

„ÞAÐ ERU ALLTOF MARGIR BYGGINGARKRANAR HÉRNA“

Hákon Gunnarsson

Yfirskrift greinarinnar er tilvitnun í orð dr. Michael Porter, prófessors við Harvard háskóla. Þessi orð lét hann falla við greinarhöfund þar sem við keyrðum milli áfangastaða í heimsókn hans hingað til lands á síðasta ári. Hann brosti góðlátlega og sagði síðan „Ég vona að þetta sé rangt hjá mér!“

Dr. Michael Porter er fæddur í Michigan árið 1947. Faðir hans var liðsforingi í bandaríska hernum og Michael ólst upp víða um heim vegna starfa föður síns. Hann lauk prófi í vélaverkfræði og geimvísindum frá Princeton háskóla árið 1967, en sneri sér síðan að viðskipta- og hagfræðinámi og lauk doktorsprófi frá Harvard árið 1973. Harvard hefur verið vinnustaður hans og heimahöfn æ síðan.

Skipta má megináherslum í vísindastarfi Michael Porter í þrjá hluta:

1. hluti Samkeppni fyrirtækja

Í upphafi fræðimannsferils Porters fjallaði hann mest um stefnumótun og hvernig fyrirtæki nái samkeppnisforskoti og haldi því. Í bókum sínum „Competitive Strategy“ (1980) og „Competitive Advantage“ (1985) leggur hann grunninn að þessum líkönum og báðar eru þær nánast skyldulesning í öllum háskólum sem kenna stjórnunarvísindi og vilja láta taka sig alvarlega.

2. hluti Samkeppnishæfni þjóða

Annar hluti í kenningabálki Porters hefst með útgáfu bókarinnar „Competitive Advantage of Nations“ sem kom út 1990. Þann hluta/þær kenningar byggir Porter á rannsókn á samkeppnishæfni 10 þjóða.

Porter segir að samkeppnishæfni sé áunnin sé ekki ásköpuð. Hún ráðist ekki af náttúruauðlindum, vinnuafli, vaxtastigi né gjaldmiðli eins og klassísk þjóðhagfræði segir til um. Athyglisvert er að hann telur að hlutverk þjóðríkisins hafi aukist að mikilvægi en ekki minnkað eins og margir halda fram. Drifkraftar samkeppnishæfni eru að miklu leyti til komnir vegna þeirra gilda sem ríkja í ólíkum samfélögum, menningu þeirra, uppbyggingu stjórnkerfis og áhrifa sögunnar á þjóðfélagsþróunina. Í þessari bók kynnir hann eitt frægasta líkan sem fjallar um samkeppnishæfni þjóða – demantinn svokallaða. Það eru 4 þættir sem mynda forsendur samanburðar um samkeppnishæfni.

1. Framleiðsluskilyrði
2. Eftirspurnarskilyrði
3. Gerð fyrirtækja og staða samkeppninnar
4. Tengdar atvinnugreinar og stuðningsnet (klasar)

Hvernig skýra menn til dæmis að Argentína var ríkara samfélag en Bandaríkin fyrir einni öld síðan? Hver er ástæðan fyrir frammistöðu Danmerkur, Hollands, Japan, Sviss og svo mætti lengi telja? Ólíkt Rússlandi geta þessar þjóðir ekki talist vera auðugar að náttúruauðlindum. Hvernig stendur á því að Þýskalandi og Svíþjóð vegnar vel þrátt fyrir gríðarlega háan launakostnað? Skýringin, segir Porter, er að samkeppnishæfni ræðst af færni þjóðarinnar til verðmæta- og nýsköpunar.

Sennilega hafa fá hagkerfi tekið jafn gríðarlega miklum stakkaskiptum og hið íslenska. Um þar síðustu aldamót var ástandið með þeim hætti að Ísland var eitt fátækasta land Evrópu og innviðir samfélagsins afskaplega daprir. Atvinnuvegir voru einhæfir og fólki hafði ekki fjölgað mikið í landinu allt frá þjóðveldisöld. Enda flýðu margir slæm lífskjör, aðallega til N-Ameríku í von um betra líf. En þá fóru aðstæður að breytast. Uppbygging sjávarútvegs hófst og þéttbýlismyndun kom til sögunnar.

Halldór Laxness lýsir þessum þjóðfélagsbreytingum á magnaðan hátt þegar Jón á Mýri ásamt landstjórn og sýslunefnd standa frammi fyrir því erfiða verkefni að jafna sveitarútsvörum á þeim tíma. Menn vita ekki sitt “rjúkandi ráð” vegna þess hversu hratt samfélagið breytist, „... á slíkum alvörutímum, þegar bæði ríkir trafik og konkúrensi á öllum sviðum í héraðinu og utanhéraðs, og enginn veit í raun hvaða kraftar verða ofaná...”¹

Porter segir að það sé liðin tíð að ríkisvaldið eitt sé aflvaki samkeppnishæfni – og að þannig hafi það sennilega aldrei verið. Samkeppnishæfni verður til þegar sameinaðir kraftar ólíkra hagsmunaaðila koma saman, allt í senn opinberir aðilar á ýmsum stigum, fyrirtæki, skólar, vísindastofnanir og fleiri. Aðstæður á heimamarkaði hafa úrslitaáhrif á hvernig samkeppnishæfni verður á alþjóðamarkaði. Þeim mun framsæknari sem þjóðir eru, samkeppnin á heimamarkaði harðari og dýnamískari, þeim mun meiri líkur eru á að þjóðum farnist vel í alþjóðlegum samanburði, segir Porter.

3. hluti - Samkeppni og samfélag

Síðasta áratuginn hefur Michael Porter einbeitt sér að mest að samfélagsvandamálum. Hann stofnaði fyrirtækið Initiative for a Competitive Inner City á tíunda áratug síðustu aldar. Það er afar merkileg samfélagstilraun sem gengur út á að koma á fót atvinnufyrirtækjum í niðurníddum hverfum í mörgum stórborgum Bandaríkjanna. Grunnsteinn tilraunarinnar er innri nýsköpun og þeir sprotar sem skjóta þar rótum, eiga að vaxa og dafna með aðferðum samkeppnissumhverfisins og ekki reiða sig eingöngu á framfærslu hins opinbera. Porter er mjög gagnrýnn á margt í bandarísku þjóðfélagi, ekki síst hvað snýr að heilbrigðiskerfinu. Síðasta bók hans „Redefining Health Care“ fjallar um þau öngstræti sem bandarískt heilbrigðiskerfi stendur frammi fyrir. Hann vill gerbreyta því og lyklatríði í hugmyndum hans er aukin samkeppni og ný hugsun um árangursmælingar. Það er heilbrigði sjúklinganna sem skiptir öllu máli og hvað það kostar að ná árangri. Hann reyndar telur að evrópsku heilbrigðiskerfin séu jafn gjaldþrota og hið bandaríska, þar sem kostnaðarvitund sé þar í lágmarki og þrýstihópar ráði of miklu, til dæmis lækna. Þá hefur hann talsvert skrifað um samfélagslega ábyrgð fyrirtækja og telur að stórfyrirtæki samtímans eigi mikið erindi inn í uppbyggingu samfélagsins. Því eigi þau að taka samfélagslegri ábyrgð fagnandi sem tækifæri til enn frekari umsvifa, í stað þess að líta á það sem íþyngjandi en nauðsynlega uppbyggingu ímyndar. Í desember 2006 skrifaði hann grein í Harvard Business Review um þetta efni ásamt Mark Kramer sem hann kallaði „Stefnumótun og samfélag: Hlekkurinn milli samkeppnisforsksots og samfélagslegrar ábyrgðar fyrirtækja“ eða á frummálinu „Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility.“ Þar segja höfundar meðal annars að fyrirtæki þurfi í auknum mæli að svara fyrir starfsemi sína á alþjóðavettvangi gagnvart almenningi, fjölmiðlum og stjórnvöldum. Þeir eru mjög gagnrýnir á þá hugsun sem oft er beitt í þessum efnunum. Ef árangur eigi að nást verði ávinningurinn að vera gagnkvæmur. Dæmi um kolranga stefnu í þessum mikilvæga málaflokki sé að fara eftir einkaáhuga og hégóma forstjóranna í þessum efnunum sem hann segir alltof algengt.

Rannsóknir Porters á samkeppnishæfni Íslands

Michael Porter kom til Íslands þann 2. október 2006. Gagnstætt því sem flestir fræðimenn gera sem hingað koma, lét hann sér ekki nægja að halda staðlaðan fyrirlestur um fræði sín („What is Strategy?“) fyrir troðfullu Háskólabíói. Fyrr um morguninn kynnti hann þar að auki sérstaka rannsókn sem hann hafði gert ásamt félögum sínum um samkeppnishæfni Íslands og kallaði fyrirlesturinn „Building a competitive economy – Implications for Iceland“. Rannsóknin,er gerð ásamt félögum hans í stofnun Porters við Harvard háskóla „Institute for Strategy and Competitiveness.“² Fyrirlestur Porters má nálgast á heimasíðu Capacent.³

Porter segir sérstöðu Íslands í meginatriðum þrenns konar: Landfræðileg staðsetning, náttúruauðlindir og fátt fólk. Gríðarlega mikil atvinnuþátttaka ásamt ágætri framleiðni hefur skilað þjóðinni mikilli hagsæld, en verðlag er á móti gríðarlega hátt sem rýrir líf skjör. Fjárfesting innanlands er mikil miðað við stærð hagkerfisins og nýsköpun fer vaxandi sem sést til dæmis á aukinni skráningu einkaleyfa á alþjóðavettvangi. Á flestum sviðum samkeppnishæfninnar stendur Ísland vel að vígi. Þó eru laun talsvert há og margt bendir til að hitinn í

¹ Halldór Laxness, „Sjálftætt fólk“ 45. kafli.

² www.isc.hbs.edu

³ www.capacent.is

efnahagskerfinu sé of mikill, nokkuð sem við höfum heyrt oft síðustu misseri. Þá segir Porter að stefna í málefnum vísinda-, tækni- og nýsköpunarmála – ekki síst menntun – verði að vera skýrari(?). Þannig sé hægt að yfirvinna þær ógnir sem smæð samfélagsins skapar.

Hann segir að á Íslandi sé hægt að tala um tvenns konar klasa sem hafi sannað sig. Annarsvegar íslenskan sjávarútveg sem hafi ákveðna yfirburði miðað við stöðuna víða annarsstaðar. Hér sé mikil samkeppni, þjónusta við atvinnuvegin þróuð og regluverk ljóst. Hinsvegar hafi sjálfbær orkuframleiðsla náð árangri sem eftir er tekið. Þá segir hann að nokkrir klasar séu í burðarliðnum. Þar nefnir hann fjármálastarfsemi – sem klárlega er klasi í hraðri þróun. Margt bendir til að hér sé að þróast fjármálaklasi á heimsvísu. Auk þessa má nefna líftækni, úrvinnslu matvæla auk ferðaþjónustu. Þann 31. október birti World Economic Forum niðurstöður sínar um samkeppnishæfni 131 þjóðar sem byggðar eru á gríðarlega umfangsmiklum rannsóknum og svörum 11.000 áhrifamanna í viðskiptalífi og stjórnkerfi viðkomandi landa⁴. Bandaríkin tróna þar á toppnum en Norðurlöndin eru öll ofarlega. Danmörk (3), Svíþjóð (4), Finnland (6) og Noregur (16) eru á margan hátt talin vera til fyrirmyndar í samkeppni. Ísland er í 23. sæti en var í 20 sæti í fyrra. Það dregur í sundur með Íslandi og öðrum Norðurlöndum undanfarin ár. Það er athyglisvert að skoða í því samhengi að það virðist furðulega útbreidd skoðun að Danir séu slakir í viðskiptum og kunni ekki sérstaklega mikið fyrir sér í þeim fræðum. Það þurfi íslenskt hugvit og áræðni til að kenna þeim réttu handtökin. Michael Porter segir í fyrirlestri sínum að samkeppnishæfni Íslands standi ekki undir þeirri hagsæld og velferð sem hér ríkir. Fjöldi byggingarkrana segir heldur ekkert um samkeppnishæfni.

Sigurjón Árnason bankastjóri Landsbankans spurði Porter eftir fyrirlesturinn hvort hann teldi íslensku krónuna vera áhyggjuefni fyrir samkeppnishæfni þjóðarinnar. Porter svaraði því til að gjaldmiðlaskráning væri ekki spurning um samkeppnishæfni í sjálfu sér. Peningamála- og fjármálaaðgerðir væru verkefni stjórnvalda og seðlabanka hvers lands. Samt sem áður gætu menn ekki litið fram hjá því að erfiðleikarnir við að fóta sig vegna svo veiks gjaldmiðils væru svo miklir að tenging krónunnar við stærri myntsvæði gerðu ekkert annað en að fá aukið vægi í umræðu um samkeppnishæfni Íslands.

Porter lét ekki þar við sitja heldur skrifaði ásamt félaganum sínum dr. Christian Ketels grein um samkeppnishæfni Íslands í sérstöku smáriti sem gefin er út af stofnun Porters við Harvard, ISC. Þá grein kalla þeir félagar „Small Fish in a Global Pond.“⁵ Ritið er notað sem kennsluefni í samkeppnishæfni í tugum háskóla. Við rannsóknir sínar nutu þeir aðstoðar íslenskra fræðimanna og er hafin kennsla í samkeppnishæfni við Háskóla Íslands, þar sem aðferðafræði Porters er lykilatriði.

Það er ljóst að Michael Porter hefur mikinn áhuga á samkeppnishæfni Íslands. Hann sér mikla möguleika í þessu örthagkerfi og hefur það komið fram á ýmsan hátt. Hann hefur til dæmis mikið starfað í Afríku og verið þar þjóðarleiðtogum til ráðgjafar um aukna samkeppnishæfni. Sá þjóðarleiðtoga í Afríku sem hann hefur hvað mesta tiltrú á er Paul Kagame, forseti Rúanda. Rúanda sér hann fyrir sem það land Afríku sem eigi sér einna björtustu framtíðana á álfunni. Það land sé „í jafnvægi, hreint, öruggt og nær laust við spillingu.“ Þetta kann að hljóma einkennilega þar sem vitað er að 800.000 manns voru drepin í þjóðarmorði Hútúa á Tútsum í landinu á þremur mánuðum árið 1994. Porter hefur víðað hugmyndir sínar um að Íslendingar gætu nýtt sína þekkingu á sviði jarðvarma til að ganga til liðs við Rúanda um uppbyggingu á atvinnugreininni, en landið á miklar auðlindir á því sviði. Hann hefur lýst því yfir við áhrifaaðila hérlendis, að hann sjái Ísland fyrir sér í forystuhlutverki við að byggja upp jarðvarmaklasa á heimsvísu. Möguleikar Íslendinga eru gríðarlega miklir á þessu sviði en það þarf að halda rétt á spöðunum þegar kemur að uppbyggingu klasa. Um þessar mundir stendur fyrir dyrum mikil uppbygging akademískrar menntunar á sviði orku og jarðhita á Íslandi – sem er í raun grunnforsenda þess að eiginlegur klasi verði til. 3 háskólar á þessu sviði eru í undirbúningi eða þegar í startholunum, auk starfsemi Jarðhitaskóla Sameinuðu Þjóðanna. Hér þarf að fara saman samkeppni innanlands og samræmd uppbygging og ráðstöfun þessara fjárfestinga svo vitræn sé. Það er alls ekki alsæmt að unnið sé á mörgum stöðum í þessu samhengi til að virkja samkeppni innanlands – en spurning hlýtur að vakna um afraksturinn til lengri tíma.

⁴ www.weforum.org

⁵ Ketels, Christian,; Porter, Michael “Small Fish in a Global Pond” Harvard, 2007

Porter varar mjög við tískusveiflum og dellum hverskonar. Netbólan er gott dæmi og áður en allt fárið kringum orkugeirann íslenska hófst í október 2007, varaði hann við því að um þá atvinnugrein þyrftu að gilda gagnsæjar og skýrar reglur um hvernig markaðskraftar væru útfærðir með hagsmuni almennings að leiðarljósi. “Gleymdu því ekki að Enron var orkufyrirtæki” sagði hann meðal annars.

Gagnýni og ranghugmyndir

Það er leitun að vísindamanni á sviði stjórnunar og vísinda sem er jafn verðlaunaður og Michael Porter og gildir einu hvort það er innan Harvard eða hjá menntastofnunum um allan heim. Það breytir því þó ekki að hann hefur verið gagnrýndur fyrir margt í sínum kenningum. Hann leggur mikið upp greiningu á annarsvegar hversu vænlegur sá markaður er sem þú ert að starfa á og svo hinsvegar hversu vel þú stendur þig á þeim tiltækna markaði. Þessi ofuráhersla hans á greiningu er það sem hann er gagnrýndur mikið fyrir. “Hann greinir menn í hel” hefur maður heyrt frá fólki úr atvinnulífinu. Margir af gagnrýndum hans (Mintzberg, Mauborgne ofl.) segja kenningar hans vera of ferkantaðar og ekki mikið að byggja á. Þá segja gagnrýndur að breytingar í viðskiptalífinu séu svo hraðar að það taki því ekki að byggja á langtímastefnumótun. Líftími vöru og þjónustu er alltaf að stytast – og ekki síður eru atvinnugreinar í heild sinni þess eðlis að landamæri þeirra eru óskýr.

Hann á líka sína gagnrýndur hérlendis. Í Vísbendingu á þessu birtist t.d. grein með þeim hógværa titli „Porter er dauður!“⁶

Porter heldur fast við sinn keip og segir að stefnumótun sem ekki byggir á langtímahugsun sé dauðadæmd – og þannig hafi verið um mörg þau fyrirtæki sem höfðu himinn höndum tekið um aldamótin kringum “dot-com” fárið. Við sáum hvar mörg þeirra enduðu lífið hjá skiptaráðendum og fjárfestar sátu eftir með sárt ennið. Porter er kominn í tísku aftur þó leitun sé að manni sem er jafn íhaldssamur á mörgum sviðum. Bækur hans fást til dæmis ekki í kiljum.

Michael Porter varð sextugur á þessu ári og er enn afar afkastamikill og hefur aldrei verið virkari en nú í umræðu um stjórnun, stefnumótun, samkeppnishæfni og þjóðfélagsmál á heimsvísu. Áðurnefnd grein hans í Harvard Business Review um samfélagslegt hlutverk fyrirtækja hlaut verðlaun McKinsey fyrirtækisins sem sú besta í hópi allra birtra greina í tímrítinu á árinu 2006 og er hann talinn brautryðjandi á þessu vaxandi sviði stjórnunarvísindanna. Fréttir af andláti hans eru því talsvert ýktar og ýmislegt bendir til að áhrif hans á stjórnendur í heiminum fari vaxandi. Hann er afar eftirsóttur ráðgjafi ríkisstjórna um allan heim, hefur aðstoðað jafn ólíka þjóðarleiðtoga og Muammar Khadafi og Ronald Reagan – og auðvitað allt þar á milli.

Íslendingar geta gengið í smiðju Michael Porter ef þeir hafa hug á að efla hér samkeppnishæfni þjóðarinnar – sem á mannamáli snýst um að bæta hag, velferð og líf íbúanna. Allt of margir telja að samkeppni og samfélagsleg ábyrgð séu gagnkvæmt útilokandi þættir. Þessir þættir eru einmitt hið gagnstæða - drifkraftur framþróunar og nýsköpunar – forsenda þess að hægt sé að byggja réttlátt og heilbriggt samfélag.

⁶ Eyþór Jónsson „Porter er dauður!“ Vísbending 2007 (25) (6)