

Kilde: Hjemmeside til Lars Sørgard (2003), *Konkurransestrategi*, Fagbokforlaget

Avsnitt 4.7.2 og 4.7.3 fra *Konkurransestrategi*, 1. utgave.

4.7.2 Produktvariantkonkurranse etterfulgt av priskonkurranse

Ofte er det slik at bedriftene ikke bare setter pris. I mange næringer er det slik at bedriftene også velger hvor mange *produktvarianter* de skal tilby. For eksempel kan det være flyselskaper, som velger hvor mange avganger de skal ha på en bestemt strekning. I så fall vil en fusjon påvirke antallet produktvarianter, i flyeksempelet antallet avganger. Dette faktum kan ha avgjørende betydning for lønnsomheten av en fusjon, noe vi i det følgende skal vise med et enkelt, stilisert talleksempel.³⁸

La oss anta at det i utgangspunktet befinner seg tre bedrifter i et marked. Hver av de tre bedriftene tilbyr en produktvariant, og de har hver en profitt lik 5 før fusjonen. Bedrift 1 og 2 fusjonerer, og etter fusjonen vil hver av de to gjenværende bedriftene tilby enten en eller to produktvarianter. Da begge bedrifter tilbyr minst en variant etter fusjonen, forenkler vi framstillingen ved å se bort fra den faste kostnaden forbundet med variant nummer en. Vi lar F angi faste kostnader for variant nummer to som en bedrift produserer. Gitt at to av de tre bedriftene fusjonerer, hvor mange produktvarianter vil de to gjenværende bedriftene etter fusjonen tilby? I tabell 4.4 har vi vist payoff for hver av de to bedriftene i de fire mulige utfallene.

Tabell 4.4 Fusjon og antallet varianter

Bedrift 3	Fusjonert bedrift (= 1 + 2)	
	En variant	To varianter
	En variant	(12,12)
	To varianter	(20F,6)

Fusjonert bedrift (= 1 + 2)

Vi ser at størrelsen på F , den faste kostnaden for variant nummer to, er avgjørende for hvilket av de fire utfallene som er Nash-likevekt. La oss skille mellom tre ulike regimer.

Regime 1: $F > 8$

Vi ser av tabell 4.4 at begge vil tilby en variant hver i Nash-likevekt. Det innebærer at den fusjonerte bedriften trekker tilbake en av de to variantene som bedrift 1 og 2 tilbyr før fusjonen. Årsaken er at den fusjonerte bedriften innser at noe av salget for den varianten som trekkes tilbake, overføres til den gjenværende varianten. Den nedgangen som er i totalt salg og dermed i dekningsbidrag for den fusjonerte bedriften, mer enn oppveies av sparte faste kostnader forbundet med å introdusere en ny variant.

Regime 2: $8 < F < 12$

Her er det to mulige Nash-likevekter: En bedrift tilbyr to varianter, og en bedrift en variant. Det mest nærliggende er å forvente at den som fusjonerer velger å opprettholde sine to varianter. I motsetning til regime 1 er nå kostnadsgevinsten forbundet med å

³⁸ Drøftingen her er basert på en modell som er analysert i Lommerud og Sørgard (1998), som viser at samtlige av de tre regimene vi skisserer, er oppnåelige i en modell med lineær etterspørsel og konstant grensekostnad.

trekke en variant tilbake mindre enn tapet i salg og dermed dekningsbidrag som følge av varianten som trekkes tilbake. Hvis den fusjonerte bedriften velger å opprettholde sine to varianter, vil bedrift 3 nøye seg med sin ene variant. Alternativt er det motsatte utfallet Nash-likevekt: Bedrift 3 tilbyr to varianter, og den fusjonerte bedriften en variant. Men, åpenbart, her er det den først nevnte Nash-likevekten som peker seg ut som *focal point*: den av Nash-likevektene som av psykologiske eller andre grunner peker seg ut som mest naturlig.

Regime 3: $4 \geq F > 0$

I dette regimet vil likevekten være det utfallet der den fusjonerte bedriften beholder sine to varianter, og bedrift 3 introduserer sin variant nummer to. Det er lave faste kostnader, og derfor vil kostnadene for bedrift 3 forbundet med å introdusere en ny variant være begrenset. Når bedrift 1 og 2 fusjonerer, vil prissettingen for dets to varianter koordineres. Det innebærer høyere priser for det fusjonerte selskapet, hvilket gir bedre plass for bedrift 3 til å introdusere sin variant nummer to.

I talleksempelen vi her gjengir, ser vi at størrelsen på den faste kostnaden for variant nummer to er avgjørende for hvilket av de fire utfallene som realiseres. For lave faste kostnader vil de to bedriftene etter en fusjon havne i en «fangenes dilemma»-situasjon. De tilbyr to varianter hver, mens vi ser at begge bedriftene ville ha vært bedre stilt dersom de kun hadde tilbudt en variant hver.

Nå kan vi sammenligne de to fusjonerende bedriftenes profitt før og etter fusjon. Før fusjonen hadde de to en samlet profitt lik 10. Vi ser dermed at hvis regime 1 er det relevante, vil den samlede profitten for de fusjonerende øke fra 10 til 12. I regime 2 vil også profitten øke, fra 10 til 12–15 (avhenger av størrelsen på F). Så langt er alt i tråd med det Bertrandmodellen predikerer, nemlig at fusjon er lønnsomt. Men dersom regime 3 er det relevante, er ikke det lenger tilfelle. Profitten reduseres fra 10 til $10 - F$. Årsaken er den aggressive responsen fra den ikke-fusjonerende bedriften. En mindre aggressiv atferd av bedrift 1 og 2 som følge av fusjonen gir bedre plass for en variant nummer to av bedrift 3.

I regime 3 opplever vi altså at en fusjon er ulønnsom, tilsvarende det vi fant kunne være tilfelle ved Cournot-konkurranse (se avsnitt 4.7.1 i 1. utgave, avsnitt 4.2.4 i 2. utgave). Årsaken er den aggressive responsen fra rivalen(e) som ikke deltar i fusjonen. I tilfellet med Cournot-konkurranse responderer rivalene med å produsere mer, mens de i dette tilfellet responderer med å introdusere en ny variant. Som vist i 4.5.3 (i 1. utgave, 4.2.3 i 2. utgave) vil kapasitetskonkurranse etterfulgt av priskonkurranse kunne gi Cournot-likevekt. Drøftingen her antyder at produktvariantkonkurranse etterfulgt av priskonkurranse kan gi de samme typer effekter som kapasitetskonkurranse etterfulgt av priskonkurranse. I så fall kan Cournot-modellen være relevant ikke bare i prosessindustrier, der kapasitetsbeslutninger typisk er viktige, men også i næringer hvor antallet produktvarianter er en viktig handlingsparameter.

4.7.3 Vil flyfusjon gi endret avgangsmønster?

I 1993 var det planer om en fusjon mellom SAS, KLM, Swiss Air og Austrian Airlines til selskapet European World Airlines (EWA). En analyse foretatt av Swiss Bank Corporation konkluderer med at det er betydelige gevinster forbundet med en slik fusjon:

«Overskuddet før skatt vil øke med 400 prosent – eller seks milliarder kroner – dersom SAS, KLM, Swiss Air og Austrian Airlines danner et nytt felles flyselskap.» (Dagens Næringsliv, 3.5.1993).

Hvordan dette tallet er fremkommet er vist i tabell 4.5.

Tabell 4.5 Kostnader (milliarder kroner) før og etter fusjon

	KLM+SAS+SW+AUA	EWA	Prosent endring
Lønn	22.8	21.0	-7.8
Drivstoff	7.2	7.1	-1.3
Avskrivninger	5.3	5.3	-
Andre kostnader	51.9	47.7	-8.1
Driftskostnader	87.2	81.1	-7.0
Driftsresultat	3.93	9.98	+154
Overskudd før skatt	1.43	7.47	+422

Kilde: Dagens Næringsliv, 3.5.93

Vi ser at utgangspunktet for beregningene av fusjonsgevinsten er kostnadsbesparelsen for de fire selskapene. For hver av postene i kostnadsregnskapet er det anslått hvor stor besparelsen blir. Oppsummert utgjør anslått kostnadsbesparelse om lag seks milliarder kroner årlig. Det er med andre ord kun kostnadssiden som er tatt med i regnestykket, noe som bekreftes av den daværende SAS-direktøren:

«SAS-sjef Janne Carlzon sa... at de fire selskapene regner med å spare kostnader med syv prosent ved å danne et felles selskap» (Dagens Næringsliv, 3.5.1996)

Men er regnestykket i tabell 4.5 hele sannheten om hva som eventuelt ville ha skjedd ved en fusjon? Er det for eksempel realistisk å anta at inntektssiden vil være uendret ved en fusjon, slik tabell 4.5 implisitt antar? For å svare på spørsmålet, la oss gå tilbake til drøftingen i avsnitt 4.7.2 angående fusjon og antallet produktvarianter.

Antallet avganger kan betraktes som antallet produktvarianter et flyselskap tilbyr. Når de fire selskapene fusjonerer, må det nye selskapet – og dets gjenværende rivaler – revurdere sine rutetilbud. Fra tabell 4.5 ser vi at det forventes en viss besparelse av drivstoffkostnader. Det kan tolkes som at de fire selskapene koordinerer sitt rutetilbud ved å slå sammen enkelte ruter hvor de ellers ville ha flydd parallelle ruter (tilnærmet samme avgangstidspunkt på samme rute). Men er det i så fall grunn til å forvente at de gjenværende rivalene holder seg i ro?

Hvis det nye selskapet EWA legger ned noen ruter, og i tillegg konkurrerer mindre hardt på pris enn de fire selvstendige selskapene gjorde før fusjonen, kan det være i rivalenes interesse å introdusere nye ruter. Man kan endog tenke seg at når det nye, fusjonerte selskapet legger ned noen ruter, oppretter rivalen(e) nye ruter på samme strekning. Dersom det sistnevnte inntreffer, er det åpenbart lite rasjonell atferd av det fusjonerte selskapet. Det bør gjennomskue at en eventuell nedleggelse av en rute gir plass til en ny rute av en rival. I henhold til tabell 4.4, regime 2, vil en slik utvikling innebære at den 'focal point'-likevekten vi beskrev, erstattes av den andre Nashlikevekten i spillet, hvilket det fusjonerende selskapet åpenbart taper på.

Alternativt kan det tenkes at det fusjonerte selskapet ikke har noe valg, noe som følgende opplysning tyder på:

«En full fusjon vil koste selskapet dyrt i form av tapte ruterettigheter, blant annet i USA. Derfor studerer sjefene i de fire flyselskapene en modell der SAS, Swissair, KLM og Austrian Airlines etablerer et felles ledelsesselskap, Alcazar, som skal styre driften av fire operative selskaper. Logoen blir som i dag, men med en felles forstavelse» (Dagens Næringsliv, 2.15.93).

En slik løsning kan bidra til å sikre ruterettighetene. Men like fullt vil en eventuell fusjon ventelig føre til at prisene på rutene koordineres, i betydningen at de

konkurrerer mindre hardt enn før, noe som kan oppmuntre gjenværende selskaper til å introdusere nye ruter såfremt det er ledige landingsrettigheter. Dermed vil det fusjonerte selskapet tape markedsandeler, et tap som kan mer enn oppveie for gevinsten forbundet med høyere priser.

Alt i alt illustrerer drøftingen her at en ensidig fokusering på kostnadsiden ved en fusjon er utilstrekkelig. Ved en fusjon bør selskapene også utrede konsekvensene på inntektssiden, konsekvenser som vi ser kan være negative for det fusjonerte selskapet.