

**ECON1810**

# **Organisasjon, strategi og ledelse**

10. forelesning, vår 2011

Knut Nygaard

Strategi

# Strategi

- Skifte av fokus: ikke lenger forhold internt i bedriften, men mellom konkurrerende bedrifter
- Konkurransen mellom to (eller flere) bedrifter:
  - Priskonkurransen: Hver bedrift velger pris
  - Kvantumskonkurransen: Hver bedrift velger kvantum
- Et bilde på hvordan konkurransen fungerer:
  - Reaksjonsfunksjonen: Hva ville ha vært ditt beste trekk, hvis du hadde visst hva motparten gjør?
  - Et grafisk bilde av reaksjonsfunksjonen: reaksjonskurven

# Kvantumskonkurranse

- Anta
  - Flere produsenter av samme produkt
  - Hver produsent tar andres produksjon som gitt, og vurderer gjenværende etterspørsel som en monopolist
- Jo mindre kvantum konkurrenten min legger ut på markedet, jo mer ønsker jeg dermed å legge ut.
- Lavere kvantum fra konkurrenten betyr at flere forbrukere ikke har fått tilfredsstilt sine behov. Da kan jeg få høyere pris for det jeg legger ut for salg, og derfor vil jeg gjerne selge mer.
- Også kalt Cournot konkurranse

# Priskonkurranse

- Anta
  - Flere produsenter av samme produkt
  - Ingen produksjonsbegrensninger (en av bedriftene kan besørge hele markedet om nødvendig).
- Jo lavere pris konkurrenten min setter på sitt produkt, jo lavere pris ønsker jeg å sette på mitt.
- Lavere pris fra konkurrenten gjør at forbrukerne trekkes mot konkurrentens produkt. Da ønsker jeg å sette ned min egen pris for å unngå å miste for mange kunder.
- Også kalt Bertrand konkurranse

# Likevekt

- La oss tenke oss begge bedriftene velger kvanta (eller priser) samtidig.
- Nash-likevekt: en situasjon som er sånn at ingen aktør kan endre sitt valg på en måte som gjør at han/hun kommer bedre ut.
- Likevekt: begge bedriftene gjør det best mulig valget.
  - Gitt bedrift 1s likevektskvantum, er bedrift 2s valg av kvantum best mulig.
  - Gitt bedrift 2s likevektskvantum, er bedrift 1s valg av kvantum best mulig.
  - Begge bedriftene oppfyller reaksjonsfunksjonene sine.
  - Likevekt er der reaksjonskurvene krysser hverandre.

# Aggressiv vs. passiv atferd

- Kvantumskonkurransen
  - Aggressiv atferd er å øke kvantum
  - Passiv atferd er å redusere kvantum
- Priskonkurransen
  - Aggressiv atferd er å redusere prisen
  - Passiv atferd er å øke prisen

# Hvordan reagerer en konkurrent på aggressiv atferd?

- Kvantumskonkurransen – aggressiv atferd blir besvart med passiv atferd.
- Priskonkurransen – aggressiv atferd blir besvart med aggressiv atferd.
- Hvordan bedriftene reagerer på aggressiv atferd hos konkurrenten, avhenger av helningen på reaksjonskurvene.

# Hva skjer med profitten din når konkurrenten endrer sitt valg?

- Kvantumskonkurransen: Redusert kvantum hos konkurrenten gjør at jeg øker mitt eget kvantum. Jeg selger mer, konkurrenten selger mindre. Altså økt profitt for meg.
- Priskonkurransen: Økt pris hos konkurrenten gjør at jeg øker min egen pris. Økt pris hos konkurrenten vil, selv ved uendret egen pris, gi økt profitt, siden jeg nå selger mer. Men jeg øker prisen, og da får jeg i hvert fall økt profitt.
- I begge tilfeller: Når jeg øker mitt valg (kvantum eller pris) som følge av endret atferd hos konkurrenten, øker jeg profitten.
- En bevegelse utover langs en bedrifts reaksjonskurve gir bedriften økt profitt.



# Hva skjer hvis kostnadene til bedriften blir lavere?

- Altså: en reduksjon i grensekostnader, dvs. i hva det koster bedriften å produsere en ekstra enhet
  - F.eks investeringer i ny teknologi
- Kvantumskonkurransen: Det lønner seg for bedriften å øke kvantum, fordi kostnaden ved ekstra produksjon er lavere.
- Priskonkurransen: Det lønner seg for bedriften å redusere prisen, for det økte salget som kommer av lavere pris, er nå billigere å produsere.

# Hva skjer hvis bedriftens produkt blir mer populært?

- F.eks gjennom investering i produktforbedringer eller reklame
- Kvantumskonkurransen: Det lønner seg for bedriften å øke kvantum, for forbrukerne er nå villige til å betale mer enn før.
- Priskonkurransen: Det lønner seg for bedriften å øke prisen, av samme grunn.

# Ulike typer investering

- Hard investering: økt investering hos den etablerte bedriften fører til lavere profitt, ved etablering, hos den nye bedriften.
  - Eksempel: Investering i ny teknologi som gir den etablerte bedriften lavere kostnader.
- Myk investering: økt investering hos den etablerte bedriften fører til økt profitt, ved etablering, hos den nye bedriften.
  - Eksempel: Investering i reklame. Hvis reklame for eget produkt skaper økt lojalitet hos nåværende kunder, vil bedriftene ha mindre å konkurrere om ved priskonkurransen, og prisene blir høyere. Dermed fører investering i reklame hos den etablerte bedriften til økt profitt hos den nye.

# En nyetablering i markedet

- Et nøkkelspørsmål i studiet av strategier innen økonomifaget
- To aktører:
  - den allerede etablerte bedriften (the incumbent)
  - en annen bedrift som vurderer å etablere seg i konkurranse med den eksisterende
  - Delspillperfekt likevekt ("subgame perfect equilibrium")

# Eksempel: Norsk luftfart

- Før 1998: SAS og Braathens etablerte selskap
- 1998: Color Air starter opp
  - Priskrig; Color Air konkurs; samlet tap for alle tre selskap NOK 3 mrd
- 2001: SAS og Braathens funksjoner
- 2002: Bonusprogram gjøres ulovlig; Norwegian etableres

# Hvordan håndtere en etableringstrussel?

- Hindre etableringen, eller tilpasse seg den.
- Den etablerte kan gjøre valg i forkant av den nye bedriftens beslutning om etablering.
  - Investering
    - Bedre produkt
    - Billigere produksjon
  - Reklame

# En modell for nyetablering

- Tre trinn:
  - 1. Den etablerte bedriften (E) gjør et valg om investering i reduserte kostnader.
  - 2. Den nye bedriften (N) bestemmer seg for en evt. etablering.
  - 3. Hvis den nye bedriften etablerer seg, konkurrerer de to bedriftene i markedet. Hvis ikke, fortsetter den etablerte alene.

# Hva bør den etablerte gjøre i forkant?

- Det kommer an på:
  - Hvordan konkurransen vil foregå mellom de to i etterkant.
  - Hvorvidt den etablerte har mulighet til å forhindre etablering, eller om etablering er uunngåelig.
- Effekt av investering i reduserte kostnader
  - kvantumskonkurransen: den etablerte bedriftens reaksjonskurve skifter utover
  - priskonkurransen: den etablerte bedriftens reaksjonskurve skifter innover.



# Effekten av reduserte kostnader hos den etablerte: Kvantumskonkurranse

- Høyere kvantum for etablert bedrift; Lavere kvantum for ny bedrift; Lavere profitt for ny bedrift
- Dersom den nye bedriften etablerer seg, oppnår den etablerte, gjennom sin investering i lavere kostnader, i hvert fall å få en større del av markedet.
- Er reduksjonen i kostnader stor nok, vil profitten til den nye bedriften, ved etablering, gå i minus. Da velger den nye bedriften heller å holde seg ute av markedet.
- Gevinsten i etterkant må holdes opp mot investeringskostnadene.
- En stor investering kan gi et fortsatt liv som monopolist.
- En mindre investering kan gi konkurranse, men med fordeler for den etablerte.

# Effekten av reduserte kostnader hos den etablerte: Priskonkurranse

- Lavere priser for begge bedrifter; Lavere profitt for begge bedrifter
- Dersom den nye bedriften etablerer seg, har investeringen bare ført til lavere profitt for den etablerte.
- Er reduksjonen i den nye bedriftens profitt stor nok, vil profitten dens, ved en etablering, gå i minus. Da velger den å holde seg ute av markedet.
- Hva vil den etablerte bedriften oppnå?
  - Hindre etablering: Investering i lavere kostnader for å presse prisene ved konkurranse nedover. Kan da fortsette som monopolist. Men lønner dette seg i forhold til investeringskostnadene?
  - Tilpasse seg etablering: Ønskelig med lite investering for å unngå for lave priser.