fram á áratugnum milli 1950 og 1960, Cyert & March (1963).

Heimildir

- Andrews, K.R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Irwin.
- Ansoff, I.H. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.
- Berg, P.O., og Jonsson, C. (1991). *Strategisk ledning på politiska marknader: Opinionsbildning och intern förankring i förvaltningar och folkrörelseorganisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Chaffee, E.E. (1985). Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89-96.
- Chandler, A.D. jr. (1962). *Strategy and Structure*. Boston: MIT Press.
- Christensen, C.R., Andrews, K.R., Bower, J.L., Hamermesh, R.G., og Porter, M.E. (1982). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood: Irwin.
- Cyert, R.M., og March J. (1963). *A Behavioural Theory of the Firm*. New Jersey: Prentice Hall.
- Daft, R.L. (2001). *Organization Theory and Design*. Cincinnati: South Western.
- De Wit, B., og Meyer, R. (ritstjór). (1994). *Strategy: Process, Content, Context: An International perspective*. Minneapolis, St. Paul: West Publishing.
- Ghemawat, P. (2010). *Strategy and the Business Landscape* (3. útg.). New Jersey: Pearson.
- Grant, R.M. (2002). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Jenkins, M., og Ambrosini, V (2002). *Strategic Management: a multiperspective approach*. Basingstoke: Palgrave.
- Johnson, G., og Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases* (6. útg.). Harlow: Pearson Education.
- Johnson, G., Whittingtonm R., Scholes, K., Angwin, D., og Regnér, P. (2017). *Exploring Strategy* (11. útg.). Harlow: Pearson.
- Kami, M.J. (1996). *Á varðbergi: nýjar áherslur í stjórnun*. Reykjavík: Ritróð Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands og Framtíðarsýnar.
- Lynch, R. (2003). *Corporate Strategy* (3. útg.). Harlow: Pearson Education.
- Mintzberg, H. (1987). *Crafting Strategy*. Harvard Business Review, júlí-ágúst.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. London: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Quinn, J.B., og Ghoshal, S. (1995). *The Strategy Process*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., og Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Nelson, R.R., og Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Business*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Normann, R. (2001). *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*. Chichester, John Wiley & Sons.
- Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist*. New York: McGraw Hill.
- Paroutis, S., Heracleous, L., og Angwin, D. (2016). *Practicing Strategy* (2. útg.). London: Sage.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. Boston: Free Press.
- Quinn, J.B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Englewood Cliffs: Irwin.
- Runólfur Smári Steinþórsson. (1995). *Strategisk ledelse af integrerede mellemsektororganisationer, Handelshøjskolen i København*, Ph.D. serie 5.95.
- Runólfur Smári Steinþórsson og Anders Söderholm. (2002). *Strategic management as multi-contextual sensemaking in intermediate organizations. Scandinavian Journal of Management*, 18, 233-248.
- Runólfur Smári Steinþórsson. (2003). *Lýsing á stefnu og stefnumótunarvinnu. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri), Rannsóknir í Félagsvísindum IV: Viðskiptafræðideild* (bls. 317-329). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.

Sjöstrand, S.E. (1997). *The Two Faces of Management: The Janus Factor*. London: International Thomson Business Press.

Volberda, H.W., Morgan, R.E., Reinmoeller, P., Hitt, M.A., Ireland, R.D., og Hoskisson, R.E. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.

Spurningar um stefnu og stefnumótun fyrirtækja

Fólk sem kemur að fyrirtækjarekstri kannast eflaust við eftirfarandi spurningar: Hvaðan er fyrirtækið að koma? Hver er staða fyrirtækisins? Hvert er fyrirtækið að fara? Hvernig ætlar fyrirtækið að komast á áfangastað? Við fyrstu sýn virðast þetta vera frekar einfaldar spurningar og því mætti ætla að það sé tiltölulega auðvelt fyrir stjórnendur og starfsfólk fyrirtækja að svara og vinna með þær.

Hjá sumum fyrirtækjum gæti staðan þó verið á þann veg að ekki sé verið að spá mikið í þessar spurningar. Það gæti verið vegna þess að hjá starfsfólkinu er svo sjálf-sagt hvað fyrirtækin eru að gera og hvert þau eru að fara. Stefnan er þannig ekki mikið til umræðu hjá starfsfólki. Hvert viðkomandi fyrirtæki eru að fara og hvað þau eru að gera er meira og minna samofið menningu fyrirtækisins. Þróun og framvinda starfseminnar í þeim fyrirtækjum sem þetta á við um endurspeglast í þeim verkum sem eru unnin, í ríkjandi gildismati og starfsháttum frá degi til dags.

Þessi lýsing er ekki fjarri þeirri skilgreiningu á menningu fyrirtækja sem segir *það er svona sem við gerum hlutina hérna* (Martin Bower, í Deal og Kennedy, 1982). Ef það er þannig í fyrirtæki að stefna sé meira og minna í takti við og hluti af menningu fyrirtækisins þá er framvinda hins stefnumiðaða starfs það líka. Dæmi um slíka

stefnu má sjá í grein eftir Henry Mintzberg og James A Waters (1985) þar sem fjallað er um *sjálfsprottna sameiginlega stefnu* (e. consensus strategy). Í grein Mintzbergs og Waters er jafnframt fjallað um fleiri gerðir af sjálfsprottinni stefnu.

Við nánari skoðun má sjá að það verkefni að ná utan um stefnu fyrirtækis er ekki svo einfalt mál. Stefnu má lýsa á mismunandi hátt og til eru margar fræðilegar nálganir að stefnu, sbr. 10 skóla um stefnu (Mintzberg, Ahlstrand og Lampel, 1998). Í grein Mintzberg og Waters (1985) er gerður greinarmunur á stefnu í fimm flokkum. Þeir eru: a) *ætluð stefna* (e. intended strategy), b) *áætluð stefna* (e. deliberate strategy), c) *sjálfsprottin stefna* (e. emergent strategy), d) *raunstefna* (e. realized strategy) og e) *misheppnuð stefna* (e. unrealized strategy). Mintzberg og Waters (1985) benda jafnframt á að mestu andstæðurnar í þessum stefnuflokkum, þ.e. *hrein áætluð stefna* (e. pure deliberate strategy) annars vegar og *hrein sjálfsprottin stefna* (e. pure emergent strategy) hins vegar séu það fræðilegar kjörgerðir að ólíklegt sé að finna dæmi um stefnu í raunveruleikanum sem fellur að þessum kostum. Þess vegna megi nota þessar *hreinu* kjörgerðir sem endapunkta (til sitt hvorrar handar) á svonefndum *stefnuás* (e. strategy continuum) sem gerir mögulegt að lýsa og draga fram hvers konar stefnu fyrirtæki fylgir eða vinnur

með. Þennan stefnuás má sem sagt nota til að lýsa því m.a. hvort stefna sem tiltekið fyrirtæki notast við í raun og veru sé nær því að vera áætluð eða nær því að vera sjálfsprottin. Þá er byggt á nálgun Mintzbergs og Waters (1985) þar sem stefna er skilgreind sem *munstur í röð ákvarðana yfir tíma* (Mintzberg, 1978), en benda má á að höfundur greinarinnar hefur áður þýtt skilgreiningu Mintzbergs sem *munstur í röð ákvarðana og athafna yfir tíma* (Mintzberg, 1987). Samkvæmt rannsóknum þar sem stuðst var við *stefnuásinn* var það niðurstaða Mintzbergs og Waters (1985) að flokka mætti *raunstefnu* fyrirtækja í 8 flokka: *áætlaða stefnu* (e. planned strategies), *frumkvöðlastefnu* (e. entrepreneurial strategies), *innblástursstefnu* (e. ideological strategies), *regnhlífarstefnu* (e. umbrella strategies), *ferlisstefnu* (e. process strategies), *ótengda stefnu* (e. unconnected strategies), *sameiginlega stefnu* (e. consensus strategies) og *utanaðkomandi stefnu* (e. imposed strategies). Því má gera ráð fyrir því að svokölluð raunstefna flestra fyrirtækja muni falla að stefnu í einhverjum af þessum flokkum eða á milli einhverra flokka.

Ef við hugum nú aftur að spurningunum sem settar voru fram hér í upphafi kaflans; þ.e. hvaðan er fyrirtækið að koma, hver er staða þess, hvert er það að fara og hvernig ætlar það að komast á áfangastað?; þá má áfram velta fyrir sér hversu auðvelt eða erfitt það kann að vera fyrir fyrirtæki að svara þeim. Sennilegasta svarið er að það sé frekar erfitt og vandasamt fyrir fyrirtæki

að ná niðurstöðu. Það er vegna þess að hér eru á ferðinni nokkrar af þeim grundvallarspurningum sem unnið er með við stefnumótun og stefnumiðaða stjórnun fyrirtækis. Verkefnið að kryfja þessar spurningar til mergjar og hafa góð svör við þeim er í raun eitt mikilvægasta verkefni stjórnenda fyrirtækja.

Segja má að það „að huga að, vinna með og vinna í samræmi við stefnu fyrirtækis eða stofnunar er verkefni sm aldrei verður klárað. Allt sem tengist stefnu eða „strategy“ er þannig bæði óhjákvæmilegt og viðvarandi viðfangsefni hjá eigendum, stjórnendum og starfsmönnum fyrirtækja“ (Runólfur Smári Steinþórsson, 2007). Um starfsemi fyrirtækja og stefnu þeirra má jafnframt segja: „starfsemi sérhvers fyrirtækis stefnir ávallt í einhverja átt. Stefna er því alltaf til staðar í fyrirtæki óháð því hvernig hún er fengin fram sem og hvernig hún er skráð eða vistuð í fyrirtæki. Stefna getur jafnframt verið góð eða slæm fyrir viðkomandi fyrirtæki, eða allt þar á milli“ (Runólfur Smári Steinþórsson, 2007).

Það er ætlunin í þessari grein að fjalla sérstaklega um stefnu og stefnumiðaða stjórnun út frá spurningunni *hvernig má ná utan um stöðu og stefnu fyrirtækis?* Varðandi fyrirtæki er gengið út frá þeirri skilgreiningu að fyrirtæki sé sjálfstæð starfseining þar sem hópur af fólki starfar og sem vinnur skipulega saman á einn eða annan hátt að þeim verkefnum sem fyrirtækið sinnir. Fyrirtækið samanstendur líka af þeim auðlindum sem það býr yfir ásamt öðrum verðmætum sem tilheyra því. Fyrir-

tæki hafa heimilisfesti á tilteknum stöðum, starfa innan atvinnugreinar, hafa viðskiptavini, keppinauta og hagsmunaaðila. Átt er við fyrirtæki eins og þau sem við almennt þekkjum á Íslandi.

Hér á eftir er fyrst farið nánar í þá skilgreiningu á stefnu sem höfundur hefur sett fram og hún tengd við umfjöllun Mintzbergs og Waters um stefnu. Svo er umræðan tengd við það mikilvæga verkefni fyrirtækja að skila ávinningi til viðskiptavina og samfélagsins. Eftir það er vikið aftur að stefnu út frá lykilatriðum og lagskiptingu stefnu auk þess sem kynntur er áttaviti fyrir stefnu fyrirtækis. Þá er fjallað um verkfæri sem höfundur hefur sett saman og kallað er stöðumynd af fyrirtæki og stefnu þess. Í framhaldinuer svo fjallað um lykilsþurningar við stefnumótun fyrirtækja og greinin endar svo á niðurlagi um stefnu og stefnumiðað starf.

Stefna fyrirtækja

Þannig er um fyrirtæki að starfsemi þeirra er stöðugt í gangi og framvindu starfseminnar má skoða og fylgja eftir frá einum tíma til annars og frá einum stað til annars. Starfsemin er ávallt í þróun og hún tekur breytingum, ýmist litlum eða stórum (Normann, 2001). Alltaf er eitthvað í gangi og starfsfólk er að glíma við áskoranir hér og þar í fyrirtækinu, innan þess og fyrir utan það, í samskiptum við viðskiptavini og samkeppnisaðila. Þegar stefna fyrirtækis er skoðuð má segja að á hverjum tíma sé mögulegt að sjá birtingarmynd stefnu í starfseminni og í þeirri birtingarmynd

meði greina raunverulega stefnu fyrirtækisins þá stundina. Þegar horft er til baka verður myndin hins vegar skýrari eðli málsins samkvæmt.

„Stefna birtist þar með í því sem fyrirtækið er á hverjum tíma. Stefna til framtíðar, þ.e. til ókomins tíma, er hins vegar sú margvíða og margþátta afstaða sem er lýsandi fyrir það sem fyrirtæki *vill vera og vill verða*, til bæði skemmri og lengri tíma. Stefna til framtíðar er þar með sú afstaða og sá skilningur sem segir fyrir um það sem gera þarf og gera skal í fyrirtækinu til að ná tilætluðum árangri“ (Runólfur Smári Steinþórsson, 2007, 2003a).

Varðandi greiningu á stefnu, í samræmi við flokkana fimm hjá Mintzberg og Waters (1985) sem vísað var til hér að framan, þá er það ekki skilyrði fyrir stefnu að hugmyndir og markmið um árangur fyrirtækisins, þ.e. um áfangastaðinn sem stefnan á að leiða til, séu ljós fyrirfram, en hugmyndir um árangur geta verið það og mögulega æskilegt að svo sé. Með öðrum orðum þá er í tilfelli *ætlaðrar stefnu og áætlaðrar stefnu* nokkuð ljóst að stefna er mótuð fyrirfram og síðan er stefnan framkvæmd. Hversu vel til tekst með framkvæmd stefnunnar er til vitnis um árangurinn. Það kemur í ljós við skoðun á framkvæmd stefnunnar hvort raunveruleg framvinda aðgerða er í takti við áætlunina. Þannig verður dregin fram raunveruleg birtingarmynd á framkvæmd hinnar áætluðu stefnu. Stundum er þessi birtingarmynd aðgerða og ákvarðana yfir tíma í góðum takti við stefnuna en stundum er framvindan alls ekki þannig.

Niðurstaðan getur verið að birtingarmyndin sé vitnisburður um *misheppnaða stefnu*. Í tilviki *sjálfspröttinnar stefnu* þá er mikilvægt að átta sig á að hugmyndir um árangur eru ekki til staðar fyrirfram, heldur spretta hugmyndir um árangurinn (þ.e. um áfangastað stefnunnar) fram samhliða framvindunni á þeim athöfnum og ákvörðunum sem eiga sér stað yfir tíma og sem mynda það munstur sem stefnan er, þ.e. birtingarmynd þeirrar sjálfspröttunnar stefnu sem um ræðir.

Til að átta okkur á því hvað það er sem í raun og veru gerist hjá fyrirtæki varðandi framvindu og framkvæmd stefnu má í takti við tímann draga upp birtingarmyndina af þeirri stefnu sem fyrirtækið hefur fylgt í raun og veru – þ.e. fá fram það munstur athafna og ákvarðana sem myndar *raunstefnu* (e. realized strategy) fyrirtækisins. Með því að rýna í og bera *raunstefnuna* saman við þá fyrirfram mótuðu *áætlaðu stefnu* fyrirtækisins, ef hún er til staðar, má sjá hvort þar er að finna samsvörun eða frávik frá áætlaðri stefnu. Síðan má rýna í *raunstefnuna* út frá þeim sjónarhóli að um sé að ræða birtingarmynd *sjálfspröttinnar stefnu*. Að öllum líkindum er alltaf frekar mikil samsvörun á *raunstefnu* og *sjálfspröttinni stefnu* ef fyrirtæki vinna ekki að stefnumótun og setja sér ekki áætlaða stefnu í einhverri mynd. En þá má taka fram að samkvæmt Mintzberg og Waters (1985) er í *raunstefnu* jafnan að finna einhverjar áherslur og aðgerðir sem rekja má til *áætlaðrar stefnu*. Kjarni málsins er þá sá að fá má mikilvæga innsýn með greiningu

á *raunstefnu* fyrirtækja í það hvort stefnumiðuðu starfi í fyrirtækinu sé meira eða minna fyrirfram stýrt eða meira eða minna sjálfspröttið hjá fyrirtækjum. Rannsóknir Mintzbergs og Waters (1985) og Mintzbergs (2007) benda til þess að raunveruleg stefna fyrirtækja yfir tíma sé ávallt einhver blanda af áætlaðri stefnu og sjálfspröttinni stefnu (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003b, 2018).

Varðandi hugmyndina um hvað fyrirtækið er og hvert það er að fara þá getur þessi hugmynd um árangur verið mjög mismunandi hjá fyrirtækjum, eðli málsins samkvæmt. Það er grundvallaratriði, að mati höfundar þessarar greinar, að fyrirtæki og stjórnendur átti sig á því að í raunstefnu sérhvers fyrirtækis birtist með einum eða öðrum hætti „afstaðan, skilningurinn og hugmyndin um það sem fyrirtækið vill vera og verða [sem] er [á einhvern hátt til staðar] hjá öllu fólki í fyrirtækinu og ... [sem byggist á því] sem fyrirtæki býr yfir, gerir og getur á hverjum tíma. Afstaðan tekur einnig verulega mið af stöðu fyrirtækisins í umhverfinu“ (Runólfur Smári Steinþórsson, 2007).

Sé litið lengra til baka má einnig rýna í raunstefnu fyrirtækisins gegnum það munstur athafna og ákvarðana sem birtir hvað fyrirtækið *var* eða *varð* yfir tiltekin tíma. Jafnframt má segja að stefna fyrirtækis, óháð því hvort við horfum til þess sem *var*; eða *er*; eða til þess sem fyrirtækið *vill vera* og *verða*, þá felur stefnan í sér tilganginn með fyrirtækinu, hlutverk þess og framtíðarsýn, mörkun á tilvistarrými fyrir-

tækisins, útfærsluna á þjónustunni sem það veitir og leiðbeininguna um alla framvindu athafna í starfseminni, þar með talið árangurinn af starfseminni. Fyrirtæki sem ná fram góðri og árangursríkri stefnu verða rásföst og njóta velgengni, í það minnsta yfir ákveðinn tíma (Runólfur Smári Steinþórsson, 1995, 2003a).

Þegar kemur að þjónustu og viðskiptahliðinni þá getur stefna falið í sér afstöðuna um þann sérstaka ávinning sem fyrirtækið hefur að bjóða viðskiptavininum í samkeppni við önnur fyrirtæki í atvinnugreininni og það hvernig ávinningurinn á einstakan hátt er búinn til af fyrirtækinu í samstarfi við viðskiptavininn og aðra hagsmunaaðila (Porter 1996; Runólfur Smári Steinþórsson, 2006).

Varðandi almenna nálgun að stefnu þá má segja að einna algengast sé hjá fyrirtækjum og stofnunum að hugsa um stefnu sem einhvers konar vegvísi um næstu skref til framtíðar. Stefnan er sett fram sem vel unnið, staðfest og mögulega opinbert plagg. Mikilvægt er hins vegar að átta sig á því, eins og ljóst má vera af því sem fjallað hefur verið um hér að framan, að stefna fyrirtækis er ekki síður til staðar í huga og höndum fólksins í fyrirtækinu. Stefna fyrirtækis getur verið meira eða minna samofin menningu fyrirtækis.

Það er viðfangsefni stjórnenda að draga fram hugmyndir, áætlun, sjónarmið og það annað sem er grundvöllur að árangursríkri stefnu, miðla stefnunni og ná fram stefnumiðaðri framvindu athafna í fyrirtæki. Þetta er vandasamt verkefni og

mikil áskorun fyrir alla þá sem eru ábyrgir fyrir árangri fyrirtækja, ekki síst vegna þess að fólkið sem kemur að hverju fyrirtæki er margt og formfestan í skipulagi sem og í framsetningu á stefnu fyrirtækisins er mismikil.

Mikilvægt er að undirstrika að þótt hér sé fyrst og fremst verið að horfa á fyrirtækið sem skipulagsheild getur margt af umræðunni um stefnu hér verið gagnlegt fyrir stjórnendur annars konar skipulagheilda, þ.e. stofnana, félaga eða félagasamtaka sem standa frammi fyrir áskorunum varðandi verkefni til framtíðar. Stefnumiðuð stjórnun er viðvarandi verkefni fyrir allar gerðir skipulagsheilda.

Ávinningur til viðskiptavina og samfélagsins

Hvort fyrirtæki lifir eða deyr ræðst til lengdar af því framlagi sem það gefur af sér. Fyrirtæki er ekki eyland og það lifir ekki fyrir eigið ágæti heldur fyrir það framlag sem það getur gefið af sér. Fyrirtæki er í raun ákveðið samhengi sem ávallt er hluti af stærra samhengi (Runólfur Smári Steinþórsson, 1989, 1995). Í þessu stærra samhengi er að finna það umhverfi sem viðkomandi fyrirtæki tengist. Í umhverfinu er að finna aðila eins og viðskiptavini, birgja, samkeppnisaðila, samstarfsaðila, hagsmunaaðila, hið opinbera og samfélagið, svo dæmi séu nefnd. Umhverfi flokkast líka í atvinnugreinar, markaði, athafnasvæði og svo eru klasar mjög mikilvægir í umhverfi fyrirtækja.

Sérhvert fyrirtæki hefur einhvers konar viðskiptahugmynd (Normann, 1975, 2001)

fyrir hverja þá vöru og þjónustu sem boðið er upp á. Viðskiptahugmyndina má svo að prófa gegnum útfærslur á viðskiptalíkani (Osterwalder o.fl., 2014) þar sem keppikeflið er að rekstur sýni möguleika á jákvæðri afkomu samhliða því að viðskiptavinir fái það sem þeir eru að sækjast eftir. Síðan má með virðiskeðju (Porter, 1985) gera grein fyrir því hvernig tiltekin vara verður til í fyrirtæki og hvernig henni megi dreifa til viðskiptavina. Sambærilegt líkan er til fyrir þjónustu (Grönroos, 2000) sem sýnir hvernig þjónustan verður til og hún veitt í samstarfi við viðskiptavini. Þess utan má hugsa sér að draga fram stefnu um ávinning viðskiptavinarins og áherslur í samkeppnisaðgerðum (Porter, 1996) til að styðja við sérstöðu vörunnar eða þjónustunnar á markaðnum og hvernig best megi tryggja viðskipti til bæði skemtri og lengri tíma. Árangurinn veltur svo á frammistöðu starfsfólksins, skipulagi fyrirtækisins og því stjórnkerfi sem á að tryggja samstillingu starfsins. Stefnan bæði markast af og hefur áhrif á þetta innra samhengi sem hér er lýst.

Grunnurinn að sérhverju fyrirtæki eru þau verðmæti sem það býr til og gefur af sér. Fyrirtæki þarf að eiga erindi við viðskiptavini og færa þeim nýtilegar afurðir. Samskipti við viðskiptavini þurfa ávallt að vera í takti við það sem þeir vilja og eru tilbúnir að borga fyrir (Drucker, 2001). Fyrirtæki þarf jafnframt að vera í góðum takti við starfsmenn og gjalda þeim það sem þeim ber. Fyrirtæki þarf einnig ávallt að vera í sátt við samfélagið. Einnig verða fyrirtæki

að þjóna eigendum sínum og veita þeim eðlilega ávöxtun. Eðli málsins samkvæmt er afstaðan og áherslurnar í ofangreindum þáttum kjarninn í stefnu sérhvers fyrirtækis.

Það er jafnan farsælt fyrir öll fyrirtæki að gæta vel að eðlilegu jafnvægi í samskiptum við hagsmunaaðila sína og það er grundvallaratriði fyrir stöðu og ímynd fyrirtækis í nútímasamfélagi að það sé gegnheilt í nálgun sinni að samfélagsábyrgð.

Lykilatriði og lagskipting við ákvörðun stefnu

Umfjöllunin um stefnu fyrirtækis hér að framan gefur til kynna að sjá megi stefnu til framtíðar sem yfirgripsmikla afstöðu um það sem fyrirtæki vill vera og vill verða (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003a). Stefna hefur að geyma lykilhugmyndir um starfsemi og þróun fyrirtækisins í því umhverfi sem það starfar í. Stefnan er leiðbeinandi og hún gefur fyrirtækinu vegvísi sem segir fyrir um *áttina* (e. direction) í þróun starfseminnar. Starfsfólkið í fyrirtækinu þarf að vita hvað er norður, austur, suður og vestur í starfseminni. Það er þörf á áttavita fyrir stefnu, sjá mynd 1 (Runólfur Smári Steinþórsson, 2007).

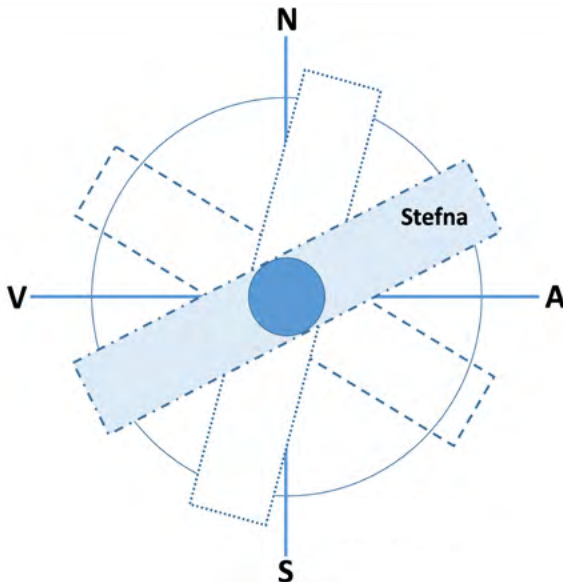
Rétt er að taka fram að það er hvorki einfalt né auðvelt að ná utan um þessar höfuðáttir í yfirfærðri merkingu sem viðmið fyrir stefnu í starfsemi og stöðu í umhverfi fyrirtækis. Ef ekki er þekking á umhverfi fyrirtækis, óskum viðskiptavina og þeirri samkeppni sem fyrirtækið er þátttakandi í er ekki auðvelt að átta sig á því hvar skuli

bera niður eða fara um í því umhverfi sem við er að glíma. Þegar við bætist að umhverfið er að breytast og keppinautarnir með þá er ljóst að fyrirtækið þarf mjög á því að halda að ná áttum og finna leiðina sem skilar samkeppnisforskoti.

Meginstefna fyrirtækis felur í sér og er lýsandi fyrir þá átt sem haldið er í. Framsetning á stefnu er hins vegar ávallt mismunandi á milli fyrirtækja. Mörg minni fyrirtæki hafa ekki formlega stefnu meðan flest stærri fyrirtæki fara reglulega yfir stefnu sína og birta hana með einhverjum hætti. Aðalatriðið er að stefnan sé skýr og sterkast er þegar forstjóri fyrirtækisins leiðir starfið með öfluga liðsheild með sér.

Það má með sanni segja að starfsfólk sé hreyfiaflið í sérhverju fyrirtæki. Það gegnir ýmsum stöðum í lagskiptu skipulagi og axlar mismikla ábyrgð. Árangur fyrirtækis

veltur fyrst og fremst á vilja og hvatningu starfsfólksins. Fyrirtæki hafa fjölbreytta starfsemi og starfa á ólíkum mörkuðum. Einnig er stærð fyrirtækja mismunandi. Vegna þessa flækjustigs er ávallt nauðsynlegt að skyggjast dýpra í ýmsa króka og kima á stefnu fyrirtækis, þ.e. útfæra stefnuna eftir þeim ólíku flokkum eða þáttum sem skipta máli. Um þetta er oft fjallað sem lagskiptingu stefnu. Að sjálfsögðu eru útfærslur mismunandi eftir fyrirtækjum, bæði hvað er útfært og hvernig. Hér má nefna útfærslur eins og heildarstefnu fyrirtækis, viðskiptastefnu, rekstrarstefnu og stefnu fyrir einstaka starfsþætti, svo sem starfsmannamál, fjármál og markaðsmál (Johnson, Scholes og Whittington, 2007). Afstaðan sem er eða birtist í hverjum stefnuflokki á hverjum stað, á hverju sviði og í hverjum þætti snertir allt fólk í fyrirtækinu og öll önnur verðmæti sem fyrirtækið



Mynd 1: Áttaviti fyrir stefnu fyrirtækis (© Runólfur Smári Steinþórsson, 2007, 2019).

samanstendur af. Sú afstaða sem birtist í allri stefnu fyrirtækisins er í eðli sínu kvik en tekur þó mismiklum breytingum yfir tíma. Vegna lagskiptingar í skipulagi fyrirtækja, mismunandi umfangs í starfsemi þeirra og þess skilnings sem nauðsynlegur er við framkvæmd stefnu er ljóst að öll samstilling á milli fólks er mikilvæg. Menning innan fyrirtækis, starfsandi og siðir skipta miklu fyrir samstillinguna. Hagsmunir og völd hafa líka veruleg áhrif. Inn í þetta fléttast siðferði og samskiptahættir sem og tilfinningar og tengsl á milli fólks. Mikilvægt er að átta sig á því að menning í fyrirtæki er jafnan birtingarmynd þess jafnvægis og stöðugleika sem hefur þróast innan fyrirtækis og það sem er menning lifir á vissan hátt sínu eigin lífi innan fyrirtækisins.

Rót menningar í tilteknu landi, á tilteknu svæði eða í tilteknu fyrirtæki byggist líka á þeirri heimsmynd, grunnviðmiðum og grundvallarafstöðu sem er sameiginleg hópnum í þeirri einingu sem um ræðir jafnvel án þess að viðkomandi geri sér grein fyrir því. Þessi afstaða og hugarfar innan fyrirtækja, sem vel að merkja tekur jafnan hægfara breytingum, hefur áhrif á allt gildismat innan fyrirtækisins sem svo aftur er ráðandi um túlkun einstaklinganna og hópsins á því sem skiptir máli í stefnu þess. Þannig getur menningin haldið fyrirtækinu föstu á ákveðum hjólförum sem stefna í átt sem jafnvel og meira en mögulega getur verið önnur átt en yfirlýst stefna fyrirtækisins segir fyrir um.

Menning í fyrirtæki getur verið allt frá því að vera lokuð og íhaldsöm yfir í það að

vera opin og móttækileg fyrir breytingum. Menning í fyrirtæki tekur mið af því umhverfi sem fyrirtækið er í og þeim uppruna sem bæði fyrirtækið og starfsfólkið á. Eitt einkennið í nútímanum er að fyrirtæki stækka og taka stöðugum breytingum vegna samstarfs og samruna. Eins er athafnasvæði fjölmargra fyrirtækja að stækka og samskiptasviðið er oft á tíðum heimurinn allur. Vegna þessa eru fyrirtæki í dag að glíma við stöðugt stærra svæði og meiri menningarlega fjölbreytni í starfsemi en nokkru sinni áður.

Þar sem stefna er alltaf til staðar í allri starfsemi fyrirtækja má af ofangreindu skilja að afstaðan um það sem fyrirtæki vilja vera og vilja ná fram getur verið mismunandi eftir því hvar er borið niður í starfsemi þeirra. Í tengslum við þetta má benda á nýlegar rannsóknir á því hvernig stefna er í raun og veru (e. strategy as practice) í fyrirtækjum og stofnunum (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006).

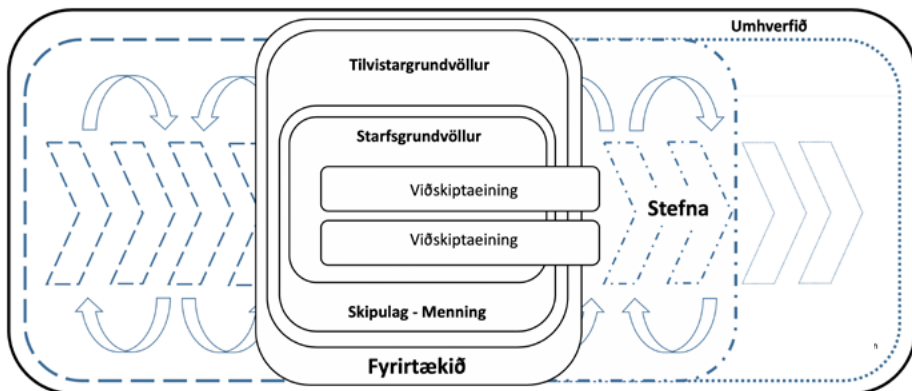
Verkefnið að móta stefnu, miðla henni og framkvæma er þess vegna afar umfangsmikið og það verður ekki gert vel nema að fyrirliggjandi sé skilningur á öllu því sem er í góðum takti við það sem er einkennandi fyrir fyrirtækið og við það sem það býr yfir. Stefnan verður að falla að og vera í samhengi við eiginlega drifkrafta í fyrirtækinu, þ.e. styrkinn sem felst í auðlindum fyrirtækisins og kjarnafærni þess. Stefnan verður að miða að því að nýta tækifærin í umhverfinu og skapa tengsl við viðskiptavini sem jafnframt birtast í sérstöðu þess og gefa fyrirtækinu forskot í samkeppni

við önnur fyrirtæki. Öðruvísi verður verðmætasköpun og jákvæð afkoma fyrirtækisins ekki tryggð til lengdar.

Verkefnið að draga fram stefnu, breiða hana út og tryggja árangursríka framvindu athafna í fyrirtæki verður ekki klárað með tiltekinni tækni eða aðferðafræði einni saman, jafnvel þótt sérhver slík nálgun sé gagnleg. Stór þáttur í árangursríkum rekstri er viðskiptavitið sem oft er byggt á innsæi og tilfinningu lykilstarfsmanna. Drifkraftur og starfsánægja þeirra skiptir þannig sköpum. Grundvallaratriði í stjórnun er því mannskilningurinn sem er til staðar í fyrirtækinu og sú manngæska sem umvefur það. Dæmi um mikilvægi þessara þátta má m.a. sjá í rannsóknum Gallup á árangursríkum vinnustöðum (Wagner og Harter, 2006).

Mikilvægi manngæsku og mannskilnings er nokkuð augljóst ef horft er til þekk-

ingarfyrirtækja eða þjónustufyrirtækja. Í slíkum fyrirtækjum er fólkið mikilvægasta auðlindin og megindrífkrafturinn. Stefna verður ekki árangursrík ef aðeins er unnið ofan frá og niður í slíku fyrirtæki. Það er nauðsynlegt að hlusta, virkja og vinna með starfsfólkinu, auk þess að fá viðskiptavinina og hagsmunaaðilana með í leikinn. Menningin þarf einnig að vinna með fyrirtækinu. Þekkingarfyrirtæki og þjónustufyrirtæki þrífast best þegar starfsfólkið er tilbúið að bjóða sig fram og það er virt að verðleikum. Sambandið við fólkið í fyrirtækinu og virðingin í samskiptum eigenda, stjórnenda, starfsmanna og viðskiptavina ræður öllu um árangurinn. Góðir stjórnendur eru ekki bara *stjórar* og *merkisberar*. Þeir þurfa ekki síður að vera *auðmjúkir þjónar* þeirra sem þjóna viðskiptavininum, auk þess að rækja þjónustuhlutverkið gagnvart samfélaginu öllu.



Mynd 2: Stöðumynd af fyrirtæki (© Runólfur Smári Steinþórsson, 2007, 2019).

Stöðumynd er til vitnis um stefnu fyrirtækja

Stefna fyrirtækis, eins og hér hefur verið fjallað um hana, nær utan um alla starfsemi fyrirtækis á hverjum tíma. Fyrirtæki á sér fortíð, nútíð og framtíð. Fyrirtækið hefur haft stefnu, það stefnir eitthvað og setur sér stefnu til framtíðar. Stefnan getur verið óráð eða ljós. Einnig dreifð eða í ákveðnum brennipunkti. Hver stefnan er markast af mörgum þáttum. Umhverfið og starfsemi fyrirtækisins hefur áhrif, einnig stærðin og samkeppnin, þekking starfsmanna, tæknin og kerfin sem byggt er á, menningin í fyrirtækinu og markmiðin sem sett eru. Ekki síst snýst dæmið um vilja og getu eigenda, stjórnenda og starfsmanna.

Til að átta sig á meginstefnunni, bæði stefnunni nú og stefnunni til framtíðar, er mikilvægt að hugsa um þrennt: 1) hver er staða fyrirtækisins í rekstrarumhverfinu nú?; 2) hver gæti þessi staða verið?; og 3) hver ætti þessi staða að vera? (Drucker, 1964; Normann, 2001). Til þess að fá þennan skilning má draga upp mynd af stöðunni með verkfæri sem hér er nefnt *stöðumynd* af fyrirtækinu (sjá mynd 2), einnig má tala um heildarstöðumynd (Runólfur Smári Steinþórsson, 2007). *Stöðumyndin* sýnir tilvistargrundvöll fyrirtækisins, starfsgrundvöll þess og skipan mála í starfsemi. Stöðumyndin er lýsandi fyrir það sem fellur innan og skilgreina má sem starfsramma fyrirtækisins (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003a).

Það getur verið gagnlegt skref í stefnumótunarvinnu að draga fram *stöðumynd* af viðkomandi fyrirtæki og jafnframt að átta sig á því hvernig þessi mynd hefur verið að þróast yfir tíma. Með því móti má fá skilning á stefnunni sem fyrirtækið hefur fylgt og einnig má fá hugmynd um hvert það stefnir. Gagnlegar spurningar í þessu sambandi eru einmitt þær sem voru ræddar í upphafi greinarinnar:

- *Hvaðan er fyrirtækið að koma, þ.e. úr hvaða átt?*
- *Hvernig hefur fyrirtækið komist hingað?*
- *Hvað er fyrirtækið?*
- *Hvert er fyrirtækið að fara?*
- *Hvernig ætla þeir að komast þangað?*

Grundvallaratriði er að horfa ávallt á sérhvert fyrirtæki í samhengi sínu. Dregin er upp mynd af stöðu fyrirtækisins á þeim markaði og í þeirri samkeppni sem það er að glíma við sem og öðrum þeim aðstæðum sem að því steðja.

Lýsingin á fyrirtækinu, þ.e. *stöðumyndin*, þarf ekki að vera löng. Hægt er að stilla þessum upplýsingum upp á knappan og myndrænan hátt. Það má líka sjá fyrir sér að draga upp seríu af stöðumyndum til að ná fram skýrari mynd af stefnunni sem fyrirtæki hefur fylgt. Einnig má draga upp mynd eða myndir af þeirri stöðu í heild eða stöðu í einstökum viðskiptaæiningum sem fyrirtækið vill sjá verða að veruleika þegar fram í sækir.

Útlistun á stöðumynd fyrir fyrirtækið eins og það er í dag er gagnlegt skref í

stefnumótunarvinnu. Þetta fyrsta skref hefur að geyma lýsingu á stöðu fyrirtækisins eins og það er nú. Ef litið er til fortíðar og dregnar upp myndir af stöðunni á mikilvægum tímamótum má líka sjá hvernig fyrirtækið hefur verið að þróast. Í gegnum ferilinn og munstrið sem einkennt hefur þróun fyrirtækisins má átta sig á stefnu fyrirtækisins yfir tíma.

Við gerð stöðumyndarinnar er fyrst dreginn fram tilvistargrundvöllur fyrirtækisins, þ.e. út frá gögnum um hlutverk fyrirtækisins og framtíðarsýn á þeim tíma sem lýsingin nær til. Einnig er horft til uppruna fyrirtækisins og þeirra fyrirmynda sem kunna að hafa haft áhrif á stofnun fyrirtækisins. Jafnframt er gagnlegt að draga fram helstu gildi og áherslur, bæði gagnvart viðskiptahliðinni og stjórnunarhliðinni (Runólfur Smári Steinþórsson 2003a).

Þegar kemur að starfsgrundvöllinum snýst lýsingin um þrennt: a) að gera grein fyrir viðskiptasviðinu og sambandinu við afurðamarkaðinn, b) gera grein fyrir vinnslusviðinu og sambandinu við aðfangamarkaðinn, og c) að gera grein fyrir þeim forsendum sem fyrirtækið leggur til grundvallar við að koma sér upp, viðhalda og efla sérstöðu sína og árangur í samkeppninni (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003a; Jørgensen 1977).

Allt skipulag fyrirtækisins, starfsandi og menning ræður miklu um árangurinn. Það er gagnlegt að draga fram hvernig haldið er á öllum starfsþáttum, eins og markaðsmálum, fjármálum, innkaupum, viðhaldi, þróunarstarfi og yfirstjórn (Runólfur Smári

Steinþórsson o.fl., 1995; Jørgensen 1977). Eins er formið á stjórnskipulaginu mikilvægt og öll högun á upplýsingakerfum. Völd og áhrif einstaklinga hafa auk þess mikið að segja um styrk og veikleika fyrirtækisins. Menningin skiptir jafnframt miklu máli. Með lýsingu á helstu skipan mála innan fyrirtækisins má fá góða innsýn í færni og getu fyrirtækisins.

Lykilspurningar við stefnumótun fyrirtækja

Héraðframanvarbent á mikilvægi þessaðfá fram lýsingu á stöðu fyrirtækja þegar kemur að stefnumiðaðri stjórnun og einnig í tengslum við stefnumótunarvinnu. Framhald á stefnumótunarvinnu felur síðan í sér greiningu á stöðu og stefnu viðkomandi fyrirtækja. Lykillinn að góðri greiningu er annars vegar að þekkja nær- og fjærumhverfið og hins vegar að hafa góða innsýn í færni og getu þess fyrirtækis sem er til skoðunar. Hægt er að nálgast greiningu á stöðu fyrirtækis og stefnu þess á margan hátt, m.a. með því að rýna í stöðuna og kröfurnar í umhverfinu í gegnum víddir stefnumiðaðrar stjórnunar (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003a).

Það er ekki rými í þessari grein til að fjalla nánar um greiningarvinnu við stefnumótun. Aðeins verða dregnar fram nokkrar lykilspurningar til að auðvelda lesandanum að átta sig á betur á þessum þætti. Í þessum spurningum er annars vegar horft á fyrirtækið „utan frá og inn“, gegnum ytri greiningu; og hins vegar „innan frá og út“ gegnum innri greiningu. Ef byrjað er á ytri greiningu almennt séð getur verið gagn-

legt að spyrja spurninga eins og eftirfarandi:

- *Hver er viðskiptavinur fyrirtækisins?*
- *Hvaða ávinningi er viðskiptavinurinn að sækjast eftir?*
- *Hverjar eru þarfir, óskir og kröfur viðskiptavina?*
- *Hvað er það sem samfélagið er að sækjast eftir?*
- *Hvað getur fyrirtækið lagt af mörkum til að gera samfélagið betra og öflugra?*
- *Hvaða kröfur eru gerðar til þess af samfélaginu?*
- *Hvað er framundan í tækni, umhverfismálum, þjóðfélagsmálum og efnahagsmálum svo eitthvað sé nefnt?*

Hérna má nýta margar aðferðir og verkfæri stefnumótunar til að auðvelda verkið. Það sem er kjarni málsins er hvaða afstöðu og viðbrögð er að finna í fyrirtækinu gagnvart þeim þáttum og atriðum sem eru í fjærumhverfinu:

- *Hvert er framlag fyrirtækisins í dag og árangur þegar dæmið er skoðað í hinu víða ljósi samfélagsins?*
- *Er þörf á að gera betur?*
- *Hvernig er fyrirtækið búið undir að mæta þeim tækifærum, hættum, óskum og kröfum sem framtíðin ber í skauti sér?*
- *Má sjá og skilgreina ný árangursviðmið sem eru verðugt keppikefli fyrir fyrirtækið?*
- *Er það framlag sem fyrirtækið gæti lagt fram í takti við þá stefnu sem fyrirtækið hefur eða má sjá tilefni til stefnubreytingar?*

Hver er staðan í nærumhverfinu, þ.e. í atvinnugreininni og á markaðnum sem fyrirtækið starfar á? Hverjar eru kröfurnar sem fyrirtækið þarf að mæta strax, hver eru tækifærin sem bjóðast og ógnanirnar sem þarf að varast?:

- *Er fyrirtækið að þjóna viðskiptavinunum eins og best er á kosið?*
- *Er verið að veita þeim ávinning?*
- *Er fyrirtækið að standast samkeppnina og halda nauðsynlegu forskoti á keppinautana?*
- *Hefur fyrirtækið sérstöðu?*
- *Hver er samningsstaða fyrirtækisins gagnvart birgjum og undirverktökum?*
- *Hvernig stendur það gagnvart þeirri ógn sem er af nýjum samkeppnisaðilum og gagnvart hættunni á staðkvæmdarvöru?*

Svona mætti áfram telja upp mikilvægar spurningar um umhverfi fyrirtækisins annars vegar og síðan innri þætti sem stjórnendur og starfsmenn verða að geta svarað:

- *Hver er staðan í viðskiptaumhverfinu nú og hver ætti hún að vera?*
- *Hvar vantar upp á að fyrirtækið sé að ná árangri með afurðir sínar?*
- *Hvað þarf að gera betur?*
- *Hver gætu verið hin nýju árangursviðmið sem gætu breytt afstöðunni um það sem fyrirtækinu er ætlað að vera og verða?*
- *Eru þau viðmið í takti við fyrirliggjandi stefnu fyrirtækisins eða má sjá í þeim hugmynd að stefnubreytingu?*

Í innri greiningunni er rýnt í fyrirtækið sjálft, innviði þess og auðlindir. Markmiðið er að ná fram upplýsingum um mikilvæga getu og færni sem og upplýsingum um styrk fyrirtækisins og veikleika:

- *Hver er útfærslan á virðisæðjunni og hagkvæmni í rekstrinum?*
- *Hvert er öryggið í starfseminni?*
- *Hver er áhættan?*
- *Hverjir eru mikilvægustu framleiðsluþættirnir og staða fyrirtækisins á því sviði?*
- *Hver eru þekkingarverðmætin sem fyrirtækið býr yfir?*
- *Hver eru þau tengsl sem fyrirtækið hefur lagt áherslu á að rækta og að hvaða marki leggja þau grunn að samkeppnishæfni og árangri fyrirtækisins?*

Mikilvægur þáttur í innri greiningu á fyrirtæki er að átta sig á menningu fyrirtækisins og ekki síður þeirri sjálfsmynd sem segja má að fyrirtækið hafi og þurfi að hafa. Einnig þarf að skoða skipulag fyrirtækisins og allt annað fyrirkomulag þess, eins og t.d. eftirlit og umbun. Hver er staðan á þessum þáttum hjá fyrirtækinu og hvers þarfnast fyrirtækið með til að geta náð þeim árangri sem hugur og vilji stendur til?

Stefna og stefnumiðað starf er viðvarandi verkefni

Stjórnendur fyrirtækja standa á hverjum degi frammi fyrir nýjum verkefnum. Þeim berast daglega fréttir um breytingar í umhverfinu. Samhliða eru fyrirtækin stöðugt að breytast. Hraði breytinga í samfélaginu

er mismunandi og breytingarnar eru mismiklar að umfangi. Ekki er alltaf augljóst hvaða breytingar skipta mestu máli. Afleiðingarnar koma ekki alltaf strax fram. Ávallt þarf að vanda viðbrögð og vinna faglega að stjórnun fyrirtækisins.

Að átta sig á stefnu fyrirtækisins, staðfesta eða móta stefnuna til framtíðar og vinna stefnumiðað er afar mikilvægur liður í faglegri stjórnun fyrirtækis. Fyrirtæki er sú umgjörð sem gerð hefur verið fyrir hina kviku starfsemi og það er umgjörðin, þar á meðal stjórnskipulagið, sem gerir stjórnun mögulega svo hægt sé að tryggja sem besta ráðstöfun þeirra auðlinda sem fyrirtækið býr yfir og nýtir til að ná tilgangi sínum. Stefnumiðuð stjórnun er eins og áður hefur verið hnykk á viðvarandi verkefni og mikil áskorun. Stefnumiðuð stjórnun snýst á hverjum tíma um að ná sem mestum árangri í rekstri fyrirtækis á grundvelli afstöðu um það sem fyrirtæki vill vera og vill verða (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003a).

Höfundur vill taka fram að þessi grein er umtalsvert aukin og endurbætt útgáfa af greininni *Hvernig má átta sig á stefnu fyrirtækis* sem hann ritaði á árinu 2007 og var birt í ritroð Þjóðarspegilsins það ár. Efni greinarinnar er einnig byggt á hugmyndum sem settar eru fram í grein frá 2003 þar sem fjallað er um víddir stefnumiðaðrar stjórnunar.

Heimildir

- Deal, T.E., og Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Cambridge: Basic Books.
- Drucker, P.F. (1964). *Managing for results*. London: William Heinemann.
- Drucker, P.F. (2001). *The Essential Drucker*. New York: Harper Collins.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Approach* (2. útg.). Chichester: John Wiley and Sons.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: An activity based approach*. London: Sage.
- Johnson, G., Scholes, K., og Whittington, R. (2007). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases* (7. útg.). Harlow: Pearson Education.
- Jørgensen, K.A. (1977). *Strategisk ledelse i mellemstore virksomheder*. Kaupmannahöfn: Institut for Erhvervsøkonomi og Ledelse.
- Mintzberg, H. (1978). *Patterns in Strategy Formation*. *Management Science*, 24(9), maí, 934-948.
- Mintzberg, H. (1987). *Crafting Strategy*. *Harvard Business Review*, júlí-ágúst.
- Mintzberg, H. (2007). *Tracking strategies: Toward a general theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., og Lampel, J. (1998). *Strategy safari*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., og Waters, J.A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3) júlí-september, 257-272.
- Normann, R. (1975). *Skapande företagsledning*. Arlov: BonnierFakta.
- Normann, R. (2001). *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*. Chichester: Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., og Papadacos, T. (2014). *Value Proposition Design: How to create products and services customers want*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Porter, M.E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review* (nóvember-desember).
- Runólfur Smári Steinþórsson. (1989). *Strategisk ledelse af multikonkretuelle organisationer*. Handelshøjskolen i København, M.Sc. thesis.
- Runólfur Smári Steinþórsson. (1995). *Strategisk ledelse af integrerede mellemsektororganisationer*. Handelshøjskolen i København, Ph.D. serie 5.95.
- Runólfur Smári Steinþórsson. (2003a). Stefnu- miðuð stjórnun: fimm greiningarlíkön. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 1, 27-53.
- Runólfur Smári Steinþórsson. (2003b). Lýsing á stefnu og stefnumótunarvinnu. *Rannsóknir í félagsvísindum IV, Viðskipta- og Hagfræðideild*. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Runólfur Smári Steinþórsson. (2006). Framlag Michaels E. Porters til viðskiptafræðanna og viðskiptalífsins á Íslandi. *Rannsóknir í félagsvísindum VII, Viðskipta- og Hagfræðideild*. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Runólfur Smári Steinþórsson. (2007). Hvernig má átta sig á stefnu fyrirtækis? *Rannsóknir í félagsvísindum VIII, Viðskipta- og Hagfræðideild*. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Runólfur Smári Steinþórsson. (2018). Stefna: forskrifðuð, sjálfsprottin eða samtvinnuð nálgun. *Ársrit klasa*, 30-36. Reykjavík: Klasasetur Íslands og Nýsköpunarmiðstöð Íslands.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Wagner, R., og Harter, J.K. (2006). *12 Elements of Great Managing*. New York: Gallup Press.

