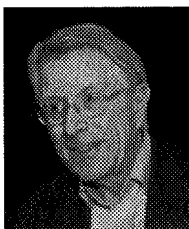


Forrige - Innhold - Topp - Neste



Harald Biong er førsteamanuensis ved Institutt for markedsføring ved Handelshøyskolen BI



Ragnhild Silkoset er førsteamanuensis ved Institutt for markedsføring, Handelshøyskolen BI. Hun er utdannet dr.oecon. fra Handelshøyskolen BI og cand.merc. fra Høgskolen i Buskerud

Samarbeid eller konkurranse: to alternative veier til lavere priser og kostnader¹

Spør en økonom om hvordan man skal få lavere priser og kostnader, og svaret vil høyst sannsynlig være konkurranse. Rådet er fulgt av politikere ved at de har deregulert markeder og oppløst tidligere monopoler innen blant annet telekommunikasjon og elektrisitetsforsyning. Konkurranse mellom leverandører er også velkjent innkjøpspraksis, støttet av Porters (1980) tese om å unngå bindinger til sterke leverandører. Utvilsomt har innføring av konkurranse gitt gode resultater i form av lavere priser og kostnader på mange områder.

Det paradoksale er at ekstremt fokus på konkurranse kan ha kostnadsdrivende effekter. Prispress og kortsiktighet kan motivere leverandører til å redusere kvalitet og demotivere dem fra å engasjere seg i verdiskapende aktiviteter. Det fikk amerikansk bilindustri erfare på 1980-tallet da den tapte både i kvalitet og kostnader mot japanske konkurrenter (Dyer 1996). Japanernes modell for å oppnå både kvalitet og kostnadseffektivitet var nært samarbeid mellom produsenter og leverandører i stedet for konkurranse og kortsiktighet slik amerikanske bilfabrikker praktiserte. Samarbeid for å oppnå innovasjon og effektivitet er innført i en rekke bransjer, og effektene er dokumentert empirisk og forklart teoretisk gjennom en rekke studier. Imidlertid er de fleste av disse studiene gjort i kunde-leverandørforhold der vi i stor utstrekning har spesialtilpassete produkter og tjenester. Et spørsmål er om man kan oppnå pris- og kostnadsgevinster ved samarbeid også når det gjelder standardprodukter?

Dette er vårt utgangspunkt for en studie fra det norske elektrisitetsmarkedet, der vi undersøker om samarbeid mellom bedriftskunder og leverandører kan bidra til lavere priser og kostnader. Et problem med samarbeid, særlig når det gjelder et standardprodukt som elektrisitet, er at kjøperen kan velge å avbryte samarbeidet så snart denne har fått tilgang på løsninger som leverandøren utvikler. Leverandøren er derfor ikke uten videre motivert til å dele sin kompetanse med kunden. Utfordringen er at kjøperen på en troverdig måte kan motivere leverandøren til å samarbeide og dele sin kunnskap. Et virkemiddel, som vi finner igjen i andre bransjer der

samarbeid gir resultater, er langsiktighet i innkjøpene. Rent konkret tester vi ut om kjøperne kan kommunisere en utvidet tidshorisont for sine innkjøp gjennom gjenkjøpsintensjoner og dermed motivere leverandørene til å samarbeide. Forskningsmodellen er testet på 347 profesjonelle innkjøpere av elektrisitet i det norske bedriftsvaremarkedet.

Priskonkurransen

Siden tellerskritt og elektrisitet i utgangspunktet er svært homogene goder (produkter, tjenester), ble disse sektorene ansett som meget velegnet for deregulering for å få prisene ned. For eksempel ble det norske elektrisitetsmarkedet liberalisert i 1991, og de første årene ble det rapportert at prisene sank med inntil 30 %. Liknende, positive erfaringer ble gjort i andre land, blant annet i Storbritannia.

En teoretisk forklaring på hvorfor konkurranse bidrar til lavere priser, er at kjøperen ikke blir avhengig av en spesiell leverandør, og at kjøperen kan bruke sin relative styrke til å presse prisene. Gitt at selgerne ikke kjenner kjøperens reservasjonspris, det vil si den høyeste prisen kjøperen er villig til å betale, og heller ikke konkurrerende pristilbud, vil det føre til at selgerne tilbyr den laveste prisen de kan selge til, for å vinne kjøperens gunst. Det er altså attraktiviteten til leveransen og frykten for å tape til konkurrenter som driver prisene nedover.

Mens denne praksisen utvilsomt kan føre til lavere priser, går det dessverre ut over andre gevinster. For eksempel når man engasjerer leverandører i hard konkurranse for å oppnå lavere priser, fører dette til økte transaksjonskostnader ved at kjøper må bruke mer tid på å søke på flere alternativer, og det er anbuds-kostnader for leverandøren. Disse kostnadene må til syvende og sist dekkes gjennom prisen. Som Coase (1937) og Stigler (1961) påpekte; det kan være store kostnader forbundet med å finne ut hva markedsprisen er. En annen effekt er at når leverandørene er presset på pris og har kortsiktige avtaler, gir det svært liten motivasjon til å engasjere seg i verdiskapende aktiviteter for kunden.

Nyere innkjøpspraksis har derfor rettet oppmerksomheten mot total-kostnadene ved bruk av innsatsfaktorene fremfor ensidig fokus på laveste pris. Denne praksisen krever gjerne en samarbeidstilnærming med aktiv involvering av leverandøren fremfor de enkeltvise markedstransaksjonene i konkurransemodellen.

Samarbeid og informasjonsutveksling

Et karakteristisk trekk ved slike samarbeidsarrangementer er at leverandøren deler informasjon og tilbyr ekspertise i å utvikle mer effektive prosesser og anvendelsesmuligheter for sitt produkt til kunden. Informasjonsutveksling er nødvendig for å lære om kunden og tilpasse verdiskapende aktiviteter og løsninger til kundens spesifikke behov. Videre kan råvaremarkeder som elektrisitetsmarkedet være

uoversiktlige for kjøperne på grunn av fluktuerende priser, ulike priser fra forskjellige leverandører og forskjellige typer kontrakter. Kjøperne vil ønske å dra nytte av prisfall gjennom spotmarkedet, men samtidig ønske å sikre stabile priser for en del av leveransene gjennom en hedgingavtale. En dyktig og proaktiv selger kan således gi kunden oversikt over prisbildet i markedet og avdekke kundens risikoprofil og fremtidige kraftbehov og på det grunnlaget sette sammen den gunstigste kontrakten. På den måten spares kunden for kostnader i stedet for å gjøre dette arbeidet selv. Videre vil det være usikkert om selgeren kjenner den høyeste prisen som kjøperen vil betale, og kjøperens søkeaktivitet. Derfor vil selgeren tilby en tilstrekkelig lav pris for å sikre seg å være konkurransedyktig.

Som nevnt tidligere er sluttmålet å redusere totalkostnadene for anvendelse av produktet. Dette innebærer å utvikle løsninger for å spare energi. Vanligvis vil leverandøren tilby disse løsningene uten ekstra vederlag eller til priser lavere enn kostnadene ved å produsere dem, med forventning om å få leveransen av hovedproduktet. Når løsningen er kjent og veldokumentert fra leverandørens side, er det en potensiell fare for at innkjøperne følger tradisjonell innkjøpspraksis ved å ta denne løsningen og velge å kjøpe fra leverandører som kan tilby en enda lavere pris enn løsningsleverandøren. Dette er spesielt problematisk for varer der det ikke er kvalitetsforskjeller på kjerneproduktet mellom leverandørene, som eksempelvis elektrisitet. På kort sikt vil kunden få både i pose og sekk, gratis kostnadsbesparende løsninger og laveste pris på kjerneproduktet. Imidlertid kan en slik atferd få negative konsekvenser på lengre sikt. Samarbeidsvillige leverandører vil erfare at de bare får kostnaden ved å tilby sin ekspertise og ikke inntekten ved å selge produkter. Derfor vil de etter hvert slutte med det. Således blir også kundene skadelidende. De risikerer at ingen leverandører vil satse på å utvikle verdikjende tjenester. Dette kan føre til at de derfor slutter å tilby kompetanse, og at de bare velger å selge kjerneproduktet. I det lange løp vil derfor også kjøper tape ved at nye løsninger ikke vil bli tilbudt. Utfordringen for kjøperne i markedet blir således å motivere leverandørene på en troverdig måte til å samarbeide og dele sin kompetanse med kjøperne.

Gjenkjøpsintensjoner

Et mulig tiltak er langsiktighet og intensjoner om gjenkjøp. Med gjenkjøpsintensjoner menes kjøperens intensjon om å fortsette å kjøpe samme volum av varen fra en spesifikk leverandør over lengre, ubestemt tid. Dette virkemidlet har gitt gode resultater i bilindustrien i form av både lave priser og ytterligere kostnadsreducerende tiltak (Dyer 1996), og vi ser det også benyttet i partnering-kontrakter i andre bransjer. Hvordan kan dette virkemidlet få leverandør og kunde til å samarbeide? Som vi påpekte i forrige avsnitt, kan samarbeid gi positive resultater for begge parter. Likevel er det ikke gitt at partene vil samarbeide. Som vi også påpekte, kan leverandørens innsats av ekspertise i dette tilfellet komme begge parter til gode, mens kostnadene bare bæres av leverandøren. Det er derfor et kortsiktig

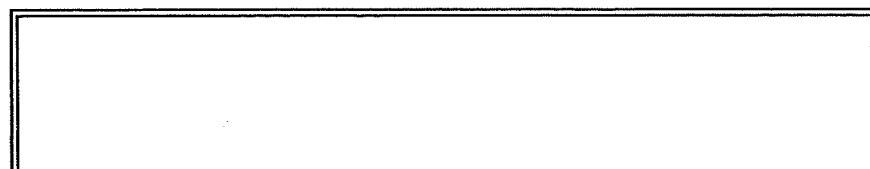
incentiv for kunden til ikke å samarbeide, men bare høste gevinstene. Generelt beskrives slike situasjoner der begge parter kan tjene på å samarbeide, men der den ene parten kommer enda bedre ut ved å ikke samarbeide mens den andre bidrar, for en Fangens dilemma-situasjon. Det sannsynlige utfallet er at begge parter, ved å analysere de mulige utfallene av en slik situasjon, lar være å samarbeide, eller, på grunn av egen negativ erfaring med å bli utnyttet, avbryter samarbeidsforholdet. Dette er en uønsket situasjon fordi begge taper.

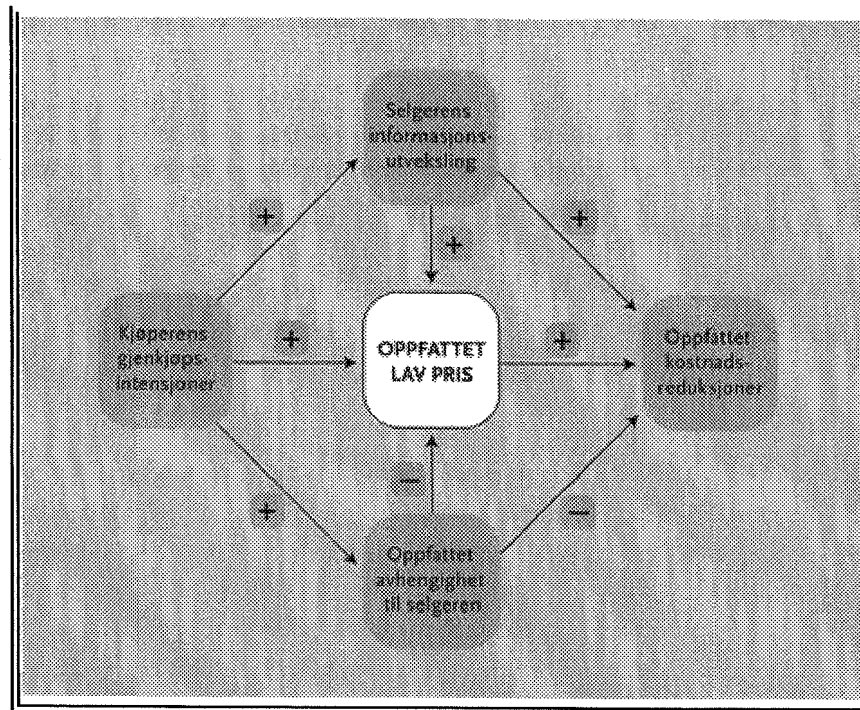
Imidlertid viser både eksperimentelle og empiriske studier av Fangens dilemma-situasjoner at partene samarbeider når tidshorisonten er lang og ubestemt. Forklaringen er at gevinsten for begge over tid vil være større enn hvis de ikke samarbeider. Det er således utsikten til fremtidige økonomiske gevinster som driver dem. Ved å kommunisere gjenkjøpsintensjoner på en troverdig måte vil man operere med et tidsperspektiv hvor avslutningen av kontrakten ikke er endelig definert. Dette er i overensstemmelse med spillteoriens «skyggen av fremtiden»-effekt i gjentatte spill. Utsikten til lavere kostnader og sikre leveranser driver partene. Langsiktigheten motiverer til å bidra med kunnskap fordi man får betalt, og reduserer risikoen for å tape ved å overføre sin kompetanse uten motytelser.

Langsiktighet kan også ha en positiv effekt på prisen. Studier fra andre bransjer (som Dyer 1996) viser at kunder som motytelse for en langtidskontrakt krever en lavere pris fra leverandørene, gjerne også kombinert med andre verdiøkende ytelser. Begrunnelsen er at leverandøren får et større volum, kan planlegge langsiktig og unngå kostnadene ved stadige pristilbud, kostnader som påføres ved tapte tilbud, og som må dekkes inn på en eller annen måte. Dette resulterer i lavere kostnader, som kan gjenspeiles i lavere priser, samtidig som også en lengre tidshorisont gir mulighet til å kompensere for eventuelt reduserte marginer.

En av grunnene for å ha flere leverandører er, som vi har nevnt tidligere, at kjøperen ønsker å unngå avhengighet og bruke denne forhandlingsmakten til å spille selgerne opp mot hverandre for å få en lavere pris. Kjøpere som inngår bindinger til en selger, for eksempel ved å love gjenkjøp, kan frykte for at de overfører noe av forhandlingsmakten til selgeren og derved øker avhengigheten. En økt avhengighet kan føre til at de risikerer å måtte betale en høyere pris enn de ville ha fått uten å binde seg til gjentatte kjøp fra en enkelt leverandør. I tillegg kan en økt avhengighet av leverandøren medføre at denne ikke er villig til å engasjere seg i tiltak for å redusere kostnader.

Figur 1: Forskningsmodellen





Oppsummert undersøker vi åtte effekter i denne studien. For det første ser vi på 1) hvorvidt kundens gjenkjøpsintensjoner vil motivere leverandøren til å samarbeide ved å utveksle informasjon, 2) hvorvidt gjenkjøpsintensjonene har en positiv effekt på oppfatningen av å ha oppnådd en lav pris, samt 3) om de øker kundens avhengighet til leverandøren. For det andre har vi predikert 4) at kundens informasjonsutveksling øker oppfatningen av å ha oppnådd en lav pris, samt 5) at informasjonsutveksling fører til kostnadsreducerende aktiviteter hos kjøperen. Som inputfaktor vil 6) lav pris på råvaren føre til kostnadsreduksjoner. Til slutt har vi predikert 7) at økt avhengighet av leverandøren vil redusere oppfatningen av å ha fått en lav pris, og 8) at økt avhengighet har en negativ effekt på leverandørens bidrag til kundens kostnadsreduksjoner. Forskningsmodellen er illustrert i figur 1.

Modellen bygger på innsikt fra spillteoretisk forskning på Fangens dilemma-situasjoner. En fangens dilemma-situasjon er betegnelsen på en sosial situasjon der to parter A og B skal samarbeide, og der den ene partens (As) gevinst er (1) høyest hvis A svikter samarbeidet, mens B bidrar (A gir en kostnadsreducerende løsning til en annen leverandør og kjøper fra denne, B bærer alle utviklingskostnadene), (2) nest høyest når både A og B samarbeider (A får lav pris og kostnadsreducerende tiltak, B får gjentatte leveranser), (3) tredje høyest når verken A eller B samarbeider (A betaler markedspris uten kostnadsreducerende tiltak, B bevarer sine forretningshemmeligheter og unngår utviklingskostnader). og (4) lavest når A samarbeider, mens B ikke gjør det (A bidrar til å utvikle kostnadsreducerende tiltak og gjenkjøp, B hever prisen eller selger løsningen til As konkurrenter). Uten å gå dypt ned i alle forutsetningene er den teoretiske løsningen at i en engangs- eller kortsiktig situasjon vil partene ikke samarbeide. Derimot når partene har en utvidet tidshorisont ved at de møtes

uendelig mange ganger eller i forhold der avslutningen ikke er bestemt, vil de samarbeide. Forutsetningen er at den ene parten åpner med å samarbeide, og den andre svarer på samme måte, og at det hele tiden er fremtidige gevinster for begge parter ved å samarbeide. I vår studie representerer gjenkjøpsintensjoner den utvidete tidshorisonten og første trinn i samarbeidet. Redusert pris og informasjonsutveksling er neste trinn og svaret fra leverandøren, mens gjentatte leveranser og kostnadsreduksjoner er de fremtidige gevinstene for partene.

Metode

For å teste modellen samlet vi inn data blant organisasjoner som kjøpte minimum 0,5 gigawattimer med elektrisk kraft per år. Utvalget fordelte seg med 31 % produsenter, 20 % næringsliv og handel, 41 % privat og offentlig sektor og 8 % innenfor annen industri. 62 % av utvalget opererte med fastpriskontrakter, 8 % kjøpte elektrisitet på spotmarkedet, mens 30 % rapporterte en kombinasjon av fast kontrakt og markedskontrakter (spotpris). Dataene ble samlet inn via telefonintervjuer med en varighet på 30 minutter hver. I alt ble 347 organisasjoner intervjuet. Alle hypotesene, bortsett fra effekten fra gjenkjøpsintensjoner på avhengighet (effekt 3) og effekten av avhengighet på leverandørens bidrag til kostnadsreduksjoner (effekt 8), ble støttet. Når det gjelder gjenkjøpsintensjoner og avhengighet (effekt 3), fant vi ingen signifikant effekt, det vil si at kundene i denne studien mente at de ikke ble avhengige av sin leverandør ved å love gjenkjøp. For sammenhengen mellom avhengighet og bidrag til kostnadsreduksjoner (effekt 8) var effekten positiv og ikke negativ. Det vil si at avhengighet lot til å øke leverandørens bidrag til å redusere kostnader fremfor å redusere innsatsen på dette området.

Konklusjoner

Det mest interessante resultatet er at denne studien viser at samarbeid og langsiktighet mellom kunde og leverandør kan være en vei til lavere priser og kostnader selv for et produkt med råvareegenskaper. Dette funnet kan utfordre antakelsen om at konkurranse og kortsiktighet alltid er løsningen, og at pris er den eneste beslutningsvariabelen for slike produkter. Imidlertid setter en samarbeidsløsning krav til begge partene. Særlig er det viktig at det settes klare mål både for pris- og kostnadseffekter som skal oppnås.

Mer spesifikt får vi generell støtte for tidligere funn når det gjelder gjentatte spill innen Fangens dilemma-situasjoner om at en utvidet tidshorisont, i vår studie gjennom gjenkjøpsintensjoner, motiverer leverandøren til å samarbeide. Vi finner at leverandøren gjengjelder gjenkjøpsintensjoner med å tilby en lavere pris på varen. I tillegg vil leverandøren, ved mulighet for gjentatte leveranser, være motivert til å bruke sin ekspertise til å levere kostnadsreducerende løsninger for kjøperen. Grunnen er at langsiktighet fra kundens side sikrer mot at leverandøren tappes for kompetanse uten å få noe tilbake. For det

første vil slike aktiviteter føre til at kunden på forskjellige måter klarer å effektivisere bruken av innsatsfaktoren. For det andre kan prisbildet for innsatsfaktorer med råvareegenskaper være ganske uoversiktlig på grunn av variasjon i antatt tilbud og etterspørsel. Derfor finner vi kompliserte kontraktsstrukturer, som med utgangspunkt i tidshorizonten for kontrakten skal både utnytte og beskytte mot disse fluktuationene. Som påvist i studien vil informasjonsutveksling mellom leverandør og kunde hjelpe kundene til å finne den beste prisen og kontraktstypen, tatt i betraktning deres kjøpsvolum, tidshorizont og risikopreferanser. Imidlertid antyder også resultatene fra studien indirekte at kunden må være forberedt på å betale en pris for denne ekspertisen. Prisen man betaler for innsatsfaktoren, kan derfor bestå av én komponent som er prisen for selve innsatsfaktoren, og en annen komponent som er prisen for ekspertisen, men som totalt sett gir en pris som er lav nok til å bidra til de totale kostnadsreduksjonene.

Løsningssalg er gjerne en anbefalt strategi for å differensiere leverandører med standardvarer. Funnene fra vår studie viser at leverandører som vurderer å tilby verdiskapende tjenester som et element i en differensieringsstrategi, må be om en langsiktig kontrakt som beskyttelse av sin intellektuelle eiendom før de involverer sin ekspertise.

Innkjøpere frykter ofte avhengigheten som kan følge av gjentatte kjøp fra samme leverandør. Våre resultater støtter ikke en slik bekymring. Likevel kan en forpliktelse fra kunden være en forutsetning for å få leverandøren til å engasjere seg i kostnadsreduserende aktiviteter. I så tilfelle må kunden være forberedt på å betale noe for å dra nytte av denne ressursen.

Note

1. Artikkelen er basert på Biong og Silkoset (2006), «Extendedness as a Relationship Governance Mechanism for Securing Cooperation in Marketing Relationships». *Journal of Business-to-Business Marketing*, 13 (2), 29–66.

Referanser

- Axelrod, R. (1984), *The Evolution of Cooperation: Chapter 1*. New York, NY: Basic Books.
- Coase, Ronald H. (1937), «The Nature of the Firm», *Economica*, 4 (16), 386–405.
- Dyer, Jeffrey H. (1996), «How Chrysler Created an American Keirutsu», *Harvard Business Review*, 38 (July–August), 42–56.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Stigler, George J. (1961), «The Economics of Information», *The Journal of Political Economy*, 69 (June), 213–25.

magma - Årgang 11 - Nr. 2 - 2008