

Produktionssystemer i turisterhvervet

I denne artikel beskrives turismens produktionssystem. Der argumenteres for, at turismens produktionssystem bedst kan betragtes ved en opdeling i 3 hierarkiske lag, samt at afhængighedsrelationer mellem turismevirksomheder mere er af strategisk end funktionel art. Dette betyder, at turismens produktionssystem har en anden rationalitet end traditionelle industrielle produktionssystemer. På den baggrund diskuteres de virksomhedsstrategiske implikationer, og det konkluderes bl.a., at udvikling og udnyttelse af netværkskapabiliteter er en særlig vigtig kilde til turismevirksomheders konkurrenceevne.



Peter Strunge, cand.merc.,
Ph.D.-studerende
ved Handelshøjskolen
i København

Indledning

Produktion af varer og ydelser er som oftest et resultat af et komplekst samspil mellem mange forskellige virksomheder. I beskrivelsen af, hvordan disse virksomheder relaterer til hinanden, er det almindeligt at tale om produktionssystemer, hvor produktionssystemer beskriver den funktionelle arbejdsdeling mellem sæt af virksomheder, som er involveret i et produkts tilblivelses- og vedligeholdelsesproces. Almindeligvis skildres et produktionssystem som en serie af værdiskabende aktiviteter, som sekventielt følger efter hinanden. Denne tankegang illustreres eksempelvis i Porters (1985) værdikæde-model.

Dette syn på produktionssystemer er meget udbredt og giver også mening i en beskrivelse og for-

klaring af turismens produktionssystem (se bl.a. Poon 1993). Dog er der behov for at udvide beskrivelsen af turismens produktionssystem med supplerende forklaringer for at kunne indfange essentielle træk ved dets funktion og dynamik. Forståelse for turismens produktionssystem er dermed en effektiv indgang til at diskutere strategiske implikationer på virksomhedsniveau.

Formålet med artiklen er at udvide den organisatoriske betragtning på turismen, og herunder konkretisere vigtigheden af at udvide forståelsen af turismens produktionssystem fra et fokus på værdikæder til også at omfatte begrebet *værdinetværk*.

Først gennemgås de forskellige lag af produktionssystemer, der findes inden for turismen. Dernæst beskrives to typer af afhængighed, som er karakteristiske for relationer mellem virksomheder i de forskellige produktionssystemer – henholdsvis en funktionel og en strategisk afhængighed. På den baggrund diskuteres de strategiske implikationer for turismevirksomheder.

Produktionssystemer i turismen

Produktion af ydelser og services i turismeerhvervet er resultatet af en mangfoldighed af forskellige aktørers indsats. Såvel institutionelle aktører som virksomheder fra flere forskellige industrier er således vigtige i bestræbelserne på at tiltrække og servi-

cere turister. Hver af disse aktører udfører en afgrænset enkeltopgave, og via sammenkobling – af turisten selv eller en rejseagent – opstår det fænomen, man i en produktionsmæssig forstand kan opfatte som turismens helhedsprodukt. Ifølge Framke (1996) består helhedsproduktet af en kombination af:

- *primære tiltrækningsfaktorer*: natur og kultur for ferieturister, MICE¹ for erhvervsturister;
- *turismens kerneydelser*: transport, oplevelser (temaparker m.v.), overnatninger og bespisning samt rejseagenter;
- *turismens støttedydelser*: eksempelvis detailhandel, forsikringsvirksomhed og personlige services;
- *informations- og salgsfunktion*: nationale, regionale og lokale turismeorganisationer.

Som det ses er turismens helhedsprodukt således en meget sammensat størrelse, indeholdende en kompleks interaktion af forskellige aktører. Dette afspejler sig også i turismens produktionssystem. Der kan identificeres 3 forskellige niveauer af produktionssystemer inden for turismen, nemlig: (1) de individuelle virksomheders produktionssystem, (2) turisterhvervets produktionssystem, og (3) turismens produktionssystem.

Helhedsproduktets kerneydelser regnes traditionelt for at udgøre selve turisterhvervet. Det er her, at de væsentligste indtjenings- og beskæftigelsesmæssige effekter af turismen ses. De forskellige kerneydelser er i en produktionsmæssig forstand funktionelt adskilte fra hinanden. Hermed menes, at der ikke eksisterer udveksling af fysiske ressourcer på tværs af virksomhederne – f.eks. mellem luftfartsselskaber og hoteller. Med andre ord, de forskellige kerneydelser har hver deres værdikæder, og man kan sige, at de dermed tilhører separate industrier. Hver af disse erhverv har deres eget produktionssystem.

Disse *individuelle industriers produktionssystemer* er hver især af stor strategisk betydning for helhedsproduktet, og via en fælles indsats fra virksomhederne kan sammenknytningen give anledning til konkurrencefordele. Denne diskussion vendes der tilbage til senere, blot skal det her fremhæves, at sammenknytning af de individuelle erhvervs produktionssystemer beskriver *turisterhvervets produktionssystem*. Turisterhvervets produktionssystem er

dermed hovedbestanddelen i det, vi kan kalde for *turismens produktionssystem*, som er sammenkoblingen af alle aktiviteterne til et helhedsprodukt. I dette produktionssystem er såvel offentlige som private aktører repræsenteret.

Der er således identificeret tre hierarkiske niveauer af produktionssystemer inden for produktionen af turismens helhedsprodukt. Det første niveau fokuserer på den enkelte virksomhed. Det andet niveau fokuserer på systemet af virksomheder, som producerer turismeydelser. Og til sidst er der det tredje niveau, som fokuserer på hele systemet af private og offentlige aktører, som er involveret i produktionen af turismens helhedsprodukt.

Der er to fordele ved analytisk at lagdele turismens produktionssystem i tre niveauer: 1) det offentliges indsats i produktionen af turismeydelser gøres eksplicit, 2) lagdelingen gør det muligt at rette fokus mod forskellige dele af virksomhedernes rationalitet, og dermed deres motiver til forskellige strategiske valg.

Typer af afhængighed i produktionssystemer

Virksomheder eksisterer i åbne systemer (Thompson 1967, Scott 1992). De er ikke selvsupplerende, men afhængige af ressourcer og informationer fra deres omgivelser for at sikre deres overlevelse (Aldrich & Mindlin 1978). I det følgende skelnes der mellem henholdsvis en funktionel og strategisk afhængighed mellem virksomheder.

Funktionel afhængighed

Funktionel afhængighed er generelt kendetegnende for industrielle produktionssystemer, men samtidig også dækkende for de individuelle turismevirksomheders produktionssystem. Her er virksomheder indbyrdes afhængige af hinandens ressourcer via udveksling af input og output. Virksomhed B er afhængig af input fra virksomhed A for at kunne producere til virksomhed C, der igen er afhængig af input fra virksomhed B for at kunne producere til virksomhed D, osv. Virksomheder har altså afhængighedsrelationer til både deres leverandører og aftagere. Den strategiske opgave for virksomhedsledere er at anskaffe de nødvendige ressourcer fra dets leverandører uden at blive afhængige af dem, og samtidig skabe relationer til dets aftagere, der gør, at disse virksomheder bliver afhængige af dem. Dette er det centrale budskab i ressource-afhængighedsperspektivet (Pfeffer & Salancik 1978).

Pfeffer & Salancik (1978: 43) argumenterer for, at virksomheder via en forstærket koordinationsindsats mellem parterne kan reducere denne indbyrdes afhængighed. Midlet hertil er gensidig kontrol over hinandens aktiviteter. De mest anvendte strategier hertil er formaliserede kontrakter, joint ventures eller vertikale virksomhedssammenslutninger.

Som allerede nævnt følger individuelle turismevirksomheders produktionssystem det funktionelle afhængighedsmønster. De forskellige turismevirksomheder behøver forskellige former for input for at kunne producere serviceydelser til deres aftagere – enten rejsearrangører eller direkte til turisterne – og deres strategiske adfærd skal målrettes mod at sikre stabilitet i input-strømmene samt sikkerhed for vedvarende aftagelse af deres produkter – output-strømmene. Det sidste retter fokus mod relationer til andre virksomheder i turisterhvervet, og en anden type af afhængighed, nemlig:

Strategisk afhængighed

Den strategiske afhængighed er kendetegnende for både turisterhvervets og turismens produktionssystem. Til forskel fra produktionsindustrien sker skabelsen af turismeproduktet ikke som en fremadskridende sekventiel proces, men som en individuel addition af enkeltprodukter til et helhedsprodukt. I industrielle, samt individuelle turismevirksomheders produktionssystemer, er det via adderingen i *virksomheden*, at forskellige del-processer bliver sammenstykket til et produkt. I turisterhvervets samt turismens produktionssystem foregår adderingen ikke i virksomhederne, men på *destinationen*; Transporten til og fra destinationen, aktiviteter på destinationen samt de mange forskellige offentlige og private serviceydelser, der tilvejebringes på destinationen.

Produktionen af turismeydelser er dermed ikke sammenlignelig med den rigoristiske input-output produktionsfunktion, som kendes fra produktionsindustriene. Output, typisk en kvalitativ oplevelse, er derfor også svært kvantificerbart (Lickorish & Jenkins 1997). Der findes ikke et fysisk output, og virksomhederne er ikke sammenkoblet til hinanden via fysisk vareudveksling. Alligevel er virksomhederne afhængige af hinanden, blot er afhængigheden mere af strategisk karakter.

Det kan illustreres dette med et eksempel. Hoteller producerer overnatninger. Det nødvendige input til at kunne producere overnatninger kommer fra aktører, der tilhører hotelindustriens specifikke pro-

duktionssystem. Her vil der ofte være tale om forskellige former for services (vask, rengøring, vedligeholdelse af bygninger m.m.). Hotellet er ikke direkte afhængig af luftfartselskabet, rejseagenten eller temaparken for at producere sit eget produkt. Afhængigheden for disse aktører er dog alligevel betydelig, idet hotellets afsætningsmuligheder i betydelig grad er afhængig af et førsalg, og dermed også af de øvrige virksomheders markedsposition. Aktørerne er således alle viklet ind i et finmasket system, hvor hver enkelt turismevirksomheds aktivitet har økonomiske sidegevinster for andre aktører i systemet. Afhængigheden kan derfor siges at have strategisk betydning.

Et andet væsentligt forhold, som forstærker dette argument, er produktionssystemets logik. I forhold til de industrielle produktionssystemer adskiller turismens produktionssystem sig på et helt afgørende område. Produktionsvirksomheder producerer på én geografisk lokalitet og spreder (distribuerer) slutproduktet ud til et hav af forskellige geografiske lokaliteter, hvor forbrugerne befinder sig. På de forskellige lokaliteter er der samtidig markedsføring. I turismens tre forskellige produktionssystemer er produktions- og forbrugsprocessen derimod samfaldende. Det overordnede strategiske mål for en turistdestination (med dets sæt af virksomheder og offentlige aktører) er derfor at kunne tiltrække turister til netop deres destination. Markedsføringsindsatsen af destinationen foregår ligeledes på de enkelte geografiske lokaliteter (eller markeder), men distributionslogikken er omvendt. Det er forbrugerne, der må komme til produktionsstedet, dvs. destinationen, og man kan derfor tale om en samleeffekt i stedet for en spredoeffekt. Den enkelte turismevirksomhed er derfor afhængig af den markedsføringsindsats, som specielt offentlige markedsføringsorganisationer udfører, samt at destinationen kan tilbyde forhold og aktiviteter der gør destinationen attraktiv. Denne type afhængighed er også strategisk.

Forskellen mellem afhængighedstyper i produktionssystemerne har afgørende indflydelse på virksomhedernes strategiske rationale. I de individuelle turismevirksomheders produktionssystem, som er karakteriseret ved funktionel afhængighed, er virksomhedens indsats rettet imod de interne forretningsprocedurer med det formål at udvikle organisatoriske kapabiliteter og sikre organisatorisk effektivitet. Virksomheden orienterer sig strategisk imod positionering i produktionssystemet, og koordinati-

on er et resultat af interaktion imellem virksomheder. I turismeindustriens samt turismens produktionssystem, som begge er karakteriseret ved strategisk afhængighed, er virksomhedernes indsats rettet mod skabelse af samarbejdsstrukturer, hvorved systemet igangsætter aktiviteter, der er udgangspunkt for fælles handling og erfaringsdannelse. Herved opbygges netværkskapabiliteter, som bidrager til konkurrencefordele i forhold til konkurrerende produktionssystemer – dvs. andre destinationer.²

Anvendelsen af det analytiske værdikædebegreb har forklaringskraft i de individuelle erhvervs produktionssystem, men på turisterhvervets samt turismens produktionssystem er det istedet mere relevant at tale om værdinetværk. Anvendelsen af begrebet *værdinetværk* udtrykker et slægtsskab til værdikædemetaforen og dermed til teorier om produktionssystemer. Produktionslogikken bag værdinetværk er, at værdi skabes gennem fælles handling og læring. Gennem deltagelse i turismenetværk udvikles således kapabiliteter, som de enkelte virksomheder ellers ikke ville have adgang til. Vi kan derfor tale om udvikling af ekstern effektivitet.

Man kan ikke akkumulere de forskellige virksomheders kapabiliteter, og så håbe at de på et aggregeret niveau vil udvikle sig til netværkskapabiliteter. Der behøves en strukturel organisering, som gør det muligt at samordne de forskellige aktiviteter samt skabe forudsætninger for, at fælles læring og handling vil finde sted, og at netværkskapabiliteter dermed kan skabes og udnyttes. Tiltag der kan fremme koordinationen mellem produktionssystemets aktører kan foregå på alle niveauer, bla. direkte imellem virksomheder, via direkte offentlig regulering eller offentlige incitamentstrukturer.

I nedenstående tabel 1 er de væsentligste konklusioner af forskellen mellem funktionel og strategisk afhængighed opsummeret.

Implikationer for turismevirksomheders strategi

Turismevirksomheder har såvel funktionelle som strategiske afhængighedsrelationer til andre aktører. De forskellige produktionssystemer afspejler dette og kaster dermed lys over forskellige rationaliteter i virksomheden. Produktionssystemernes natur sætter fokus på virksomhedernes midler til at forøge deres konkurrencekraft (eller indtjeningssevne), nemlig en kombination af individuel *performance* og kollektiv *performance*. Den individuelle performance fokuserer på virksomhedens kompetencer til at opbygge og udnytte betingelserne for en effektiv organisation. Den kollektive performance fokuserer i stedet på systemet af virksomheder. Her er det specielt virksomhedernes indsatser og evner til at udnytte hinandens kapabiliteter samt udvikle nye, fælles kapabiliteter med det formål at skabe en konkurrencedygtig destination til fordel for alle systemets aktører.

På grund af den strategiske afhængighed mellem turismevirksomheder er styrken i den kollektive performance afgørende for den overordnede konkurrenceevne for systemet af turismevirksomheder på en destination. Den kollektive performance kan endda være så stærk, at virksomhedernes individuelle performance får mindre betydning. Destinationens konkurrencekraft har altså stor strategisk betydning for systemet af turismevirksomheder, og derfor er de afhængige af produktions- og organisatorisk adfærd (eller effektivitet) hos andre aktører i

Tabel 1. Virksomhedskendetegn i produktionssystemer kendetegnet ved enten funktionel eller strategisk afhængighed

	Funktionel afhængighed	Strategisk afhængighed
Mål-rationale	Intern effektivitet ('efficiens')	Ekstern effektivitet ('effectiveness')
Middel	Positionering i produktionssystemet	Fælles læring og handling
Virksomhedsstrategisk fokus	Udvikling af virksomhedskapabiliteter	Udvikling af netværkskapabiliteter
Produktionslogik	Værdikæder	(Værdi)-netværk
Koordinationsniveau	Mikro	Alle niveauer

produktionssystemet. Såvel andre turismevirksomheder som offentlige aktører.

Turismevirksomheders overlevelse er, med andre ord, en funktion af deres egen såvel som destinationens effektivitet. Virksomhedernes strategiske indsats skal derfor fokusere på udvikling og fastholdelse af begge disse. Det er derfor vigtigt, at virksomheden kontinuerligt udvikler sine egne interne kompetencer og færdigheder og gennem deltagelse i forskellige netværkssamarbejder aktivt medvirker til udvikling og fastholdelse af destinationens attraktivitet og effektivitet.

Noter

1. MICE står for Meetings, Incentives, Congresses og Exhibitions.

2. En destination er et udtryk for et produktionssystem. Blot er det stedbundet. Det behøver et almindeligt produktionssystem ikke at være. I en turismeforstand dækker turismens produktionssystem over såvel turistens oprindelsessted, turistens transitområde samt målområdet/destinationen (Leiper 1990). Ellers dækker begreberne over det samme, nemlig en beskrivelse af arbejdsdeling mellem et sæt af aktører, der samlet skaber (og vedligeholder) et produkt.

Litteratur

Aldrich, Howard E., og Sergio Mindlin (1978). »Uncertainty and Dependence: Two Perspectives on Environment,« *I Organization and Environment*, pp. 149-70, ed., Lucien Karpit, Beverly Hills, Calif.: Sage Publications, Inc.

Framke, Wolfgang (1996). *Horisontale, vertikale og diagonale relationer indenfor det turismerelevante produktionssystem*. Handelshøjskolen: WP9/1996 – ILT (PROTEUS).

Framke, Wolfgang (1997). *Turismens Produktionssystem: Aktørrelationer*. Handelshøjskolen: WP3/1997 – ILT (PROTEUS).

Leiper, Neil (1990): *Tourism Systems*. Department of Management Systems, Occasional Paper 2, Massey University, Auckland, New Zealand.

Lickorish, Leonard J., og Carson L. Jenkins (1997). *An Introduction to Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row, Pub.

Poon, Auliana (1993): *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Wallingford: CAB International.

Porter, Michael (1985): *Competitive Advantage*. The Free Press, New York.

Scott, W. Richard (1992). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Thompson, James D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.

NTNU Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet



Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet i Trondheim har en klar hovedprofil innen teknologi og naturvitenskap i kombinasjon med et bredt fagtilbud innen medisin, samfunnskunnskap, humaniora og kunstneriske fag. NTNU er landets nest største universitet med vel 18.000 studenter og ca. 2.600 ansatte. Budsjettet er på ca. 1,5 milliarder NOK.

Doktorgradskurs

ved Institutt for sosialøkonomi

Tittel: Fundamental Aspects of Development Theories

Foreleser: Amit Bhaduri, Jawaharlal Nehru university

Tidsrom: 10. - 18. desember 1997

Arrangør: Institutt for sosialøkonomi, NTNU

Sted: Norges teknisk-naturvitenskapelig universitet
Institutt for sosialøkonomi, Dragvoll

Påmeldingsfrist: 15. november 1997

Omfang/vektall: 3 vektall

Nærmere informasjon: Gerd Helene Holm, +47 73591940,
gerd.helene.holm@sv.ntnu.no

Innkvartering: Institutt for sosialøkonomi kan være
behjelpelig med husvære