

# Flere veier fører til Rom<sup>1)</sup>

John R. Isaksen, Bent Dreyer og Kjell Grønhaug

Bedrifter som virkelig kjenner sin konkurransearena – og som makter å utforme sine strategier basert på egne forutsetninger kan oppnå økonomisk suksess. Her rapporteres funn fra en undersøkelse som viser at bedrifter innenfor samme industri oppnår varige konkurransefortrinn ved å rendyrke ulike strategier som utnytter deres særfortrinn. Artikkelen retter oppmerksomheten mot hvordan ulike strategier kan anvendes for å møte de utfordringene som usikker tilgang på essensielle råvarer skaper.

## *Den optimale strategi*

I strategilitteraturen blir ofte analysen av konkurransearenaen sett på som avgjørende for hvilke strategivalg som er de rette. Fagmiljøet rundt Michael Porter er sterke eksponenter for dette tankegodset. Inngående analyser av konkurransearenaen gir ofte entydige og sterke anbefalinger om hva som vil være den optimale strategi. ”*Fortell meg hvilken konkurransearena du opptrer på, og jeg skal fortelle deg hvilken strategi som vil gi deg en problemfri økonomisk tilværelse*” – er refrenget.

Med et slikt perspektiv vil bedrifter som står overfor stor usikkerhet knyttet til tilførsel av essensielle råvarer bli anbefalt å kjøpe opp underleverandører av råstoffet – såkalt oppstrøms vertikal integrering. De faglige rådene ifølge denne tenkemåten er entydig til landbasert norsk fiskeindustri – kjøp opp fangstrettigheter for å få kontroll med tilgangen på fisk.

Dette tankegodset har imidlertid vært utsatt for sterk kritikk i faglitteraturen de siste årene. Det har dels sammenheng med at tunge empiriske analyser av økonomisk prestasjon, uavhengig av bransje og nasjon, ikke gir entydige svar i form av positiv sammenheng mellom strategiske valg og økonomisk prestasjon. Dette var også tilfellet da vi på slutten av 90-tallet ved Fiskeriforskning gjennomførte en grundig analyse av sammenhengen mellom grad av vertikal integrering (eierskap i flåteleddet) og lønnsomhet i fiskeindustriannlegg.

## *Ulike forutsetninger påvirker strategivalg*

En viktig faglig forklaring på de til dels forvirrende empiriske funnene er at de teoretiske perspektivene som ligger til grunn for analysene i for liten grad vektlegger at bedriftene er forskjellige og dermed har ulike forutsetninger for å lykkes med en strategi. Blant annet stilles det store krav til bedriftenes evne til å endre seg, og Porters anbefalinger er ofte strategier som er vanskelige å gjennomføre for bedrifter med begrensede ressurser og iboende motstand mot endring. Denne type kritikk har hatt sin faglige forankring i det ressursbaserte perspektivet, som Jay Barney er en av de sterkeste talsmenn for. I følge det ressursbaserte perspektivet vektlegges det at bedrifter, selv innenfor samme bransje, er forskjellige og derfor må velge strategier som balanserer egne forutsetninger opp mot hvilke utfordringer som er rådende på konkurransearenaen. Med et slikt perspektiv vil ulike strategier være mulig, og økonomisk resultat vil i like stor grad være avhengig av hvor godt strategivalget er forankret i egne forutsetninger som i hvilke utfordringer som konkurransearenaen gir.

## *Vertikal integrering versus fleksibilitet*

Innenfor strategilitteraturen er det anbefalt to diametralt forskjellige strategier for håndtering av usikkerhet; en proaktiv stra-

tegi hvor bedriften søker å oppnå kontroll og styring (les vertikal integrering) og en hvor bedriften snarere enn å søke kontroll prøver å tilpasse seg usikkerhet gjennom aktiv bruk av markedet for å sikre seg råvarer (les fleksibilitet). Dersom noen bedrifter lykkes med den siste strategien og andre lykkes med første, er det heller ikke overraskende at de empiriske resultatene er forvirrende. Da vil vi finne at både bedrifter som er helt frikoblet tilstøtende ledd av verdikjeden og bedrifter med høy grad av vertikal integrering oppnår gode økonomiske resultater samtidig. Denne hypotesen er i liten grad drøftet i litteraturen, og få har hatt muligheter for å analysere den. I denne artikkelen presenteres våre funn fra testen av denne hypotesen i fiskeindustrien.

## *Forskningsdesign*

Denne artikkelen bygger på en inngående studie av to suksessbedrifter i en setting med stor usikkerhet i råvaretilgangen. Innenfor strategilitteraturen blir ofte vertikal integrering nevnt som et viktig virkemiddel for å øke lønnsomheten på konkurransearenaer hvor det er stor usikkerhet i for eksempel tilgangen på råvarer. Samtidig anbefales en strategi tuftet på tilpasningsevne som nyttig for en slik konkurranseenhet.

Bedriftene som gjennom sine økonomiske resultat lenge har dokumentert at de har konkurransemessige fortrinn, er ulikt organisert i forhold til råvaremarkedet – en bedrift er tungt inne på eiersiden i fiskeflåten, mens den andre ikke har eierskap i flåten. Begge bedriftene er lokalisert i samme region, er like i størrelse og har over tid vist at de er blant de mest lønnsomme bedriftene i norsk fiskeindustri.

Analysene bygger på tallmateriale hentet fra bedriftenes regnskap for to år – 2001 og 2002. Ettersom de to bedriftene vi studerer er blant de som gjør det best, vil vi relatere funn i disse til hva som er det normale i bransjen basert på Driftsundersøkelsens tall. Samtidig er det observert over en lengre

periode at de to bedriftene er i front i industrien når det gjelder økonomisk resultat.

Vi har ikke ønsket å fokusere på hvem bedriftene er, men snarere på hvilken effekt vi finner i bedriftenes kostnads- og inntektsstruktur når de lykkes med å rendyrke ulike strategier. Vi vil derfor ikke her gå nærmere inn på verdiene på de enkelte variablene i de to bedriftene som er studert i undersøkelsen.

## *Arbeidshypoteser*

I strategilitteraturen er det gjort en grundig gjennomgang av fordelene og ulempene ved vertikal integrering og fleksibilitet. Med dette som utgangspunkt ble det utviklet en rekke arbeidshypoteser om hvordan de ulike strategiene som her studeres vil gi seg utslag i bedriftenes kostnads- og inntektsstruktur. Begge bedriftene beviser gjennom sine økonomiske resultater at de lykkes med sine strategier. Bedriftene klarer altså å utnytte fordelene som strategiene gir, samtidig som de unngår ulempene knyttet til strategiene som er valgt.

En sentral fordel med vertikal integrering i et turbulent mellommarked er at det gir muligheter både for å styre råvarestrømmen og ikke minst et godt utgangspunkt for å sette en råvarepris som ligger under den til enhver tid rådende markedsprisen. Samtidig ligger den fristilte bedriftens muligheter i å ha et bredt spekter av underleverandører for å kompensere for manglende styring og kontroll. Begge forholdene indikerer at bedriften vil kunne oppnå lavere transaksjonskostnader enn hva en fristilt bedrift klarer. Oversatt til fiskeindustri er det derfor forventet følgende:

- Den vertikalt integrerte bedriften har jevnere råstoffleveranser enn den fristilte bedriften.
- Den vertikalt integrerte bedriften betaler mindre for råstoffet enn den fristilte bedriften.

- Den vertikalt integrerte bedriften har færre underleverandører enn den fristilte bedriften.

Dette leder selvsagt til at den fristilte bedriften vil ha tilsvarende ulemper med høye transaksjonskostnader, mange underleverandører og må betale dyrt for råvarene.

I strategilitteraturen er det imidlertid påpekt at vertikalt integrering også innebærer en del ulemper. Blant annet påpekes det at en slik strategi har en tendens til å låse bedriften til et sterkt spesialisert og snevert produksjonsmønster som er drevet fram gjennom at de to leddene i verdisystemet skreddersys for hverandre. Samtidig er vertikalt integrerte bedrifter sårbare ved at finansielle ressurser lett bindes i produksjonsutstyr, noe som gir lite rom for endring.

En bedrift som velger en strategi rettet mot å benytte markedet aktivt for å skaffe råvarer, vil imidlertid i langt større grad gjennomføre investeringer i teknologi som tar hensyn til mange underleverandører med ulikt råstoff. Samtidig må en slik bedrift være konkurransedyktig i et åpent råvaremarked – noe som betinger høy finansiell fleksibilitet og evne til å skifte produkt både i forhold til svingende produktmarginer og manglende evne til å kontrollere og styre underleverandører. En bedrift som ønsker å rendyrke sin tilpasningsevne til et svingende råvaremarked må altså være i en posisjon med lave kapasitetskostnader og høy grad av finansiell fleksibilitet. Samtidig må både utstyr og stab være egnet til å endre produksjonsmønster raskt. Denne argumentasjonen leder til at vi forventer å finne at:

- Den fristilte bedriften har lavere kapasitetskostnader enn den vertikalt integrerte bedriften.
- Den fristilte bedriften har høyere finansiell fleksibilitet enn den vertikalt integrerte bedriften.
- Den fristilte bedriften har høyere produksjonsfleksibilitet enn den vertikalt integrerte bedriften.

Et uklart spørsmål i litteraturen er hvordan de ulike strategiene vil påvirke effektivitet i produksjonen. En ulempe med manglende kontroll og styring av underleverandører er, ifølge faglitteraturen, at bedrifter som følger en slik strategi vil ha lav effektivitet i produksjonen fordi de ikke har de samme muligheter til å skreddersy stab og teknologi mot et smalt produktspekter og få underleverandører. Den vertikalt integrerte bedriften har derimot langt større mulighet til å få til en slik koordinering. På den andre siden er det i litteraturen nevnt at vertikalt integrerte selskap har en tendens til å utvikle en overdimensjonert administrativ stab, og at hard intern konkurranse kan oppstå i kampen om ressurser og fastsetting av internt pris. Ettersom et av hovedargumentene med vertikal integrering er knyttet til bedre koordinering og bedre muligheter for planlegging både på kort og lang sikt har vi følgende forventning når det gjelder effektivitet:

- Den vertikalt integrerte bedriften har høyere produksjonseffektivitet enn den fristilte bedriften

I det neste avsnittet skal vi se nærmere om våre antagelser stemte når vi gikk nærmere inn i regnskapstallene til de to bedriftene.

## *Resultater*

En viktig dimensjon i vårt analyseopplegg var å velge to bedrifter som over tid presterer godt innenfor en avgrenset industri. Gjennom formelle analyser ble dette bekreftet – de to bedriftene vi studerte hadde økonomiske resultat som plasserte dem blant de 25 % beste bedriftene i bransjen i en periode på over 20 år. Det gjaldt selvsagt også de årene vi valgte ut for en mer detaljert analyse av bedriftene (les: regnskapsårene 2001 og 2002).

Så skal vi gå nærmere inn på våre funn knyttet til de enkelte arbeidshypotesene framsatt i avsnittet over. Når det gjelder forhold knyttet til vertikal integrering som

en strategi for å øke styring og kontroll med råstofftilgangen, ble samtlige arbeidshypoteser i vår studie bekreftet. Den vertikalt integrerte bedriften har jevnere råstofftilgang, målt som landet kvantum per måned, enn den fristilte bedriften. Den fristilte bedriften har langt større variasjon i månedlige landinger, og svingingene i denne bedriften er faktisk større enn gjennomsnittet for hele industrien. Sagt på en annen måte – den vertikalt integrerte bedriften klarer å utnytte fordelene med vertikal integrering i form av mer stabil tilgang på råvarer. Den fristilte bedriften har en ulempe ved at den har store svingninger i råvaretilgang fra måned til måned. Resultatet er ikke overraskende i forhold til hva vi kunne forvente.

Ser vi på prisstatistikken bekrefter også den våre forventninger – den vertikalt integrerte bedriften betaler en lavere pris for sitt råstoff enn den fristilte bedriften. Sammenligner vi med markedsprisen, finner vi at den fristilte bedriften betaler en pris på råstoffet som ligger tett opp til hva som til en hver tid er gjennomsnittet for industrien. Den vertikalt integrerte bedriften klarer altså også på dette området å utnytte de fordelene som vi forventer ut fra faglitteraturen.

Dersom vi legger til at den fristilte bedriften har langt flere enkeltleveranser fra langt flere underleverandører med mindre kvanta enn den vertikalt integrerte bedriften, blir en viktig hovedkonklusjon at den vertikalt integrerte bedriften har langt lavere transaksjonskostnader enn den fristilte bedriften.

Går vi videre og ser nærmere på kapasitetskostnadene, finner vi at det er liten forskjell i kapasitetskostnadene i de to bedriftene. Det må imidlertid tilføyes at begge bedriftene har langt lavere kapasitetskostnader enn hva som er gjennomsnittet for industrien. Konklusjonen vår blir at bedrifter som gjør det godt i denne bransjen har lave kapasitetskostnader. Dette er i tråd med hva tidligere analyser av bransjen viser. Samtidig er det viktig at den vertikalt integrerte bedriften – til forskjell fra mange andre vertikalt integrerte bedrifter – klarer å

unngå en av de store ulempene ved vertikal integrering – høye kapasitetskostnader.

Hvordan klarer så den fristilte bedriften å kompensere for de åpenbare ulempene den har med dyrt råstoff og høye transaksjonskostnader? Ser vi på våre fleksibilitetsmål, finner vi at den kompenserer ved å utnytte muligheter i et åpent råvaremarked. Denne bedriften er langt mer fleksibel og mindre spesialisert i sitt innkjøp av råstoff. Vi har tidligere nevnt at den kjøper råstoff fra mange underleverandører. Samtidig er råstoffet bredere sammensatt med hensyn på art og hvilke redskap det er fanget med. Med andre ord et bredt spekter av råstoff langs mange dimensjoner. Samtidig får vi bekreftet at bedriften har langt større finansiell fleksibilitet enn den vertikalt integrerte bedriften. Dette blir understreket når vi sammenligner med resten av bransjen langs denne dimensjonen. Vi finner også at den vertikalt integrerte bedriften har langt større andel av sine aktiva bundet opp i produksjonsutstyr enn hva som er vanlig i bransjen – og spesielt i forhold til den fristilte bedriften. Både kapasitetskostnadene, likviditeten og råstoffgrunnlaget i den fristilte bedriften viser at den er posisjonert for å være aktiv i råvaremarkedet, og utnytter disse forutsetningene til å kompensere for manglende kontroll og styring med råvareflyten.

Så langt er altså våre funn helt i tråd med hva vi kunne forvente fra vår litteraturgjennomgang. Når vi derimot ser nærmere på produktivitetstallene, får vi oss en liten overraskelse. Med utgangspunkt i teorien, og for så vidt også i forhold til våre funn knyttet til råstoffgrunnlaget i de to bedriftene, er det svært overraskende at den fristilte bedriften har langt høyere produktivitet enn den vertikalt integrerte bedriften (og også resten av bransjen). Dersom vi ser på salgsinntektene i forhold til både arbeidskraftkostnadene og kvantum produsert, er konklusjonene entydige – den fristilte bedriften oppnår høyere pris på sine produkter og produserer mer effektivt. Dette klarer de til tross for at de har et langt mer sammensatt råstoffgrunnlag og større svingninger i råstofftilgangen fra måned til måned. Det

indikerer en svært verdifull stab, ikke bare i forhold til effektivitet og fleksibilitet men også i forhold til å gjøre riktige produktvalg.

## Implikasjoner

Våre funn bekrefter at det på samme konkurransearena vil være grunnlag for å reddykke ulike strategier for å oppnå det som i litteraturen kalles *varige konkurransefortrinn*. Her har vi vist at det i en industri med usikker råstofftilgang vil være mulig å oppnå slike fortrinn ved enten å søke kontroll og styring (gjennom vertikal integrering) eller ved å utvikle høy tilpasningsevne til et svingende råvaremarked (fleksibilitet). Vi har samtidig vist at det er fordeler og ulemper ved begge strategiene.

Vertikalt integrerte bedrifter oppnår bedre kontroll med råvareflyten og lavere råvarekostnader. De klarer å utnytte dette gjennom en sterk spesialisering av produksjon. Ulempen er imidlertid at bedriften blir låst fast til et snevert produksjonsmønster og blir dermed sårbar for endring i marginene for ulike potensielle produkter.

Den fleksible bedriften sliter med høye transaksjonskostnader og har et uensartet råstoff. Mye tyder imidlertid på at dette presser bedriftens stab til å utvikle svært verdifulle egenskaper som gir høy produktivitet – uavhengig av endring i produksjonsmønster – og kunnskap som gir markedsriktige produktvalg. Dette er mulig dels gjennom kompetanse i staben, men også gjennom en bevisst investeringsstrategi som gir stor grad av finansiell frihet og lave kapasitetskostnader. I faglitteraturen er dette observert i flere studier som har studert vellykkede fleksible bedrifter – som gjennom stadig endring utvikler en unik kompetanse til å håndtere endringen effektivt internt i bedriften.

Begge bedriftene som ble studert oppnår svært gode økonomiske resultat – med basis i diametralt ulike strategier. Vår analyse viser at de klarer dette først og fremst ved å

utnytte fordelene ved de valgte strategiene. Samtidig må det tilføyes at en del av forklaringen på deres suksess også er at de samtidig klarer å dempe de store ulempene som også er knyttet til de valgte strategiene.

En viktig side ved våre funn er de metodiske og teoretiske implikasjonene de har. Selv om vi kun har studert to vellykkede bedrifter i en spesiell setting, gir våre resultater viktige bidrag til å forklare de tvetydige empiriske funn rapportert i faglitteraturen omkring sammenhengen mellom strategivalg og økonomisk prestasjon. De forvirrende resultatene som for eksempel er rapportert om sammenhengen mellom grad av vertikal integrering og økonomisk resultat kan selvsagt skyldes at noen fristilte bedrifter oppnår gode økonomiske resultat ved å være svært tilpasningsdyktig til et svingende råvaremarked. Samtidig er det åpenbart at en del av de vertikalt integrerte bedriftene ikke klarer å utnytte fordelene, og blir sterkt rammet av ulempene ved å være vertikalt integrert.

Våre funn har også implikasjoner for hvilke velmente råd bedrifter får fra eksterne aktører. Selv om konkurransearenaen analyseres inngående – og konklusjonene omkring utfordringer og muligheter som trekkes er entydige – er det ikke sikkert at alle bedriftene i industrien bør velge den optimale strategien. En viktig innvending mot at samme strategi er den beste for alle, er at bedriftene er forskjellige langs mange dimensjoner som er avgjørende for hvordan en slik optimal strategi vil slå ut i den enkelte bedrift. En annen innvending er selvsagt at dersom alle aktørene konkluderer likt i den eksterne analysen, og velger samme strategi, er det tvilsomt at en slik strategi gir rom for at noen av aktørene klarer å generere noen ekstra profitt. En tredje innvending er selvsagt at det ikke bare fins en vei, men flere, som fører til Rom.



## *Noter*

---

- 1) Denne artikkelen bygger på følgende artikkel: Isaksen, J.R., B. Dreyer & K. Grønhaug (2004) "How to secure critical supply? Market exchange or vertical integration", in Aronsson, H. (ed.) Nofoma 2004 - Challenging Boundaries with Logistic, Proceedings of the 16th annual conference for Nordic researchers in logistics, University of Linköping, pp 307-322.