

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, våren 2004

Utredning i fordypnings-/spesialfagsområdet: Strategi, organisasjon og ledelse
Veileder: Professor Siri Pettersen Strandenes

HVORDAN KAN FUSJONEN MELLOM P&O OG CARNIVAL PÅVIRKE KONKURRANSEDYNAMIKKEN I CRUISEMARKEDET?



(Forsidefoto: Golden Princess)

av

Lars Erik Hansen

Denne utredningen er gjennomført som ledd i høyere avdelings studium ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjennelsen innebærer ikke at Høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er fremkommet i arbeidet

FORORD

Denne HAS-utredningen er blitt til i samarbeid med SIØS (Senter for internasjonal økonomi og skipsfart) ved NHH. Oppgaven er skrevet med god hjelp fra professor Siri Pettersen Strandenes og vil besvare følgende to spørsmål:

- i) Hvilke ressurser og førstestegsfordeler gir de etablerte aktørene i det amerikanske Premium-markedet for cruise fortrinn vis-à-vis potensielle nyetablerere?
- ii) Hvordan kan fusjonen mellom P&O og Carnival bidra til å endre priskonkurransen, kapasitetsbeslutningene eller kvalitetskonkurransen i det amerikanske Premium-markedet?

Oppgaven er inndelt i en teoretisk del og en analytisk del. I teoridelen vil jeg gjennomgå det ressursbaserte synet på strategi og litteratur knyttet til first-mover bevegelsen. I tillegg vil jeg se på strategiske prisingssystem og hva disse består av.

Begrepsmessig har jeg valgt å identifisere det amerikanske Premium-segmentet med utgangspunkt i det britiske konkurransetilsynets inndeling av skips kategorier. De amerikanske konkurransemyndighetene opererer med andre inndelinger, slik at det som egentlig er det amerikanske premiumsegmentet, kan avvike noe fra det britiske begrepsmessig (ettersom de amerikanske konkurransemyndighetene deler markedet i fire, hvor de to mest prestisjefylte er premium- og luksussegmentet, uten at man klarer å trekke noen klare segmenteringsgjerdene mellom de to). Jeg håper dette ikke gir misforståelser under lesingen av oppgaven.

Jeg takker for rask, konstruktiv og inspirerende veiledning fra professor Strandenes og eventuelle feil eller mangler er ene og alene mitt ansvar.

Bergen, 13. august 2004

Lars Erik Hansen

INNHold

FORORD	2
INNHold	3
1. INTRODUKSJON	7
1.1 DEFINISJONER OG BEGREPSAVKLARINGER	7
1.2 HISTORISK UTVIKLING FREM TIL STARTEN PÅ DET MODERNE CRUISEMARKEDET I 1970	7
1.3 INTRODUKSJON TIL KONKURRANSESTRATEGIEN I CRUISEMARKEDET	8
1.3.1 Totrinns konkurransestrategi	9
1.4 OPPGAVENS OPPBYGNING OG SPØRSMÅLENE SOM DEN SØKER Å BESVARE	12
2. RESSURSBASERT STRATEGI, FØRSTESTEGSFORDELER OG PRODUKTDIFFERENSIERING	13
2.1 DET RESURSBASERTE SYNET PÅ STRATEGI OG FIRST-MOVER BEVEGELSEN	13
2.1.1 Innledning	13
2.1.2 Hva er det ressursbaserte synet?	14
2.1.3 Hvordan påvirker eksisterende ressursbase valg av fremtidige ressurser?	15
2.1.4 Hvilke ressurser kan bidra til å gi konkurransefortrinn?	16
Figur 1 – The Cornerstones of Competitive Advantage (Petraf, 1993).....	17
2.1.4.1 Ressursheterogenitet	17
2.1.4.2 Ex post konkurransehindringer	18
2.1.4.2.1 Imperfekt imiterbarhet	19
2.1.4.3 Imperfekt mobilitet	20
2.1.4.4 Ex Ante konkurransebegrensninger	20
2.1.5 Hvordan forklarer teorien om førstestegsfordeler ressurser som kilde til konkurransefortrinn?	20
2.1.6 Oppsummering av det ressursbaserte synet og first-mover bevegelsen	22
2.2 STRATEGISK PRISING - EN INTRODUKSJON TIL HVORDAN MAN KAN TA ULIK PRIS FOR DIFFERENSIERTE PRODUKTER	23
2.2.1 Konsument- og produsentoverskudd	25
Figur 2 – Konsumentoverskudd og produsentoverskudd	26
2.2.2 Ulike teknikker for å ta ulik pris til ulike kunder	27
Figur 3 – Hvordan tilpasse pris lik opplevd verdi for kunden gjennom ulike value metrics (Nagel et. al., 2002)	29
Tabell 1 – Eksempel på en ikke forhandlingsbar priseny	30
2.2.2.1 Førstegrads prisdiskriminering	31
2.2.2.2 Annengrads prisdiskriminering.....	31
2.2.2.3 Tredjegrads prisdiskriminering.....	32
2.2.2.4 Midlertidig prisdiskriminering.....	33

2.2.3 Prisdiskriminering ut i fra en velferdsøkonomisk betraktning	34
2.2.4 Produktsammenbinding - Hvordan skape pakker som konsumentene er villige til å betale for?	35
2.2.4.1 Ren produktsammensetning	35
2.2.4.2 Blandet produktsammensetning (mixed bundling)	36
2.2.5 Generiske prisingsstrategier som kan benyttes i tillegg til prisdiskriminering.....	36
2.2.5.1 Penetrasjonsprising	36
2.2.5.2 Nøytral Pricing	37
2.2.6 Hvordan kan rederne utforme sine strategiske prisingsystem for å dempe priskonkurransen?	37
2.2.6.1 Prisrigiditet	38
2.2.6.2 Prissignalisering og –ledelse	38
2.2.6.3 Kan trusselen fra nyetableringer og ekspansjon fra konkurrenter bidra til at ledende foretak modererer egne priser?	39
Figur 4 - Monopolistens tilpasning	40
2.2.6.3.1 Limit pricing (før etablering)	41
2.2.6.3.2 Rovdyrprising (etter etablering)	42
2.2.6.3.3 Overskuddskapasitet	43
3. ANALYSE AV CRUISEMARKEDET	44
3.1 KONKURRANSESTRATEGIEN I MARKEDET SAMT UTVIKLINGEN AV TILBUD OG ETTERSPORSEL I CRUISEMARKEDET	44
3.1.1 Kapasitetsbeslutninger i cruiseindustrien	44
3.1.1.1 Cruiseredernes beslutningsproblem på kort og lang sikt	45
3.1.2 Struktur og utvikling av tilbudssiden	46
3.1.2.1 Definisjon av tilbud i cruisemarkedet	46
3.1.2.2 Flåtens utvikling fra 1980 til 2002	47
3.1.2.2.1 Antall skip, tonnasje og senger	47
Tabell 3 – Utvikling i antall skip, tonnasje og berths fra 1985 til 2002 (ISL/SSMR, juli 2002).....	47
Figur 5 – Utvikling i antall skip og samlet tonnasje fra 1980-2002 (ISL, 2002).....	48
3.1.2.2.2 Cruiseflåten gruppert etter byggeår	49
Figur 6 – Cruiseflåten i 2002 gruppert etter byggeår (ISL, 2002)	49
3.1.2.2.3 Fordelingen av passasjerkapasitet på de største enkeltmarkedene	49
Tabell 4 – Fordeling av flåten på ulike destinasjoner i 2001 (UK konkurransemyndigheter, 2002).....	49
Tabell 5 – De største cruiserederiene i verden i 2001 (UK konkurransemyndigheter, 2002)	50
3.1.2.2.4 Skipskategorier i det britiske markedet	50

3.1.2.2.5	Skipskategorier i det amerikanske markedet.....	51
3.1.2.2.6	Kulturfokus og målmarked for de ulike skipstypene – Britisk stil, Europeisk stil og Amerikansk stil.....	52
	Tabell 6 – Ulike cruisereederier som opererer i UK og deres nasjonale stil (UK konkurransemyndigheter, 2002).....	52
3.1.3	Struktur og utvikling av etterspørselen etter cruise.....	53
3.1.3.1	Utdyping av etterspørselsmønsteret.....	53
3.1.3.1.1	Hvilke faktorer påvirker etterspørselen etter cruise?.....	53
3.1.3.1.2	Hvem utgjør målmarkedet for cruisebransjen?.....	55
	Diagram 1 – Sammensetning av verdensmarkedet for cruise i 1998 (Wild et al., 2000:321).....	56
3.1.3.1.3	Utviklingen for de mest populære destinasjonene fra 1987 til 2002.....	56
	Figur 7 – Fordeling av passasjerer på de viktigste destinasjonene (CLIA, 2002).....	57
3.1.3.1.4	Utviklingen i varighet på cruise fra 1980 - 2001.....	57
	Tabell 7 - Lengde på cruise for det Nord-amerikanske markedet i 1980 og 2001 (CLIA,2000).....	58
3.1.3.1.5	Karakteristika ved målmarkedet i USA og Canada.....	58
	Diagram 2 – Sammensetting av målmarkedet i USA og Canada (CLIA, 2000).....	59
	Tabell 8 – Demografiske karakteristika ved cruiseturister i USA og Canada (CLIA, 2000).....	60
3.2	RESSURSBASERT TEORI OG FIRST-MOVER LITTERATUR ANVENDT PÅ PREMIUM-MARKEDET I USA.....	61
3.2.1	First-mover litteratur anvendt på nyetableringer.....	61
3.2.2	Hvilke ressurser kan gi grunnlag for konkurransefortrinn?.....	65
3.2.3	Petrafs modell anvendt på det amerikanske Premium-markedet.....	67
3.3	PRIS- OG KAPASITETSBESLUTNINGER I PRAKSIS.....	68
3.3.1.1	Prisdiskriminering via ulike generiske prisingsstrategier.....	69
3.3.1.1.1	Skumming.....	71
3.3.1.1.2	Sekvensiell skumming.....	72
3.3.1.1.3	Penetrasjonsprising.....	72
3.3.1.1.4	Nøytral prising.....	74
3.3.1.2	Gir ulike segmenter grunnlag for differensierte priser i praksis?.....	74
3.3.2	Samordning av kapasitetsbeslutninger og fasiliteter.....	76
3.3.2.1	Trekke tilbake eksisterende ordre.....	76
3.3.2.2	Legge skip i opplag.....	77
3.3.2.3	Reallokere skip fra andre destinasjoner eller markedssegment.....	77
3.4	OPPSUMMERING.....	78
4.	KONKURRANSEMYNDIGHETENES BEHANDLING AV FUSJONEN.....	79
4.1	Bakgrunn.....	79

4.2 Transaksjonenes konkurransemessige implikasjoner – relevant produkt og geografisk marked	80
4.2.1 Uttalelser fra de amerikanske konkurransemyndighetene	80
4.2.1.1 Relevant produkt- og geografisk marked	80
4.2.2 Uttalelser fra EU sitt konkurransetilsyn	81
4.2.2.1 Relevant produktmarked i analysene	81
4.2.2.2 Relevant geografisk marked	82
4.2.3 Uttalelser fra UK sitt konkurransetilsyn	83
4.2.3.1 Relevant produktmarked	83
4.2.3.2 Relevant geografisk marked	85
4.3 Sammenligning av de ulike konkurransemyndighetenes argumenter	85
Tabell 9 – Sammenligning av konkurransemyndighetenes definisjoner av relevant produkt- og geografisk marked	86
Tabell 10 – Sammenligning av konkurransemyndighetenes argumenter for og mot fusjonens godkjenning	86
4.4. SAMMENLIGNING AV MYNDIGHETENES GODKJENNING I LYS AV ANALYSEN AV CRUISEMARKEDET	87
4.4.1 Endret prispolitikk - Grobunn for økt samordning av prisbeslutninger?	87
4.4.2 Samordning av kapasitetsbeslutninger på lang sikt?	88
4.4.3 Samordning av kvalitetsbeslutninger - Rasjonalisering for å redusere mangfoldet?	89
5. OPPSUMMERING	90
6. REFERANSER	92

1. INTRODUKSJON

1.1 DEFINISJONER OG BEGREPSAVKLARINGER

Et cruise kan defineres som enhver maritim basert reise foretatt av betalende gjester ombord et fartøy, hvis primære mål er å transportere passasjerer. Videre defineres et cruise som en betalt reise for nytelse (leisure) ombord i et fartøy hvis primære formål er å tjene (accomodate) sine gjester (og ikke frakt av disse), normalt for å besøke et utvalg destinasjoner heller enn å operere på en fast rute. (Wild, 2000:319)

1.2 HISTORISK UTVIKLING FREM TIL STARTEN PÅ DET MODERNE CRUISEMARKEDET I 1970

Det første passasjerskipet som ble introdusert til cruise var S/Y "Ceylon". Skipet kom i 1882 og hadde Norge med fjordene på vestlandet og Nordkapp som reisemål. Det første skipet som var spesialbygd for cruise var "Meteor" eid av Det Bergenske Dampskibsselskap (BDS). Skipet gikk i rute fra Bergen til Nordkapp og for å forlenge sesongen gikk det til Middelhavet om vinteren. I 1927 fikk BDS nybygget "Stella Polaris". Hun var det første cruiseskipet som opererte med hele verden som marked. (Martinussen, 1992:5)

Det vi i dag forstår med cruiseferd er hovedsaklig sprunget frem i tiden etter andre verdenskrig. Verdens passasjerskipsflåte hadde tradisjonelt hovedsaklig blitt brukt til interkontinentale seilinger, mye som følge av emigrasjonen fra Europa til Amerika. Den transatlantiske passasjerferd var sterkt sesongpreget, med høysesong i sommerhalvåret.

Vinteren 1938-39 gjorde DNAL et eksperiment med "Oslofjord". Den nybygde båten skulle gjøre 6 turer mellom New York og Vest-India for å sysselsette båten i lavsesongen i Atlanteren. De tradisjonelle interkontinentale skipene seilte på cruise i vinterhalvåret, mens de på sommeren opprettholdt sine regulære passasjerseilinger (eventuelt kombinert med cruisetokt til Europa). (Kloster, 1976:74)

Resultatene fra eksperimentet var oppløftende, skipet hadde 2225 passasjerer på disse turene. Det skulle dermed vise seg at amerikanske markedet for fornøylesreiser rommet større

muligheter enn ren transatlantisk passasjerfart. (Kloster, 1976:74).

På 1950-tallet ble passasjerfarten gradvis mer utkonkurrert av fly, slik at de ikke klarte å få nok passasjerer til de kostbare passasjerskipene. 1958 var det første året hvor flyene hadde flere passasjerer over Atlanterhavet enn de transatlantiske båtutene. Trusselen fra flyene gjorde at rederiene måtte finne nye områder å tjene penger på [noe som illustreres i NAL's styreoversikt fra 1959: ” Vi vil naturlig nok måtte planlegge driften av disse to skip mer av hensyn til cruiseferd enn den regulære transatlantiske ferd”] (Kloster, 1976:74). Fokus ble nå rettet fra transport til cruise, hvor man måtte tilrettelegge for et kresent og pengesterkt publikum.

Den moderne cruisehistorien sies å ha blitt startet med Klosters ”Sunward” i 1966. De introduserte større skip i markedet enn tidligere. ”Sunward” var opprinnelig en bilferje som skulle gå i trafikk mellom Southampton, Vigo, Lisboa og Gibraltar. Politiske stridigheter gjorde det umulig å gjennomføre dette, noe som førte til at Kloster flyttet skipet til Karibien. I 1971 fikk de ytterligere tre skip¹ og befestet dermed sin posisjon som den ledende US-baserte cruisetilbyder. Like etter fulgte Royal Caribbean etter med ”Song of Norway” og i 1974 ble Carnival etablert med sin ”Mardi Gras” som hadde seilinger fra Miami. Dette markerte begynnelsen på en bransje som har hatt en eventyrlig vekst siden 1970-tallet. (Martinussen, 1992:6).

1.3 INTRODUKSJON TIL KONKURRANSESTRATEGIEN I CRUISEMARKEDET

Cruisemarkedet er et marked som preges av å tilby en tilsynelatende homogen tjeneste, nemlig en seng om bord på et skip som seiler i et gitt antall døgn innenfor et gitt geografisk område. Dette skulle tilsi at konkurransen var preget av pris, ettersom det avgjørende tilsynelatende er å få seg en tur på en hvilken som helst båt som seiler i for eksempel Karibien.

Det er imidlertid ikke slik konkurransen i markedet fungerer. Cruiseselskapene konkurrerer i

¹ Starward, Skyward og Southward

vid forstand i markedet for feriereisende, det vil si der priselastisiteten er stor og passasjerene velger mellom nesten utallige feriealternativer. Cruiseindustrien er konjunkturutsatt og påvirket av terrorfrykt fra tiden etter 11. september, noe som kan bidra til å legge en demper på reiselysten.

I cruisemarkedet har rederiene for lenge siden valgt å dempe konkurransen på pris til fordel for andre handlingsvariabler, eksempelvis ved å introdusere flere produktvarianter (eksempelvis ulik varighet og geografisk område) og inndeling i ulike markedssegmenter (hvert merke profilerer seg mot ulike segmenter, eks. NCL profilerer seg med Freestyle Cruising med uformelle omgivelser på båtene) og ulike kulturelle målgrupper. Differensiering av produktet bidrar til å redusere priskonkurransen og gir selskapene mulighet til å ta ulik pris fra kunder med ulik betalingsvilje gjennom bruk av strategiske prisingssystemer.

1.3.1 Totrinns konkurransestrategi

I cruisemarkedet benytter man seg av en totrinns konkurransestrategi, noe som er vanlig i tjenestemarkeder som reiseliv og transport. Dette fordi usolgt kapasitet ikke kan selges senere. Når skipet forlater kaien, så går inntektsmulighetene for de ledige sengene endelig tapt.

Kapasitetsfastsettelsen kan under en slik totrinns strategi brukes som en strategisk binding i fastsettelsen om markedsandeler. Gjennom å binde seg til stor kapasitet, signaliseres det et ønske om en tilhørende stor kapasitetsandel. Dette fordi bransjen seiler under mottoet ”det er bedre med et fullt skip av halvprisbetalende, enn et halvfullt skip med fullprisbetalende”².

Første steg i cruiserederiers strategi består i å fastsette kapasitet gjennom antall skip, størrelsen på disse samt hvor de skal seile. Andre steg er prissettelse for cruisene i lys av kapasitetsbeslutningen og den etterspørsel de står ovenfor i markedet (Strandenes, 2003)

Cruiseselskapene må tidlig bestemme seg for hvor stor kapasitet de skal tilby. For cruisebåter

² Gitt at dette mottoet er troverdig – og dermed kapasitetsøkningen irreversibel – vil det virke avskrekkende på konkurrenter som selv vurderer kapasitetsøkning. (Strandenes, 2003).

må en bestemme hvor skipene skal seile om lag 18 måneder før seilingen skal gjennomføres. (UK konkurransemyndigheter, 2002, 2002)

Prisene er derimot ikke ugjenkallelige. Her benytter bransjen seg av strategiske prisingssystemer som arbeider kontinuerlig fra et cruise legges ut for salg over ett år før avreisedato. Disse er designet å maksimere redernes lønnsomhet samtidig som kapasiteten utnyttes tilnærmet 100 %.

Strukturen som er beskrevet her, har klare paralleller til forutsetningene som ligger bak en Cornout-modell: kapasitetssetting etterfulgt av prissetting. Når bedriftene møtes i markedet, står hver av de ovenfor en gitt kapasitet og dermed en bratt grensekostnadskurve. Følgelig synes Cornout-modellen å være mest dekkende for konkurransesituasjonen i denne næringen.

Selskapene opererer under usikkerhet, blant annet om hvor stor veksten i markedet blir. Et cruiseskip krever lang byggetid, slik at det tar lang tid å justere tilbudet i markedet når etterspørselen endres. Eksempelvis kan RCL selge og eventuelt kjøpe cruiseskip for å justere kapasiteten, men den samlede kapasiteten i markedet kan ikke økes uten at man setter inn flere skip i markedet enn det som tas ut. Dermed står hvert av selskapene i fare for å velge enten for stor eller for liten kapasitet. Det sentrale dilemmaet for selskapene blir dermed avveiningen mellom fleksibilitet og binding i kapasitetsfastsettelsen. Fleksibilitet vil her si å vente lengst mulig for å avdekke etterspørselen, mens binding brukes ved at man setter kapasitet tidlig for å påvirke rivalene.

Generelt kan en si at når det er stor usikkerhet knyttet til fremtidig etterspørsel, så vil bedriftene velge å vente lengst mulig – med andre ord fleksibilitet – og ved liten usikkerhet angående fremtidig etterspørsel vil de sette kapasitet tidlig – det vil si binding.

Ettersom det eksisterer usikkerhet knyttet til fremtidig etterspørsel, bør cruiseselskapene vente lengst mulig med å binde skipene til en bestemt geografisk region (kapasitet) for neste sesong. På den annen side kan det være fornuftig å binde seg opp tidlig. Når ett selskap har bundet seg til å tilby mange plasser til Karibien, vil det oppmuntre de andre selskapene til å velge færre plasser til Karibien. Ett selskap kan da oppnå en stor markedsandel ved å binde seg opp tidlig, for på den måten tvinge de andre selskapene til på et senere tidspunkt, når de velger kapasitet,

å tilby et begrenset antall plasser til Karibien³.

I følge RCL er det følgende parametere som påvirker konkurransedynamikken mellom de store cruiserederiene: (UK konkurransemyndigheter, 2002)

- i) Merker – Eierrettighetene til suksessfulle cruisemerker med høy kjennskap (awareness) i markedet er viktig for den konkurransemessige suksessen til et rederi. Gitt den høye kostnaden forbundet med å utvikle disse, så er merkene typisk fokuserte på spesifikke kulturer eller regioner.
- ii) Kvaliteten på cruisetilbudet – Særlig i 4-stjerners segmentet konkurrerer de ulike rederne på alle dimensjoner på produktet de tilbyr. Dette dreier seg eksempelvis om maten, servicen ombord og underholdningstilbudet til passasjerene.
- iii) Skipene – Både skipene i seg selv og innkvarteringen ombord. Et nytt skip med innovative fasiliteter vil lett kunne få mye positiv omtale som gjør at den blir mye etterspurt. Et eksempel på dette kan være Cunards nyeste og verdens hittil største cruiseskip Queen Mary 2.
- iv) Skalafortrinn – Tilgang til og utnyttelse av disse er avgjørende for lønnsomheten. Dette skjer både på skips- og selskapsnivå, og kan eksempelvis på skipsnivå være knyttet til å drifte et nytt og kapitalintensivt skip som kan ha flere passasjerer for en gitt mannskapstørrelse.
- v) Effektive strategiske prisingsystem – Strategisk bruk av prisingsverktøyet for å maksimere lønnsomheten, gitt at båtene skal seile tilnærmet fulle. Målet er å fange inn mest mulig av konsumentenes betalingsvilje i form av konsumentoverskuddet. Dette vil bli drøftet senere i oppgaven under punkt 2.2

³ Jeg vil ta for meg hvilke bindinger selskapene har senere i oppgaven knyttet til tilbudssidens fremtidige utvikling under punkt 3.1.2

1.4 OPPGAVENS OPPBYGNING OG SPØRSMÅLENE SOM DEN SØKER Å BESVARE

Fra uttalelsen til RCL så vi at konkurransedynamikken mellom de store cruisereferiene preges av fem dimensjoner. Disse dimensjonene vil gå som en rød tråd for det videre arbeidet i oppgaven, og danner utgangspunktet for de to hovedspørsmålene oppgaven søker å besvare:

- i) Hvilke ressurser og førstestegsfordeler gir de etablerte aktørene i det amerikanske Premium-markedet for cruise fortrinn vis-à-vis potensielle nyetablerere?
- ii) Hvordan kan fusjonen mellom P&O og Carnival bidra til å endre priskonkurransen, kapasitetsbeslutningene eller kvalitetskonkurransen i det amerikanske Premium-markedet?

Jeg vil besvare spørsmålene gjennom oppgaven. Teoridelen om det ressursbaserte synet på strategi, førstestegsfordeler og produktdifferensiering som følger, vil svare på det første spørsmålet, mens det siste vil bli besvart i analysedelen av oppgaven i kapittel 3. I kapittel 4 ser jeg på konkurransemyndighetenes godkjenning av fusjonen i lys av teorien og analysen av markedet.

2. RESSURSBASERT STRATEGI, FØRSTESTEGSFORDELER OG PRODUKTDIFFERENSIERING

I denne delen av oppgaven søker jeg å besvare følgende spørsmål:

- *Hvilke ressurser og førstestegsfordeler gir de etablerte aktørene i det amerikanske Premium-markedet for cruise fortrinn vis-à-vis potensielle nyetablerere?*

2.1 DET RESURSBASERTE SYNET PÅ STRATEGI OG FIRST-MOVER BEVEGELSEN

Et foretak kan ikke over lengre tid være levedyktig hvis det ikke har vedvarende kilder til konkurransefortrinn. Jeg har valgt å illustrere dette ved ulike syn på hva en komparativt fortrinn er fra strategifaget, med fokus på hvordan to ulike strategiskoler ser på differensiering og hvordan dette oppnås. Jeg vil ta for meg det ressursbaserte synet (RBV) og det mindre etablerte first-mover synet i min teoretiske diskusjon.

2.1.1 Innledning

Forskjellen mellom hvorvidt et firma overlever eller ei kan ut i fra det ressursbaserte synet forklares i forskjeller mellom de initielle⁴ ressursene ulike foretak besitter. Disse forskjellene kommer som følge av vanskelig målbare forskjeller i hvert foretaks initielle allokering av ressurser og ferdigheter⁵. Foretaksstrategi er i kontrast til dette opptatt av hvordan foretak og ledere svarer på og utnytter signaler i sine omgivelser. (Cockburn et al., 2000)

En grunnleggende forutsetning i all ressursbasert forskning, er at sammensetningen av ressursene og ferdighetene, som danner grunnlaget for produksjonen av produkter eller tjenester, er heterogene mellom ulike foretak (Barney, 1991). Synet retter fokus mot å skape konkurransefortrinn gjennom å utnytte *firmasspesifikke ressurser sammen med konkurranseisolerende mekanismer*. Dette er den fundamentale kombinasjonen som

⁴ Et foretaks initielle ressurser kan utmerket godt komme fra førstestegsfordeler og er særlig nyttig gitt at det eksisterer knapphet på ressurser som gir grunnlag for konkurransefortrinn.

⁵ Jeg kommer videre til å bruke det norske ordet ferdigheter som oversettelse av det engelske ordet capabilities.

bestemmer et foretaks ytelse. (Teece et al, 1997).

Jeg vil i denne teoridelen av utredningen følge opp Lieberman (1998) sine råd for videre forskning, ved at First Mover litteraturen (FMA) kan styrkes dersom denne brukes i kontekst av det brede teoretiske rammeverket som det ressursbaserte synet på strategi gir. På denne måten kan man bringe de to synene nærmere hverandre.

2.1.2 Hva er det ressursbaserte synet?

RBV forutsetter at foretak kan tjene penger fordi de enten klarer å produsere til laveste kostnader eller tilby produkter med høyere kvalitet eller ytelse enn sine konkurrenter. Konkurransefortrinn ligger oppstrøms av produktmarkeder og hviler på et foretaks idiosynkratiske og ikke-imiterbare ressurser. (Teece et al., 1997).

Hver enkelt organisasjon har nåværende og potensielle styrker og svakheter – det viktige er å bestemme hva disse er, samt å skille disse to fra hverandre. Dermed vil et foretaks fremtidige muligheter være en funksjon både av hvilke ressurser organisasjonen besitter i dag, kombinert med hvilke ressurser den kan beherske og tilegne seg i framtiden. (Teece et al., 1997).

Ideen med å se på foretak som et bredere sett av ressurser, stammer fra det første arbeidet som Edith Penrose gjorde i 1959. Dette har senere fått lite formell oppmerksomhet, hovedsakelig på grunn av ubehageligheter knyttet til å definere og operasjonalisere enkelte nøkkelbegreper innenfor ressurslitteraturen. Et eksempel kan være hva er teknologiske ferdigheter?

På tross av manglene viser det seg imidlertid at RBV gir en *basis* for å forstå nøkkelbegreper knyttet til formulering av strategi i diversifiserte foretak. Eksempelvis gir Wernerfeldt (1984) følgende generelle råd for en bedrift som ønsker å posisjonere seg i et marked preget av differensiert konkurranse.

- i) På hvilke av foretakets eksisterende ressurser skal diversifiseringen baseres rundt?
- ii) Hvilke ressurser skal utvikles gjennom diversifisering?
- iii) I hvilken sekvens og i hvilke markeder skal diversifiseringen finne sted?
- iv) Hvilke typer ressurser mangler man for å oppnå konkurransefortrinn i et nytt marked?

En ressurs er enhver ting som kan tenkes på som en styrke eller en svakhet for et gitt foretak. Mer formelt definerer han et foretaks ressurser som *de materielle og immaterielle eiendeler som er knyttet semipermanent til et foretak*. Eksempler på ressurser er merkenavn, firmaspesifikk kunnskap om teknologi, faglærte ansatte, handelskontakter, maskineri, effisiente rutiner, kapital osv. (Wernerfeldt, 1984).

En mer moderne definisjon på ressurser finnes i Lieberman et al. (1998) som sier at ressurser brukes som *notasjon for et foretaks beholdning av materielle og immaterielle eiendeler, inkludert de ansattes individuelle ferdigheter*. Med ferdigheter forstås her organisasjonens samlede kapasitet for å utføre en spesifikk aktivitet.

Barney understreker videre et viktig poeng i sin artikkel knyttet til kritikk av RBV ved å skrive at verdien av et foretaks ressurser må forstås i den spesifikke markeds konteksten som et foretak opererer i. Forsøk på å skulle utvikle normative teorier, som når de er implementerte alltid vil generere varige konkurransefortrinn, er åpenbart (tilnærmet) umulig. Han poengterer, som Wernerfeldt også gjorde, at eksisterende teori i RBV selv i den dag i dag ikke klarer å gjøre rede for hvor et foretaks strategiske posisjon kommer fra. (Barney, 2001)

2.1.3 Hvordan påvirker eksisterende ressursbase valg av fremtidige ressurser?

Å være avhengig av sin nåværende ressursbase anerkjenner ordtaket om at historien spiller en rolle. Det som er gjort i fortiden vil påvirke valg i framtiden. På denne måten vil et foretaks tidligere investeringer og dets sammensetning av rutiner (dets historie) begrense dets fremtidige muligheter. Dette kommer av at muligheter for læring vil befinne seg nærmest foretakets eksisterende aktiviteter og på denne måten bli transaksjons- og produksjonsspesifikk. (Teece et al., 1997).

Teece et al. (1997) forklarer problemene knyttet til avhengigheten av eksisterende ressurser gjennom begrepet "sticky resources", som kan forstås som avhengighet av eksisterende ressursbase. Hvert foretak er, som tidligere nevnt, i RBV unikt med hensyn til hvilke ressurser det besitter. Dette som følge av at ressursene er heterogent fordelt mellom de ulike. Videre er ressursene som et foretak besitter gitt, i det minste på kort sikt, noe som gjør at foretak til en viss grad er fanget med de ressursene de har nå og må leve uten de som de mangler. Dette skyldes at:

- i) Utviklingsprosessen av et foretak blir sett på som en uhyre kompleks prosess - Forenklet kan en si at foretak mangler organisasjonsmessig kapasitet til å utvikle nye ferdigheter raskt nok.
- ii) Enkelte ressurser er umulige å bruke som handelsvare - Eksempelvis kan ikke et foretaks omdømme (reputation) omsettes igjennom et innsatsfaktormarked.
- iii) Selv om en eiendel kan kjøpes, så trenger ikke foretak å oppnå noe ved å kjøpe denne – Hvis en eiendel er tilgjengelig for alle aktørene i markedet er et ikke gitt at denne blir en kilde til et konkurransefortrinn. Eksempler på slike varer kan være kylling og melk – noe som krever en dyktig kokk for å kunne lage noe helt unikt av.

2.1.4 Hvilke ressurser kan bidra til å gi konkurransefortrinn?

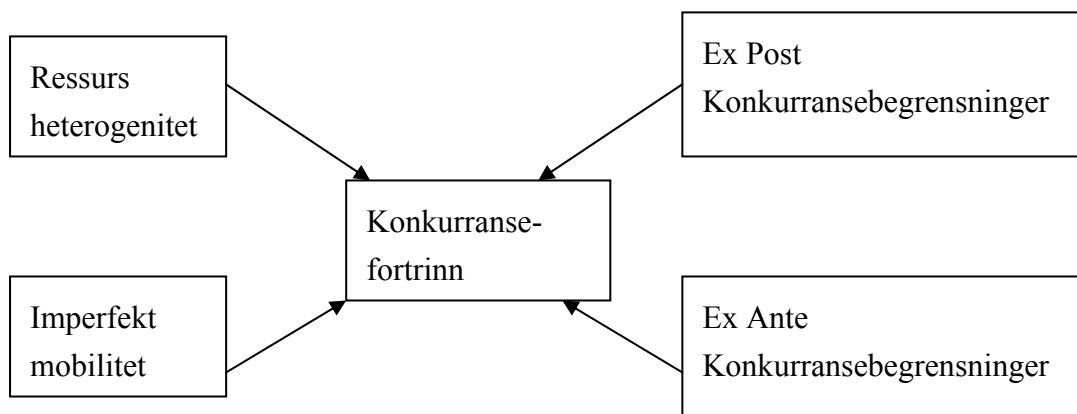
Jeg har i de forrige avsnittene gitt en kort oversikt over det ressursbaserte synet og belyst at et foretak er avhengig av sine nåværende ressurser på kort sikt. Det er viktig å understreke at selv den dag i dag vet man ikke hva som er kildene til konkurransefortrinn. Selv om dette spørsmålet er fundamentalt innenfor fagfeltet strategi, mangler det et klart svar. Det finnes fortsatt ingen generell akseptert teori – og derfor ikke noe systematiske bevis på - hva som er grunnen bak eller dynamikken i slike forskjeller i ytelse mellom foretak. (Cockburn et al., 2000).

Petraff utviklet i 1993 en generell modell som integrerte den eksisterende forskningen på dette tidspunktet knyttet til ressurser og konkurransefortrinn. Modellen var ment som et utgangspunkt for senere forskning. Modellen kombinerer momenter fra intern analyse⁶ og ekstern analyse⁷. For å oppnå konkurransefortrinn i det ressursbaserte synet må det være fire underliggende forutsetninger som alle må være tilstede samtidig. Dette er illustrert gjennom

⁶ Det vil si analyse av et foretaks interne ressurser gjennom ressursheterogenitet og imperfekt ressursmobilitet

⁷ Det vil si en analyse av markedet som foretaket konkurrerer i gjennom å identifisere ex post – og ex ante konkurransehindringer.

følgende figur (Petraf, 1993):



Figur 1 – The Cornerstones of Competitive Advantage (Petraf, 1993)

Jeg vil i det følgende se nærmere på hver av de fire delpunktene som bidrar til konkurransefortrinn i modellen:

2.1.4.1 Ressursheterogenitet

En vanlig antakelse i det ressursbaserte synet er at ressursene som ligger til grunn for produksjonen av varer eller tjenester er heterogent fordelt mellom ulike foretak. Enkelte foretak klarer å utnytte ressursene bedre enn andre og på den måten produsere mer effektivt⁸. Heterogenitet impliserer at foretak med ulike ressurser konkurrerer sammen i markedet, hvor foretak som besitter marginale ressurser kun kan forvente å gå kun få normal avkastning på sin sysselsatte kapital⁹.

Foretak i en industri vil kunne få over normal avkastning på sin sysselsatte kapital når de på en eller annen måte klarer å forhindre konkurransekraftene fra å generere frikonkurranseløsningen. Blokkeringen kan skje enten gjennom faktor- eller produktmarkedene. Det som er det essensielle er at effisiente foretak kan få

⁸ Eksempelvis ved å kunne produsere tjenester (ved å benytte ulike ressurser) i henhold til hva kundene ønsker

⁹ I skjæringspunktet mellom tilbuds- og etterspørselskurven i et marked vises punktet hvor den marginale bedriften kun får normal avkastning på sin sysselsatte kapital.

konkurransefortrinn kun hvis det er knapphet på ressurser som de besitter, det vil si at de ikke kan ekspanderes fritt eller imiteres av andre foretak. (Petraf, 1993). Det at det eksisterer en (naturlig) knapphet på en gitt ressurs vil danne utgangspunkt for Richardiansk avkastning.

Ressursheterogenitet kan også gi grunnlag for monopolavkastning ved at foretak benytter seg av produkt differensiering for å gjøre sitt produkt unikt. Det som skiller monopolavkastning fra Richardiansk avkastning, er at førstnevnte skyldes en bevist begrensning på tilbudt kvantum fra produsenten av en vare eller tjeneste i stedet for en gitt begrensning i ressurstilbudet¹⁰.

Bevist begrensning av tilbudt kvantum er et tema for kapittel 2.2 om strategisk prising og produkt differensiering. Det som kjennetegner slike foretak er at de ønsker å maksimere sin profitt ved å anta at det er mulig å utøve markedsrett - slik at man i motsetning til Richardianske modeller også tar hensynt til atferden og den relative posisjonen til de andre foretakene i markedet.

2.1.4.2 Ex post konkurransehindringer

For at ressursheterogeniteten skal gi avkastning over tid, må det eksistere ex post konkurransehindringer. Dette betyr at etter at et foretak har kommet i en posisjon hvor det tjener over normal avkastning, så må det eksistere krefter som begrenser konkurransen om denne over normale avkastningen. Konkurransen kan bidra til å redusere avkastningen ved å føre til økt tilbud av knappe ressurser eller alternativt at det forhindrer en monopolist i å begrense sitt tilbudte kvantum.

Det ressursbaserte synet fokuserer på to kritiske faktorer som kan bidra til å redusere konkurransen ex post. Dette er imperfekt imiterbarhet og imperfekt substitubarhet¹¹. Her er det empirisk størst fokus på førstnevnte, slik at jeg velger å utdype kun denne (Petraf, 1993)

¹⁰ Det vil si innsatsfaktorene som ligger bak produksjonen av en vare eller tjeneste. En kan eksempelvis få Richardiansk avkastning ved å eie en diamantgruve gitt at det kun er et bestemt antall naturlige gruver.

¹¹ Substitutter reduserer avkastningen ved å gjøre etterspørselskurven til monopolisten eller oligopolisten mer elastisk.

2.1.4.2.1 Imperfekt imiterbarhet

Generelt kan en si at imperfekt imiterbarhet kan tilskrives fenomenet ”isolerende mekanismer” som bidrar til å beskytte individuelle foretak fra imitasjon. Empiri viser at dette kan omfatte følgende faktorer:

- i) Eiendomsretten til knappe ressurser – For et flyselskap kan dette eksempelvis omfatte rettigheten til å lande på en flyplass som er nærmest en stor by med begrenset antall landingstillatelser. Dette tvinger de resterende foretakene til å velge en flyplass som ligger lenger unna.
- ii) Organisasjonskultur og – læring gjennom lang fartstid i en bransje – Ved å være lenge i en bransje vil organisasjonen lære fra sine tidligere suksesser og feil. Denne informasjonen er selskapsspesifikk og (normalt) ikke tilgjengelig for alle.
- iii) Rykte – Det tar tid å bygge opp en solid merkevare med godt rykte i et marked
- iv) Byttekostnader hos kjøperne – Når kjøpere blir vant til å benytte seg av et produkt og er fornøyde med det, så kan det føre til at de blir mer tilbakeholdne med å benytte seg av et annet, tilsvarende produkt. Et eksempel på dette kan være en nettbankløsning som er ulik hos forskjellige banker, slik at en kunde som blir vant med å bruke løsningen hos en bank kan være lite lysten på å skifte ettersom dette innebærer at man må lære seg et nytt system.
- v) Skalaøkonomi og – fortrinn - Når spesialiserte eiendeler er nødvendige for å drive i en bransje vil det være slik at man kan få lavere enhetskostnader ved å operere med nye og mer effisiente eiendeler. Eksempelvis kan man ved en fusjon kutte ned på den administrative staben etter en fusjon.
- vi) Mobilitetsbarrierer – Bidrar til å isolere grupper av like foretak i en heterogen industri. Eksempelvis kan dette dreie seg om produsenter av ekstreme sportsbiler som Ferrari og Porsche i bilindustrien.

2.1.4.3 Imperfekt mobilitet

Ressurser er perfekt immobile hvis de ikke kan omsettes. Et eksempel på dette kan være en merkevares omdømme. Andre ressurser kan derimot betegnes som perfekt mobile, ettersom de omsettes fritt i et marked. Et eksempel på dette kan være en appelsin.

Som en mellomting mellom de to ytterkantene har man imperfekt mobile ressurser som kan omsettes i et marked og det er vanlig å anta at disse har større verdi i foretaket som besitter de enn det har i markedet. Ressursene er imperfekt mobile når de er spesialisert i forhold til et foretaks behov. Gitt at en ressurs er skreddersydd til et bestemt foretak, vil den ha begrenset mobilitet ettersom den har få alternative bruksområder. For å ta et eksempel kan det være vanskelig å bruke en softis maskin til stort annet enn å lage softis på.

Ettersom imperfekte ressurser har større verdi i foretaket enn utenfor, så vil de lettere bindes til et foretak og kan brukes som innsatsfaktorer over lenger tid. Dermed kan spesialiseringen være en kilde til konkurransefortrinn (samtidig som den kan gjøre et foretak mindre i stand til å tilpasse og endre seg som følge av endringer i betydningen til denne ressursen.)

2.1.4.4 Ex Ante konkurransebegrensninger

For at et foretak skal kunne etablere seg en fordelaktig ressursposisjon, så må det eksistere begrenset konkurranse i markedet. På denne måten vil man kunne ha muligheten for å få over normal avkastning på sin sysselsatte kapital.

Dette kan eksempelvis illustreres med et eksempel. Gitt at et flyselskap ønsker å etablere seg på en rute til en gitt destinasjon med begrensede landingsrettigheter og de får en eksklusiv konsesjon, så har de effektivt hindret nye konkurrenter i å etablere seg, da det antas at det ikke er mulig å skaffe seg en ny.

2.1.5 Hvordan forklarer teorien om førstestegsfordeler ressurser som kilde til konkurransefortrinn?

Generelt kan en si at en attraktiv ressurs kan gi førstestegsfordel og høy avkastning i markeder hvor den omtalte ressursen er dominerende. Dette kan illustreres via en sekvensiell inngangsstrategi, hvor bruken av en enkelt ressurs innenfor ulike markeder danner utgangspunktet for diversifisering.

En bedrift som har benyttet seg av dette er BIC, som brukte sine ferdigheter knyttet til massemarkedsføring til å skaffe seg suksess innenfor markedet for pinner, lightere og barberhøvler. (Wernerfeldt, 1984). Innenfor cruisemarkedet har Disney klart å etablere seg i det amerikanske Premium-segmentet¹² ved å ekspandere bruken av sitt etablerte merkenavn innenfor reiseliv til også å omfatte cruise.

Majoriteten av FMA litteratur fokuserer på potensialet som pionerfirma har til å få tak på ressurser og ferdigheter som gir fortrinn. Tidlig etablering i et nytt og voksende marked kan gjøre at man oppnår dette. Men pionerer mister svært ofte de beste mulighetene, som kommer etter at man får avklart gjeldende standard i markedet og redusert usikkerhet som følge av dette. I praksis kan dermed de som etablerer seg først i et marked skaffe seg ”gale” ressurser, som kan vise seg å være av begrenset verdi når markedet utvikler seg. Følgende dimensjoner kan være mulige kilder til å oppnå konkurransefortrinn gjennom førstestegsfordeler (Lieberman, 1998)¹³:

- i) Det geografiske rom - Dette kan skje ved å ha tilgang på den beste fysiske lokaliseringen.
- ii) Det teknologiske rom – Eksempelvis kan man ta patent på en gitt oppfinnelse som beskytter mot konkurranse i form av direkte imitasjon. Dette vil gjelde i patentens løpetid.
- iii) Ved å forme kundenes persepsjon av seg selv og sine produkter – Empiri i artikkelen viser at noen kunder foretrekker den første aktøren i markedet. Dette kan gjøre seg gjeldende i form av:

(a) Byttekostnader - Gjennom at kundene blir vant til å bruke et produkt.

¹² Det amerikanske Premium-segmentet er et delsegment av det amerikanske markedet hvor både RCL, P&O og Carnival har majoriteten av sine båter. For ytterligere informasjon viser jeg til analysedelen og særlig til skipsinndelinger i de ulike markedene under punktene 3.1.2.2.4 og 3.1.2.2.5

¹³ Ressursene gir konkurransefortrinn i tråd med Wernerfeldt (1984) sin generelle definisjon gjengitt i starten av avsnittet.

(b) Nettverkseksternaliteter - Ved at pionerens produkt blir industriens standard.

Alle disse mekanismene som er beskrevet ovenfor relaterer seg til å uttømme knappe ressurser. Pionerer kan også få en tidlig ledelse gjennom å utvikle et sett av organisatoriske ferdigheter som er avgjørende for det gitte produktet eller tjenesten. Dette kan være i form av ferdigheter knyttet til læring og erfaring. Empiri viser at slik læring og tidsmessig forsprang ofte er viktigere enn patenter og andre mer formelle virkemiddel. Disse virkemidlene er i seg selv ingen garanti for suksess. Det som avgjør hvor lenge en kan dra fordel av å være først, avhenger av de initielle ressursene som kapres av pioneren pluss ressursene og ferdighetene som den senere utvikler, relativt til kvaliteten på ressurser og ferdigheter som opparbeides av foretak som kommer senere inn i markedet. (Lieberman et al., 1998)

2.1.6 Oppsummering av det ressursbaserte synet og first-mover bevegelsen

I dette delkapittelet har vi sett at både det ressursbaserte synet og teorien om førstestegsfordeler kan isolert sett bidra til å forklare hva som gir en aktør konkurransefortrinn i et marked. Vi ser at teoriene overlapper noe, særlig knyttet til at punktene under FMA-litteraturen forenklet kan sies å omfattes av imperfekt imiterbarhet under det ressursbaserte synet. Her har jeg tatt med FMA for å få en mer pedagogisk fremstilling av hva som ligger bak konkurransefortrinnene til de store aktørene i dagens cruisemarked.

Fra modellen til Petraf (1993) så vi at fire betingelser måtte være tilstede for at et foretak skulle tjene over normal avkastning på sin sysselsatte kapital. Ressursheterogenitet skaper Richardiansk- eller Monopolavkastning. Ex post konkurransehindringer forhindrer at denne avkastningen blir konkurrert vekk. Imperfekt faktormobilitet sikrer at verdifulle innsatsfaktorer i produksjonen holdes innenfor foretaket og at avkastningen utnyttes av disse. Ex ante konkurransebegrensninger gjør at kostnadene ikke overgår inntektene ved å benytte seg av ressursene.

Å fremsette Petrafs normative modell gir imidlertid en sterk forenkling av virkeligheten. De fire faktorene er gjensidig avhengige av hverandre for å sørge for at et foretak kan skaffe seg

et konkurransefortrinn mot sine konkurrenter. Kjernen i ressursbasert teori er at diversifisering kommer som et resultat av overskuddskapasitet i ressurser som har flere bruksområder og hvor det eksisterer en markedssvikt som muliggjør at man kan få over normal avkastning på sin sysselsatte kapital. En markedssvikt kan skyldes en av disse fire faktorene. Et eksempel på dette var BIC sin suksess i andre markeder grunnet sine markedsføringskunnskaper.

I neste del skal jeg se på bruken av strategiske prisingssystemer. I denne sammenhengen er de å anse som en ressurs som hver enkelt bedrift besitter – og som kan være kilde til et konkurransefortrinn, gitt at dette gir bedre lønnsomhet enn ved å kun benytte seg av én uniform pris.

2.2 STRATEGISK PRISING - EN INTRODUKSJON TIL HVORDAN MAN KAN TA ULIK PRIS FOR DIFFERENSIERTE PRODUKTER

I et marked der produktene er helt identiske og bedriftene konkurrerer på pris, vil hver bedrift hele tiden være fristet til å sette sin pris marginalt under konkurrentens pris, for på denne måten å overta de andre sin markedsandel. Dette vil fortsette helt til prisen når grensekostnaden og bedriftene sitter igjen med null i profitt.

Produktdifferensiering finner sted hvis to produkter ikke lenger oppfattes som identiske av kundene, noe som innebærer at enkelte kunder fortsatt vil foretrekke et produkt selv om prisen på dette produktet er høyere enn på det andre produktet. Bedriften vil dermed ikke miste alt salget når den setter prisen på sitt produkt høyere enn prisen på rivalens produkt.

Hvis to ulike merker av en produkttype blir solgt til samme pris, er de differensierte dersom det eksisterer én konsument som får høyere nytte av å velge det ene produktet framfor det andre, samtidig som det eksisterer én konsument som får lavere nytte av å velge samme merket. Produktene er altså differensierte dersom konsumentene ikke anser dem som perfekte substitutter.

Det er vanlig å gjøre et skille mellom to ulike typer produktdifferensiering. Dette er vertikal og horisontal differensiering. Vertikal produktdifferensiering innebærer at alle konsumentene

kan enes om kvalitetsrangeringen mellom en gruppe produkter. De fleste vil være enige om at Porsche har høyere kvalitet enn en Opel Kadett, men likevel kjøper ikke alle Porsche. Konsumenter har ulik betalingsvillighet når det gjelder kvalitetsforskjellene, både på bakgrunn av egen inntekt og den delen av inntekten som er tiltenkt bil. I cruisemarkedet kan faktorer som bedrer kvaliteten på oppholdet om bord på båten ses på som vertikal differensiering mellom de ulike tilbyderne.

Ved horisontal produktdifferensiering er konsumentene uenige om rangeringen av produktene, men har stort sett den samme grunnleggende betalingsvilje for et produkt. Konsumentene har altså ulik smak. Noen foretrekker å kjøpe en Mazda til 250 000 kroner, mens andre helst vil ha en Toyota til 250 000 kroner. Det finnes altså ingen allmenn enighet om rangeringen mellom produktene.

Få bransjer er så profesjonelle når det gjelder aktivt bruk av produktdifferensiering i kombinasjon med strategiske prisingssystemer som fly- og cruiseindustrien. Begrepsmessig velger jeg å definere strategisk prising som *koordineringen av internt gjensidige aktiviteter som markedsføring, strategiske og finansielle beslutninger for å utarbeide priser i den hensikt å maksimere den langsiktige profitten, gitt at skipene skal seile tilnærmet fulle.*¹⁴ (UK konkurransemyndigheter, 2002, 2002)

I cruisemarkedet er produktet et cruise levert av rederne til konsumenter som er lystne på å dra på ferie. Det er mange ulike typer cruise å velge imellom, disse er vertikalt differensierte fra hverandre på dimensjoner som pris og båttype. Dette gjør at foretakene, gjennom sin aktive bruk av strategiske prisingssystem, leverer ulike nivå av kvalitet til ulike priser. Videre er produktene horisontalt differensierte mellom de ulike merkene, slik at man kan velge mellom ulike måter å feriere på, slik at man hensyntar at turistene har ulik smak og preferanser.

Det blir dermed opp til konsumentene å identifisere hvilken kvalitet til hvilken pris de vil etterspørre. Dette gjør at konsumentene selv må etablere seg et sett av subjektive kriterier for å vurdere hva kvalitet er for de, for så å vurdere på mer objektive kriterier hvordan kvaliteten til de ulike tilbyderne sammenfaller. Først når dette er utført kan man foreta en endelig

¹⁴ Definisjonen er i tråd med definisjonen på side 1 i (Nagle et. al, 2002)

vurdering. Denne individuelle kjøpsprosessen kan forklare hvorfor enkelte tilbydere kan ta bedre betalt en standard/gjennomsnittsprisen per enhet kvalitet og fortsatt ha kunder.

For å bruke strategiske prisingssystem i praksis må foretakene ha kjennskap til både interne og eksterne prosesser. Kunnskap om interne prosesser innebærer at et foretak må kjenne til hvilke og hvor store kostnader som er relevante for prissetningen (de inkrementelle og unngåelige), for dernest å bestemme til hvilken pris (om noen) et marked skal betjenes til.

Etter at man har identifisert de korrekte interne kostnadene, må man se disse i lys av de eksterne prosessene (markedet). Dette andre steget er vel så viktig som det første, ettersom man her må forstå hvordan både konsumenter og konkurrenter vil reagere som følge av en endring i pris.

Den viktigste grunnen for å analysere de interne prosessene er å muliggjøre utregning av de korrekte bidragsmarginene for ulike kvantum av produktet som tilbys. De eksterne prosessene er, som tidligere nevnt, knyttet opp mot analyse av kunder og konkurrenter. Mer formelt er prising definert av spillteoretikere som et spill, ettersom suksess i dette avhenger både av god kjennskap til interne prosesser, kunder og konkurrenter.

Å skulle posisjonere seg riktig i markedet er en nødvendig forutsetning for å lykkes i hard konkurranse med andre foretak. Dette ble beskrevet som et foretaks dynamiske ferdigheter under punkt 2.1.4. I de neste avsnittene skal jeg se hvordan man teoretisk går frem for å utarbeide et strategisk prisingssystem som bidrar til økt lønnsomhet for et foretak.

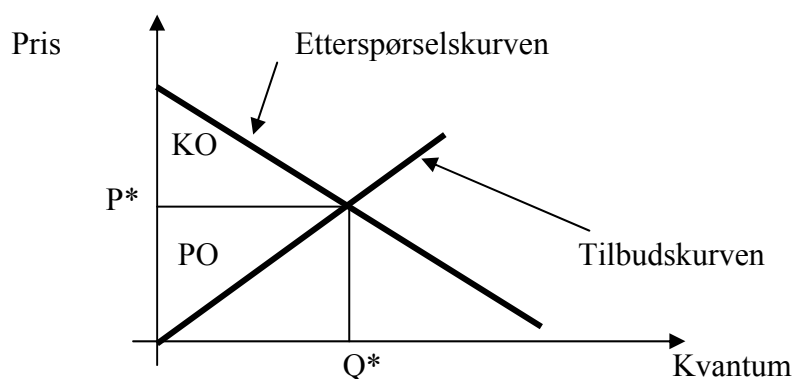
Jeg starter imidlertid med å se på begrepene konsument- og produsentoverskudd, før jeg senere tar for meg ulike former for prisdiskriminering, segmenteringsgjerdet og ulike generiske prisingsstrategier. Jeg vil også kort se på spillet i markedet og hvordan ulike kjennetegn ved et marked kan påvirke implisitt koordinering av priser.

2.2.1 Konsument- og produsentoverskudd

Før jeg starter vil jeg avklare enkelte begreper som jeg kommer til å benytte meg av videre i dette avsnittet.

Konsumentenes betalingsvilje – Det konsumentene faktisk er villige til å betale for godet, dersom etterspørselskurven representerer hva konsumentene er villige til å betale er konsumentenes betalingsvilje, definert ved arealet under etterspørselskurven.

Konsumentoverskudd (KO) – Det konsumentene er villige til å betale for et gode minus hva de betaler for dette. Dette tilsvarer arealet under etterspørselskurven avgrenset av prislinjen. Viser hva kundene får utover det de faktisk betaler for godet.



Figur 2 – Konsumentoverskudd og produsentoverskudd

For det gitte kvantum Q^* er den tilhørende markedsprisen P^* . En ser dermed at det eksisterer en gitt mengde kunder i dette markedet som har en betalingsvillighet større eller lik markedsprisen, slik at for alle enhetene som er omsatt i markedet utgjør denne differansen KO, gitt ved det trekantede arealet i figuren.

Produsentoverskuddet (PO) – Er et analogt mål til KO, men her sett fra produsentenes ståsted. Enkelte produsenter klarer akkurat å produsere til en marginalkostnad som tilsvarer markedsprisen, mens andre produsenter kan imidlertid ha marginalkostnader under gjeldende markedspris, slik at de kunne produsert og solgt til lavere priser. Derfor nyter disse godt av en differanse, gitt ved det trekantede arealet PO under P^* og over tilbudsfunksjonen.

Samfunnsøkonomisk overskudd (SØO) – Finnes ved å summere produsentoverskuddet og konsumentoverskuddet. SØO kan endres som følge av fusjonen i cruisemarkedet. Merk at dersom SØO er uforandret (sammenlignet mot før fusjonen), men at produsentene klarer å

fange inn mer KO (eksempelvis gjennom effektive strategiske prisingssystem), så innebærer dette ikke en forverret samfunnsøkonomisk situasjon, da summen av KO og PO er konstant (selv om dette innebærer en omfordeling mellom KO og PO)

Hvordan man kan ta ulik pris fra ulike konsumenter, og dermed ha en forutsetning for å kunne fange inn mer KO for differensierte produkt er tema for de neste avsnittene.

2.2.2 Ulike teknikker for å ta ulik pris til ulike kunder

Prisen for en vare vil i større eller mindre grad avspeile kostnadene som er forbundet med produksjon og salg av varen. I noen tilfeller kommer dette direkte til uttrykk i forbindelse med prissetningen ovenfor ulike konsumenter. Ifølge den økonomiske faglitteratur er prisdifferensiering en betegnelse for det forhold at prisforskjeller i forbindelse med salg av en vare fullstendig gjenspeiler forskjellene i kostnader som selgeren har ved salget. For de prisforskjellene som ikke kan tilskrives forskjeller i kostnader, anvendes betegnelsen prisdiskriminering.

Prisdiskriminering kan være et av midlene til å maksimere et foretaks inntjening. Prisdiskriminering forutsetter at konsumentene har forskjellig betalingsvillighet ved kjøp av samme produkt eller tjeneste. Det forutsettes at følgende tre forhold er tilstede før prisdiskriminering er mulig.

- i) For det første må virksomheten besitte en markedsrett, slik at den har et vist spillerom for prisfastsettelsen på egne varer og tjenester. Dette skal ses i motsetning til et marked med fullkommen konkurranse, hvor prisen på markedet er gitt for tilbyderne i markedet (det vil si at de er prisfaste kvantumstilpassere.)
- ii) For det andre må virksomheten være i stand til å skille forskjellige kjøpergrupper fra hverandre. Dermed kan foretaket utnytte forskjellene i de ulike gruppernes betalingsvillighet for varen eller tjenesten.
- iii) Tilsist må virksomheten være i stand til å forhindre eller i alle fall kraftig begrense muligheten for videresalg, dvs. muligheten for at kjøpere som skal betale en høy

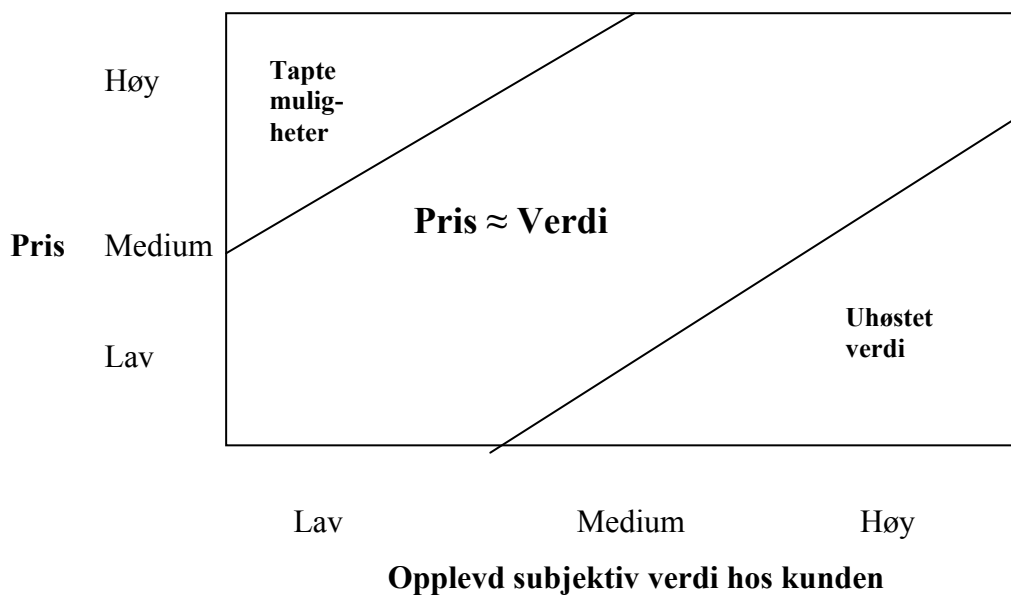
pris kan kjøpe varen hos andre som betaler en lavere pris. Denne betingelsen er ofte oppfylt for en rekke tjenesteytelser. Eksempelvis vil transportomkostninger kunne virke begrensende på muligheten for å videreselge fra lavprisområder til høyprisområder i tilfelle man benytter seg av geografisk prisdiskriminering.

Virkemidlene man benytter seg av for å utarbeide et strategisk prisingssystem kan forenklet sammenfattes ved de to begrepene segmenteringsgjerder og mål (value metrics). Disse to bygger på hverandre og jeg starter med å se på segmenteringsgjerder.

Et segmenteringsgjerde er et kriterium som en kunde må møte for å kunne ha rett til å en bestemt rabatt. Eksempelvis kan man få rabatt når man bestiller en flyreise lang tid i forveien, men ikke når man bestiller én time før. Dette gjør flyselskapene for å fange inn mest mulig verdi for den priselastiske forretningsreisende som bestiller én time før og dermed er villig til å betale mer for å være med på flygningen enn den prisfølsomme flypassasjeren – som bestiller i god tid. (Nagel et. al., 2002).

Segmenteringsgjerder er den minst kompliserte måten å fange inn verdi hos kundene, ettersom man kan benytte seg av enkle, objektive kriterier som eksempelvis alder, regional tilhørighet eller kjønn for å identifisere forskjellige kunder. (Nagel et. al., 2002). En ulempe med å benytte seg av denne typen kriterier, er hvis de objektive kriteriene ikke oppfattes som objektive i målgruppen (eksempelvis hvis kun personer med bart skal få rabatt, så utelukker dette tilnærmet halvparten av befolkningen).

Målet med et strategisk prisingssystem er å finne gjerder og mål som automatisk gjør at man tar mer betalt (eller mindre) når og hvor et salg gir mer (eller mindre) verdi for kjøperen eller antatt høyere (eller lavere) inkrementelle kostnader for tilbyderer. Målet med det strategiske prisingssystemet kan sammenfattes i figuren på neste side:



Figur 3 – Hvordan tilpasse pris lik opplevd verdi for kunden gjennom ulike value metrics (Nagel et. al., 2002)

Det beste både for foretaket er når man klarer å finne mål som muliggjør at prisene kan variere innenfor et område hvor kundens opplevde verdi samsvarer med det han eller hun må betale, slik at man tilpasser seg i et gjerde hvor prisen er tilnærmet lik verdien. For kunden er det gunstig hvis han eller hun betaler en pris under kundens opplevde verdi – ettersom det oppstår et konsumentoverskudd målt som forskjellen på prisen og det man er villig til å betale, dvs. forskjell mellom det man må betale og verdien av varen eller tjenesten for kunden. Dersom foretaket klarer å få større samsvar mellom pris og kundens opplevde verdi, kan de dermed fange inn deler av dette konsumentoverskuddet.

Forutsatt at målene er korrekte, vil disse danne rammene for en prispolitikk som synliggjør forskjeller samtidig som den ivaretar integriteten i prisingen, eksempelvis gjennom bruken av ulike segmenteringsgjerdene og tilhørende metrics. Dette kan i praksis resultere i en prismeny for forskjellige produkt/service tilbud hos en leverandør.

Basert på denne prismenyen er det marketingavdelingen sin oppgave å differensiere produktet. De må dele opp hele produktet og legge til ulike ekstratilbud som er nødvendige for at de skal representere en komplett opplevelse for kjøperne. Verdien for kunden er bestemt av mer enn bare selve kjerneproduktet, i tillegg kommer eksempelvis informasjonen, tilgjengeligheten og komplementære tjenester som er nødvendige for å få et optimalt produkt. Hvis ikke kundene oppfatter denne verdien som ligger i produktet som tilbys gjennom

prisingsprosessen og prisstrukturen, så vil alt arbeidet med å utarbeide dette være forgjeves.

Et eksempel på en prismeny, som komme som et resultat av et slikt arbeid, er illustrert i følgende fiktive prismeny for et cruise.

Type pakke	Muligheter for å avbestille cruiset	Mulighet til å oppgradere lugar	Drikke inkludert i alle måltider	Kundeservice på stedet
Lavpris	Nei	Nei	Nei	Ja
Vanlig	Nei	Ja	Nei	Ja
Full service	Ja	Ja	Ja	Ja

Tabell 1 – Eksempel på en ikke forhandlingsbar prismeny

Denne menyen gir tre ulike pakker som man kan velge imellom avhengig av hvilke behov man har. Disse pakkene har forskjellige priser som avhenger av servicegraden man mottar.

Målet med enhver prisstrategi er å fange inn konsumentoverskuddet (KO) og gjøre dette om til produsentoverskudd (PO), noe som vil bidra til å øke bedriftens profitt. En enkelt bedrift har minst fire måter å gjøre dette på i praksis (Pindyck et. al, 1995):

- i) Prisdiskriminering – Førstegrads, andregrads, tredje grads, peak-load prising og midlertidig prisdiskriminering. Beskrevet nærmere under punktene 2.2.2.1 - 2.2.2.4. Velferdsøkonomiske betraktninger drøftes kort i 2.2.3
- ii) Produktsammenbinding – Enten ren eller blandet. Beskrevet nærmere under punkt 2.2.4
- iii) Reklame – Ved å benytte seg av salgsfremmende kampanjer for å øke omsatt kvantum. Blir ikke beskrevet ytterligere, da dette ikke er tema videre for oppgaven.

Utfordringen i å prisdiskriminere ligger i å identifisere parametere som skiller ulike grupper betalingsvilje og som muliggjør at man kan gå vekk fra en (enklere) praksis hvor man kun krever én pris, noe som kan gi opphav til (betydelige) KO som bedriften går glipp av i form av tapte profittmuligheter. Ved å finne egnede priser vil en for det første kunne fange inn

tidligere KO som en gikk glipp av – i tillegg til at man kan tiltrekke seg nye kunder som tidligere ikke så seg råd til å kjøpe produktet ved bruk av kun én pris. Eksempelvis kan dette gjennomføres i praksis ved å skumme markedet med et eksklusivt merke og betjene de prissensitive med et lavprismerke.

2.2.2.1 Førstegrads prisdiskriminering

Perfekt førstegrads prisdiskriminering defineres ved at hver enkelt kunde betaler sin reservasjonspris for et gitt gode. Denne typen prisdiskriminering er kun av teoretisk interesse da det er vanskelig (om ikke umulig) å gjennomføre i praksis. Dette skyldes at hver enkelt kundes reservasjonspris er ukjent for tilbydereren.

2.2.2.2 Annengrads prisdiskriminering

Ved annengrads prisdiskriminering tar man ulik pris for ulike kvanta eller blokker av det samme produktet eller tjenesten. Det at prisen varierer pr. enhet og ikke er konstant kalles også for ikke-lineær prisfastsettelse.

Et eksempel på denne typen prisbestemmelse er en todelt tariff, som eksempelvis anvendes ved prising av bruken av fasttelefon. Her må man betale et fast grunnbeløp (abonnementsavgift) uavhengig av den kjøpte mengde tellerskritt. I tillegg til dette betales en konstant pris per kjøpte enhet (tellerskritt). Enhetsprisen vil da være fallende med den kjøpte mengde.

En virksomhet kan anvende denne prisfastsettelsen når kjøperne på markedet har ulike preferanser med hensyn til den verdi de legger varen, og virksomheten ikke umiddelbart er i stand til å skille kjøperne fra hverandre. Ved strategisk anvendelse av annengrads prisdiskriminering er det mulig for virksomheten å dele opp markedet gjennom prissetningen, idet kjøperne selv velger den optimale mengde for seg selv. Derved kan det oppnås en inntjening som er større enn hvis virksomheten anvender kun én konstant enhetspris.

Det er vesentlig å poengtere at det kun er tale om annengrads prisdiskriminering når prisfastsettelsen alene bygger på strategiske beslutninger – det foreligger ikke

prisdiskriminering hvis prisforskjellene alene bygger på forskjeller i kostnader. Således kan en mengderabatt i prinsippet både avspeile fallende grensekostnader og strategiske beslutninger fra virksomhetens side.

2.2.2.3 Tredjegrads prisdiskriminering

Tredjegrads prisdiskriminering defineres som å dele kunder inn i ulike grupperinger (to eller flere) med separate etterspørselskurver for hver gruppe, for på denne måten å kreve ulik pris for de ulike grupperingene. Her kan det være aktuelt å gruppere etter følgende dimensjoner illustrert ved produktet flyreise:

- (a) Inntektsfordeling – Enkelte grupperinger skiller seg ut ved å ha en lavere betalingsvillighet for en reise enn andre grunnet lavere inntekter. Dette kan typisk dreie seg om pensjonister og studenter, slik at man kan opprette et segmenteringsgjerdet hvor kravet for å få kjøpt en lavprisbillett da kan være at man er student eller over 67 år.
- (b) Karakteristika ved produktet – Eksempelvis kan det være restriksjoner knyttet til ulike billettyper hvor en lavprisbillett må bestilles innen en gitt tidsfrist før avgang og har mindre fleksibilitet enn en dyrere billettype. Dette kan skyldes at de billige billettene benyttes til fritidsreiser av personer som betaler selv for billettene, mens de dyrere billettene ofte betales av et firma for en forretningsreisende som ikke vet hvor og når han skal reise lang tid i forveien¹⁵.
- (c) Merkenavn – Dette gjøres for å skille mellom differensierte merker for tilnærmet identiske produkter, gitt at man aksepterer at det å fly fra A til B er produktet. Eksempelvis opererer man innenfor SAS-konsernet med ulike merkenavn for å skille mellom hvilke typer passasjerer man henvender seg mot. De har nylig lansert sitt eget

¹⁵ Empiri fra det amerikanske markedet viser at priselastisiteten for 1. klasse er $-0,3$ mens den er $-0,9$ for de billigste billettene (Pindyck et. al, 1995)

lavprismerke kalt Snowflake for å konkurrere direkte mot lavprisselskaper som eksempelvis Ryanair¹⁶.

For at det skal være lønnsomt å prisdiskriminere mellom ulike grupperinger, må det være slik at marginalinntekten fra å betjene de ulike segmentene skal være lik. Hvis ikke dette kravet er oppfylt vil det være mer lønnsomt å flytte kapasiteten internt slik at man betjener den mest lønnsomme grupperingen fremfor den mindre lønnsomme.

Skumming er en generisk prisstrategi som er utviklet for å fange inn høye marginer pr. solgte enhet (på bekostning av et høyt salgsvolum). Prisen vil i dette tilfellet være høy sammenlignet med hva de fleste kjøperne i markedet er villige til å betale for produktet. Denne strategien er hensiktsmessig når profitten fra å selge til det prisinsensitive segmentet overstiger profitten fra å selge til et større marked til en lavere pris.

Et eksempel på dette kan være Tanqueray i markedet for gin. Ettersom det ansees for å være det beste produktet, har man en mulighet for å ta mer betalt for dette enn eksempelvis konkurrenten Silver Rock som er priset mye lavere. Jeg antar her at sistnevnte ikke har en merkeverdi som muliggjør at de kan ta høyere priser.

2.2.2.4 Midlertidig prisdiskriminering

Midlertidig prisdiskriminering brukes i sammenheng med tredjegrads prisdiskriminering. Her deles kundene også inn i ulike grupper med ulike etterspørselsfunksjoner, men forskjellen ligger i at kundene må betale ulik pris for (tilnærmet) samme produkt avhengig av når de kjøper dette.

Et eksempel i så henseende er bokbransjen som bruker praksisen ved utgivelse av nye bøker. Eksempelvis vil en ny roman først bli utgitt i innbundet utgave og vil i en gitt tid kun tilbys

¹⁶ Det kan også eksistere forskjeller i produktet knyttet til pris, hvilken flyplass man benytter, fleksibilitet med hensyn til om billetten kan endres, hvorvidt det er punkt til punkt systemet man opererer med eller om man kan få videreføring m. m

som dette¹⁷. Når denne tidsperioden er omme og de prisinsensitive har kjøpt mange bøker og fått tilfredsstilt sin etterspørsel, vil man trykke en paperbackutgave av den samme boken som selges til en langt lavere pris. Dette tiltrekker mer prisinsensitive kunder mens boken fremdeles er aktuell i markedet.

I likhet med den ordinære varianten av skumming, så vil også sekvensiell skumming tiltrekke seg de minst prisinsensitive kundene først. Deretter vil man gradvis senke prisene (for å betjene gradvis mindre lukrative segment) for å holde salgsvolumet oppe. Denne prosessen vil fortsette helt til man har brukt opp alle muligheter for å skumme¹⁸. (Nagel et al., 2002)

2.2.3 Prisdiskriminering ut i fra en velferdsøkonomisk betraktning

I hvilken grad fremmer prisdiskriminering økonomisk velferd?

Et moment som må vurderes er prisens virkning på det samlede omsatte kvantum. Det kan imidlertid ikke entydig fastslås om prisdiskriminering medvirker til at den samlede omsatte mengde minskes eller økes i forhold til et regime med én enkelt pris.

Profittmaksimering med prisdiskriminering vil dels føre en prisstigning i forhold til et regime med én enkelt pris for de minst prisfølsomme konsumentene, noe som gir et lavere omsatt kvantum - og dels et prisfall i forhold til et regime med én enkelt pris for de mest prisfølsomme kjøperne, noe som peker mot et større omsatt kvantum. Den samlede kvantumeffekten vil derfor avhenge delvis av etterspørselsfunksjonens form i de berørte markedene og dels av hvilke typer av prisdiskriminering som benyttes.

En forventning om en stor etterspørselsøkning for en gruppe av prisfølsomme kjøpere når prisen senkes, vil peke i retning av at prisdiskriminering fører til en økning i omsatt kvantum. Dette gjelder spesielt i en situasjon hvor forbrukere med lav betalingsvilje ikke vil etterspørre en vare under et regime med én pris fordi prisen er for høy. I tilfellet hvor det er mulig å skille

¹⁷ I USA varierer dette et sted mellom 12-18 måneder (Pindyck et. al, 1995)

¹⁸ Dette vil enten være fordi prisen er så lav at man trekker til seg de mest prissensitive kundene eller at prisen blir så lav at man ikke kan kutte den mer - det vil si under marginalkostnaden

ut forbrukere med lav betalingsvilje, kan det være fordelaktig for en virksomhet å senke prisen for disse forbrukerne, uten at prisen for de øvrige kjøpere endres. Dette vil være tilfelle hvis de marginale kostnadene ved å produsere en ekstra enhet forblir stort sett uendret. Mengdeeffekten av prisdiskriminering er her entydig positiv, idet prisnedsettelsen overfor den avgrensede kjøpergruppen bidrar til at det åpnes et helt nyt marked for denne gruppen.

Et stigende salg målt i kvantum som følge av prisdiskriminering er dog ikke nødvendigvis ensbetydende med økt samfunnsøkonomisk velferd. For at den samlede virkningen av prisdiskriminering skal få positive velferdsmessige virkninger, må den positive mengdeeffekten være større enn velferdstapet som følge av prisdiskrimineringen (som kan skyldes at enkelte konsumenter må betale mer for et gitt produkt eller tjeneste med bruk av prisdiskriminering enn uten). Hvorvidt den første eller den siste effekten dominerer avhenger av sammensætningen av preferansene hos de ulike konsumentgruppene.

2.2.4 Produktsammenbinding - Hvordan skape pakker som konsumentene er villige til å betale for?

2.2.4.1 Ren produktsammensetning

Dette kan defineres som en prisstrategi hvor man selger to eller flere produkter samlet i én pakke. Produktsammensetning er egnet når kundene har ulike behov og bedriften ikke kan prisdiskriminere. Dermed vil en kunde kjøpe pakken kun hvis prisen på pakken er mindre eller lik summen av de (to eller flere) individuelle reservasjonsprisene.

Til forskjell fra blandet produktsammensetning, så har man ikke muligheten til å kjøpe produktene hver for seg, de er nødt til å være en del av en pakke. Et eksempel kan være en restaurant som ikke tilbyr annet enn bestemte kombinasjoner av mat og vin, som det ikke er mulig å gjøre om på.

2.2.4.2 Blandet produktsammensetning (mixed bundling)

I blandet produktsammensetning kan man sette sammen to eller flere goder og selge disse både som en pakke, men også individuelt. Her vil pakkeprisen typisk være lavere enn prisen av de individuelle produktene.

Dette er en hensiktsmessig strategi når etterspørselen er delvis negativt korrelert og/eller når marginalkostnaden i produksjonen er signifikant. Dermed kan man selge produktene sine både til de som ønsker å kjøpe de i en pakke (som har reserverasjonspris høyere eller lik pakkeprisen) og de som ønsker å kjøpe individuelle produkter (som har reserverasjonspris lavere enn pakkeprisen, men høyere enn individuell produktpris). (Pindyck et. al, 1995)

Et eksempel på dette kan være hvis Gillette selger en pakke bestående av barberskum og barberhøvel til en lavere pris enn hva de koster hver for seg. Dette kan være et ledd i en todelt tariff, hvor de ved å selge pakken billigere enn summen av prisen for enkeltproduktene, kan ønske å tiltrekke seg nye kunder som dermed blir bundet til å kjøpe barberblad fra Gillette (gitt at de foretrekker dette produktet fremfor konkurrentene).

2.2.5 Generiske prisingsstrategier som kan benyttes i tillegg til prisdiskriminering

Jeg vil i det følgende redegjøre nærmere for ytterligere to typer generiske prisstrategier et foretak kan velge med fokus på hvilke kunder samt kostnadsstruktur som er hensiktsmessige ved de to alternativene.

2.2.5.1 Penetrasjonsprising

Penetrasjonsprising innebærer at man setter en pris som er gunstig i forhold til hvilken opplevd verdi kunden har av produktet han kjøper. I mer folkelige termer sier man at man får veldig god valuta for pengene. I praksis innebærer dette at rederne setter en pris som er lav nok til å tiltrekke seg og holde på en stor kundebase.

Denne prisingsstrategien vil kun fungere dersom en stor nok andel av markedet er villige til å prøve et produkt eller endre leverandør som følge av en prisforskjell mellom de ulike

tilbyderne. Kostnadsstrukturen som er ideell for denne typen prising er når de inkrementelle (variable og semifaste) kostnadene utgjør en liten andel av prisen, slik at hvert ekstra (marginale) salg bidrar til å gi et relativt høyt bidrag til bunnlinjen. (Nagel et al., 2002)

Et eksempel kan være et flyselskap som ønsker å etablere seg på en ny rute og som en del av denne benytter en penetrasjonsstrategi i introduksjonsperioden.

2.2.5.2 Nøytral Prising

Den siste generiske prisstrategien et foretak kan benytte seg av er nøytral prising. En nøytral pris er som navnet impliserer en pris som verken er for høy til å skumme eller for lav til å penetrere. Den strategiske beslutningen blir dermed å ikke bruke pris for å oppnå en markedsandel eller for å forhindre at prisen i seg selv begrenser denne. Nøytral prising minimerer prisens rolle som et marketingmiddel til fordel for andre verktøy som ledelsen antar er kraftigere eller kostnadseffektive for et produkts marked.

2.2.6 Hvordan kan rederne utforme sine strategiske prisingssystem for å dempe priskonkurransen?

I et differensiert marked som cruisemarkedet, vil markedsandelen til de ulike aktørene være mer enn en funksjon av pris og kvantum, den vil også være bestemt av design, ytelse og kvalitet på produktet som tilbys. For å unngå å havne i fangenes dilemma, som kjennetegnes som *et utfall hvor aktørene tilbyr et stort kvantum til en lav pris, hvor ingen av foretakene kan stole på eller forvente at konkurrentene setter en høy pris* – så er det avgjørende at foretakene har tillitt til og kan samarbeide med hverandre.

Tillitten mellom de ulike aktørene i markedet kan imidlertid være svært skjør, og det skal ikke så mye til før en liten prisreduksjon (eksempelvis grunnet lavere kostnader hos et foretak) kan misforstås av konkurrentene og tolkes som et priskutt for å kapre markedsandeler, slik at man velger å gå vekk fra sunt konkurranseklima og inn i fangenes dilemma.

I fangenes dilemma havner foretakene i en situasjon hvor ingen av foretakene kan stole på eller forvente at konkurrentene vil sette en høy pris. De tjener mindre penger enn om de hadde

tatt en høy pris for det samme produktet. Dette går hardest utover aktørene med stor kapasitet – ettersom de har prispress på et større volum.

Tema for de neste avsnittene er hvordan foretakene selv kan legge tilrette for å unngå skadelig priskonkurranse. Dette basert på antagelsen om at foretak i et differensiert marked foretrekker stabilitet i prisene. Jeg vil se nærmere på følgende virkemidler:

- i) Prisrigiditet – Se punkt 2.2.6.1
- ii) Prissignalisering og prisledelse – Se punkt 2.2.6.2
- iii) Ledende foretak (dominant firm) – Se punkt 2.2.6.3

2.2.6.1 Prisrigiditet

Ettersom tilliten i markedet kan være skjør, så kan foretak i oligopolistiske foretak med få, store aktører ha et ønske om prisstabilitet. Dette er grunnen til at prisrigiditet ofte er et kjennetegn på disse markedene, noe som betyr at selv om kostnads- eller etterspørselsstrukturen endrer seg, så er foretakene tilbakeholdne med å endre sine priser – ettersom det kan sende gale signal til konkurrentene og i verste fall utløse en priskrig. Forklaringen bak dette ligger i at foretakene er redde for å havne i fangenes dilemma og foretakenes ønske om å unngå skadelig priskonkurranse. (Pindyck et. al, 1995)

2.2.6.2 Prissignalisering og – ledelse

Det er som kjent ulovlig for foretak å åpent samarbeide om pris i fra konkurransemyndighetenes side. Dette betyr at jeg begrepsmessig definerer prissamarbeid som en lovlig, implisitt forståelse mellom ulike selskap i et marked. For å fremme denne forståelsen kan man benytte seg av prissignalisering og/eller prisledelse.

Prissignalisering er en form for implisitt samarbeid som vanskelig fanges opp av konkurransemyndighetenes lovbegrensninger, eksempelvis ved at et foretak annonserer at de kommer til å øke prisene sine gjennom en annonse i riksdekkende aviser – for på denne måten å håpe at konkurrentene tar dette signalet og også hever sine priser. Hvis konkurrentene etterfølger dette mønsteret, kan man etablere et mønster for prislederskap hvor det enten er

den samme bedriften som endrer sine priser først hver gang, eller det varierer mellom ulike bedrifter.

Prisledelse er en annen form for implisitt prissamarbeid hvor ett foretak i markedet bestemmer en pris og de andre aktørene i markedet følger etter. Et eksempel på en prisleder er GM i det amerikanske markedet for biler. (Pindyck et. al, 1995)

2.2.6.3 Kan trusselen fra nyetableringer og ekspansjon fra konkurrenter bidra til at ledende foretak modererer egne priser?

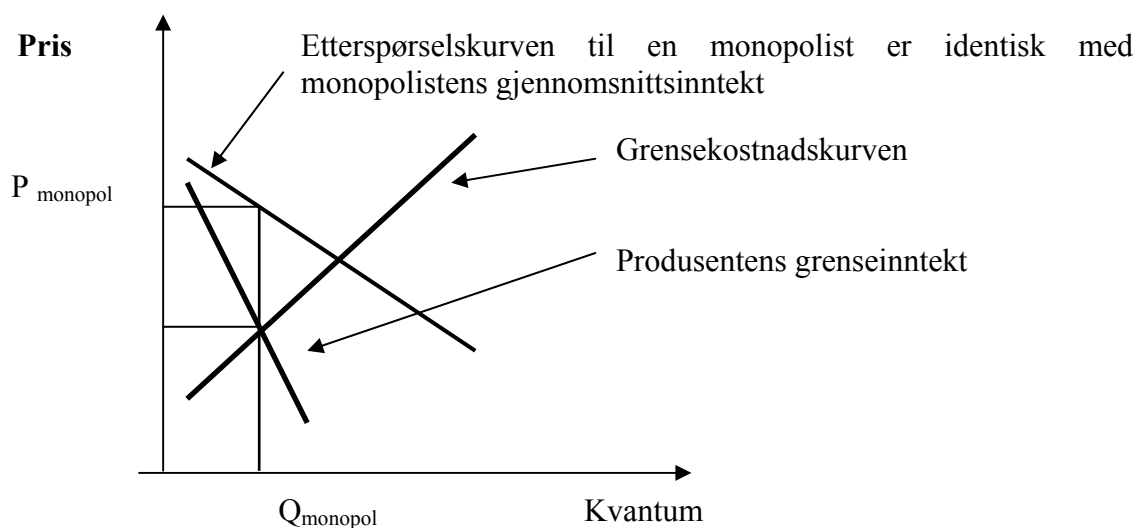
Enkelte oligopolistiske marked kjennetegnes ved at et stort foretak (eksempelvis målt i andel av totalt salg eller kapasitet) har en stor markedsandel og en gruppe mindre bedrifter (halehenget) betjener resten av markedet. Det store foretaket kan da være dominerende i den forstand at det tilpasser seg hvor det maksimerer sin egen profitt. Det blir dermed opp til halehenget, etter at det store har valgt sin ønskede kapasitet, å tilpasse seg med sitt kvantum for å betjene sin (lille) del av markedet.

For å hindre at halehenget ekspanderer eller at andre potensielle nykommere velger å etablere seg i et marked, må de etablerte foretakene overbevise disse om at en eventuell ekspansjon vil bli ulønnsom. Dette gjøres best ved å skape et image av seg selv som irrasjonell og uberegnelig, ettersom de etablerte på lang sikt ikke er tjent med å ha en priskrig gående. Dette impliserer at en bedrift kan anskaffe seg stor kapasitet for å gjøre en trussel om straff troverdig.

Den alminnelige antagelse om at produsenten er mer fleksibel på lang sikt enn på kort sikt får i spillteorien den betydning at mulighetene for produsenten til å være sterkt bundet på lang sikt er mindre enn muligheten for å være irreversibelt bundet på kort sikt. Eksempelvis vil eksisterende kapitalutstyr hos den etablerte gjerne gi den lavere marginalkostnader, og dermed representere en binding til priskrig ovenfor potensielle konkurrenter. Imidlertid vil verdien av kapitalutstyret gjerne depresieres over tid, slik at erstatningsinvesteringer kreves. Derfor vil de lavere marginalkostnadene som den etablerte har fordel av representere en svakere binding til priskrig mot potensielle inntrengere på lang sikt enn på kort sikt. (Eskeland, 1987)

Hvis de etablerte aktørene ønsker å unngå nyetableringer finnes det ulike virkemiddel å benytte seg av både før og etter en eventuell ekspansjon hos nykommerne eller fra det etablerte halehenget. Rent hypotetisk kan trusselen om nyetablering forhindre monopolister fra å heve prisene sine over nivået ved fullkommen konkurranse i et marked, hvor pris er tilnærmet grensekostnad. Det er imidlertid vanskelig å finne et marked som hypotesen lar seg prøve empirisk på.

I en undersøkelse utført av Severin Borenstein på det amerikanske luftfartsmarkedet (Besanko et. al, 2000) fant han at trusselen fra potensielle konkurrenter (som kunne etablere seg) førte til at monopolisten modererte sine priser (det vil si at de ikke tok monopolpriser hvor prisen finnes der grenseinntektskurven skjærer grensekostnadskurven), men ikke helt ned til nivået ved fullkommen konkurranse i et marked hvor prisen tilsvarer grensekostnaden. I dette tilfellet vil bedriften (kun) få normal avkastning på sin sysselsatte kapital. En kan dermed konkludere med at disse foretakene setter sin pris et sted mellom P_{monopol} og $P_{\text{frikonkurranse}}$, som illustreres i følgende figur:



Figur 4 - Monopolistens tilpasning

En tradisjonell monopolist velger å tilpasse seg hvor grenseinntekten er lik grensekostnaden, som gir produsenten en profitt gitt ved området Π som gis ved markup over MC. Monopol gir en tilpasning med høyere pris og lavere kvantum sammenlignet mot frikonkurranse. Dette kan skyldes svake incitament til å være kostnadseffektiv grunnet manglende konkurranse.

De etablerte, dominerende aktørene i et marked kan benytte seg av tre virkemidler for å forhindre at nye bedrifter etablerer seg eller at de etablerte ekspanderer, og disse er (Besanko et. al, 2000):

- i) Limit prising – Før etablering, se punkt 2.2.6.3.1
- ii) Rovdyrprising – Etter etablering, se punkt 2.2.6.3.2
- iii) Overskuddskapasitet – Preventivt konkurransedempende, se punkt 2.2.6.3.3

2.2.6.3.1 Limit prising (før etablering)

Limitprising er definert ved at et etablert foretak i et marked kan forhindre at et nytt foretak etableres gjennom å ha kunstig lave priser i tiden før det nye selskapets etablering er tenkt. Den potensielle inntrengeren observerer de lave prisene fra de etablerte og antar på dette grunnlag at prisene post etablering blir så lave at det vil være ulønnsomt å etablere seg i dette markedet. Her vil prisen kunne bli så lav som marginalkostnaden for den etablerte aktøren.

Limit prising forutsetter at det etablerte foretaket har et kostnadsfortrinn ovenfor den potensielle nyetablereren, slik at de etablerte klarer å være profitable på en kunstig lav pris som nyinntrengeren ikke klarer å være konkurransedyktig på. Hvis ikke dette er tilfelle, kan det tenkes at den potensielle nyinntrengeren klarer å identifisere denne prisreduksjonen før etablering som kunstig, i den forstand at det etablerte foretaket ikke vil ha mulighet til å holde dette lave prisnivået etter etablering. Gitt at den lave prisen ikke er forsvarlig for den etablerte, vil den etter etablering være best tjent med å øke sine priser (til et normalt nivå), slik at den samlede profitten i markedet maksimeres.

For at limit prising skal bli lønnsom, må den potensielle nyetablereren være usikker samtidig som den etablertes prisingsstrategi klarer å påvirke den potensielle nyetablereren sine forventninger. Det finnes to typer usikkerhet som spiller inn når nyetablereren skal utarbeide sin lønnsomhetskalkyle før etablering. (Besanko, 2000).

- i) Usikkerhet om den etablertes mål – Analysen om rovdyrprising i neste avsnitt er et eksempel på hvordan usikkerhet fører til irrasjonelle avgjørelser som ikke ville ha blitt tatt med perfekt informasjon.

- ii) Usikkerhet om den etablertes kostnader eller etterspørsel i målmarkedet – Gitt at nyetablereren ikke har perfekt informasjon med hensyn til kostnadsnivået hos den etablerte aktøren samt etterspørselen i markedet for ulike priser, så vil en lav pris fra den etablerte bli tolket som et signal hos den potensielle nyetablereren om at den etablertes kostnader er lave og/eller at etterspørselen i markedet er liten.

Samlet støtter dermed disse to typene usikkerhet opp om en likevekt hvor (a) den etablerte bedriften priser seg under sin kortsiktige monopolpris, uavhengig av kostnadsnivå og (b) desto lavere den etablertes kostnader er, jo lavere er prisen den tar i markedet. Dermed ofrer en etablert bedrift som bedriver limitprising sin kortsiktige profitt til fordel for den langsiktige, noe som virker fornuftig. (Besanko et. al, 2000). Dette ble illustrert i figuren som tok for seg monopolistens tilpasning sett i forhold til frikonkurransetilpasningen.

2.2.6.3.2 Rovdyrprising (etter etablering)

Å bedrive rovdyrprising medfører at den etablerte bedriften setter en pris med den hensikt å drive konkurrentene vekk fra sitt marked. Til forskjell fra limitprising, så skjer dette etter at en ny bedrift har etablert seg i markedet. Ved å sette prisen under kostnadene (eksempelvis gjennomsnittlig variabel kost eller kortsiktig marginalkostnad) ofrer den etablerte bedriften kortsiktig profitt (i den hensikt å tjene inn disse tapene etter at nyinntrengere eller konkurrenter er vekk fra markedet) for den langsiktige profitten, hvor de på lang sikt igjen kan utøve markedsrett.

Med perfekt informasjon blir denne taktikken ulønnsom ettersom rovdyrprising ikke vil være rasjonelt. Selv i tilfeller hvor den potensielle nykommeren er sikker på den etablertes kostnadsstruktur, så kan trusselen om rovdyrprising fra den etablerte forhindre at etableringen finner sted.

I praksis er det flere bedrifter som har opparbeidet seg et rykte for å være knallharde mot eventuelle nyetableringer i sitt marked. Dette fordi de misliker konkurranse og er villige til å strekke seg langt for å unngå dette. To eksempler på dette, fra andre industrier enn cruise, er Wal-Mart og American Airlines. (Besanko et. al, 2000)

Videre finnes det bedrifter som er opphengte i å ha sin andel av markedet og som er villige til å gå inn i priskriger over lengre tid for å beholde disse. Et eksempel på dette kan være Grans som satte ned prisen på en flaske øl i april 2004 til 6,50 kroner for en 0,33 liter flaske ¹⁹.

2.2.6.3.3 Overskuddskapasitet

En kan generelt si at overkapasitet vil forekomme bare hvis det er umulig eller vanskelig å anskaffe straffemidler på tilstrekkelig kort sikt. Ettersom det koster å holde ledig kapasitet som straffemiddel (eksempelvis gitt at man må selge denne kapasiteten på en slik måte at det reduserer lønnsomheten til foretaket gjennom prispress på et større kvantum), må denne kostnaden veies opp mot det potensielle tapet foretaket må ta gitt at en ny aktør etablerer seg i markedet.

Hvis kostnaden ved økt prispress overstiger det potensielle tapet gitt en nyetablering, vil det ikke være rasjonelt å besitte overskuddskapasitet.(Eskeland, 1987). Dermed må en troverdig investering i overskuddskapasitet gi lønnsomhet på lengre sikt.

¹⁹ Jeg har ikke klart å finne ut hvor store tap disse bedriftene tar som følge av denne priskrigen, men en flaske øl inkludert alle avgifter koster mer enn kroner 6,50 - slik at bedriftene selger øl med tap. Alkoholavgiften er 16,37 kroner pr. liter (blir 5,40 kroner på 0,33 liter) og i tillegg kommer moms på 6,50 kroner. Gitt 24 % moms blir dette samlet $5,40 + 1,56 = 6,96$ kroner i totale avgifter til staten (<http://odin.dep.no/fin/norsk/aktuelt/hoeringssaker/ferdigbehandlede/006031-080138/dok-bn.html>, 2.juni 2004)

3. ANALYSE AV CRUISEMARKEDET

I denne delen av oppgaven kommer jeg til å anvende den generelle teorien som jeg presenterte i det forrige kapitlet på markedet for Premium-cruise i USA.

3.1 KONKURRANSESTRATEGIEN I MARKEDET SAMT UTVIKLINGEN AV TILBUD OG ETTERSPORSEL I CRUISEMARKEDET

3.1.1 Kapasitetsbeslutninger i cruiseindustrien

Kapasitetsbeslutninger i cruisemarkedet er et eksempel på et sekvensielt spill hvor ett foretak tar sine kapasitetsbeslutninger før et annet foretak. I et slikt spill er nøkkelen til forståelse å tenke igjennom de mulige handlingene og mulige rasjonelle reaksjoner fra de resterende aktørene.

I et duopol viser empiri at det kan en fordel å være først med å binde seg til et høyt kvantum, noe som gjør at det andre selskapet (gitt at det opptrer rasjonelt) må velge et lavt kvantum for å opptre profittmaksimerende. Dermed er det slik at foretaket som velger først kommer bedre ut av spillet enn det som velger sist, sammenlignet mot situasjonen hvor begge velger kapasitet samtidig, gitt at dette er en rasjonell Cournot-likevekt hvor begge gjør det beste de kan. (Pindyck et. al, 1995)

For at foretaket som velger først skal kunne få et strategisk fortrinn i et oligopol, slik at man påvirker konkurrentens handlinger på en måte som er bindende for en selv (ved å påvirke den andres valg gjennom hvordan en selv vil handle) gjennom å begrense sin egen atferd, så kreves det at valget er troverdig (eksempelvis gjennom å ha opparbeidet seg et rykte hos konkurrentene over lang tid) og irreversibelt (det må koste bedriften så mye å reversere at det ikke er troverdig at bedriften vil ta den kostnaden rett etter overinvesteringen) slik at valget kan bidra til å gi gevinst for foretaket på lang sikt.

3.1.1.1 Cruiseredernes beslutningsproblem på kort og lang sikt

I cruisemarkedet står aktørene ovenfor et totrinns beslutningsproblem når de skal bestemme seg for optimal kapasitet for å maksimere sin langsiktige profitt. Det forutsettes rasjonalitet i form av at begge trinnene er Nash-likevekter, noe som gir følgende beslutningsprosedyre (Eskeland, 1987):

- i) Beregn for hvert kapasitetsalternativ i første trinn de optimale kvanta i trinn to
- ii) Velg optimal kapasitet i første trinn, under forutsetning om optimal utnyttelse i trinn to

Med diskrete alternativ i første trinn, vil kalkulasjonene her bestå i å sammenligne profitten fra alle mulige kombinasjoner av strategier for alle spillere i første trinn. Profitten er bestemt av hvilke priser som klarer markedene for hvilke tilbudte kvanta, og dermed er avhengighetsforholdet mellom produsentene i stor grad bestemt av etterspørselsstrukturen. (Eskeland, 1987)

På kort sikt er tonnasje og øvrig ressursinnsats bundet opp og må betraktes som gitt. Rederen tilbyr produkter med gitte spesifikasjoner, samlet kvantum er oppad begrenset av kapasiteten og produktiviteten. Ved reduksjon i tilbudet til kvanta under kapasitetsgrensen reduseres bare totalkostnadene med passasjervariable kostnader (eksempelvis mat). Derfor ligger i dette området den kortsiktige marginalkostnadskurven mye lavere enn den langsiktige. Overføring av kapasitet fra et produkt til et annet kan imidlertid skje og skip kan produsere ulike produkt til forskjellige tider av året (eksempelvis ulik lengde på cruise på en gitt destinasjon).

På lang sikt vil all faktorbruk anses som variabel, selv om det kan tenkes at ikke alle verdier (eksempelvis goodwill) i selskapet kan hentes ut ved reduksjon i aktivitetsnivå. Her gjelder langsiktige beslutninger kapasitetsvalg. Innsnevringen av produsentens valgfrihet i det den tar en slik beslutning representerer ingen restriksjoner på fremtidige priser, men binder produsenten sterkt til det kvantum som utnytter kapasiteten fullt ut i den grad (Eskeland, 1987):

- i) Sunk costs i kapasitetsinvesteringen utgjør en betydelig andel av de langsiktige grensekostnader, og

- ii) Det er dyrere å endre kapasiteten på kort sikt enn på lang sikt

Der i) bevirker at produsenten ex post er forhindret fra kvantumsreduksjoner og ii) at produsentene er forhindret fra kvantumsøkninger. Siden sunk costs gjør reduksjoner uattraktivt ex post, og vanskeligheter med å øke kapasiteten på kort sikt gjør økninger uattraktivt ex post relativt til ex ante, så er kapasitetsvalg beslutninger som må tas med et langsiktig tidsperspektiv over flere år (Eskeland, 1987). Jeg vil nå se nærmere på den historiske utviklingen i kapasitetsbeslutningene fra 1980 frem til 2002.

3.1.2 Struktur og utvikling av tilbudssiden

Den moderne cruiseindustrien er relativt ung og fortsatt under utvikling. Fra å være en ferieform forbeholdt velstående, har den gradvis blitt en ferieform som kan tilfredsstille alle aldersgrupper, inntekter og interesser. I dag er et cruiseskip for et flytende luksushotell å regne, med sine uendelige muligheter knyttet til bespising, underholdning og avslapping. Skipene får stadig større og mer omfattende seilingsruter og de betjener alle verdensdeler.

3.1.2.1 Definisjon av tilbud i cruisemarkedet

Generelt kan en definere tilbud som den mengden av en råvare eller tjeneste som tilbys til salg til en gitt pris. I cruise er råvaren som tilbys senger og ved å kvantifisere antall senger som tilbys av de ulike kan en utlede et mål på tilbudet.

Mer presist kan en si at tilbudssiden i cruisemarkedet måles i lower berths, hvor det forutsettes to senger²⁰ per lugar. Når alle disse sengene er fylt opp er belegget på skipet (occupancy level) 100 %²¹. (Wild et al., 2000:320)

²⁰På enkelte skip tilbys det flere enn to senger pr. kabin, slik at disse sengene kalles "upper berths" og disse kan smales tilby maksimalt 17 % ekstra sengekapasitet (i tillegg til det som er oppgitt fra "lower berths").

²¹ Tidsperspektivet som brukes i analyse av cruisemarkedet er "sengedager/pax-nights", dette målet finnes ved å multiplisere antall "lower berths" med antall seilingsdager. På denne måten får man et mer nøyaktig mål på kapasitet med hensyn til inntjeningspotensialet hos et skip.

3.1.2.2 Flåtens utvikling fra 1980 til 2002

Avsnittet starter med et kort avsnitt om utviklingen av antall skip, tonnasje og senger før det avrundes med aldersfordelingen i flåten per 2002.

3.1.2.2.1 Antall skip, tonnasje og senger

Tabellen som følger er basert på cruiseflåten i juni 2002 inklusive skip som er bestilt²² til og med desember 2002. Her ser man utviklingen i antall skip, tonnasje og senger i ti utvalgte år gjennom perioden fra 1985 til 2002. Videre er den gjennomsnittlige vekstraten for perioden beregnet årlig og for hele perioden.

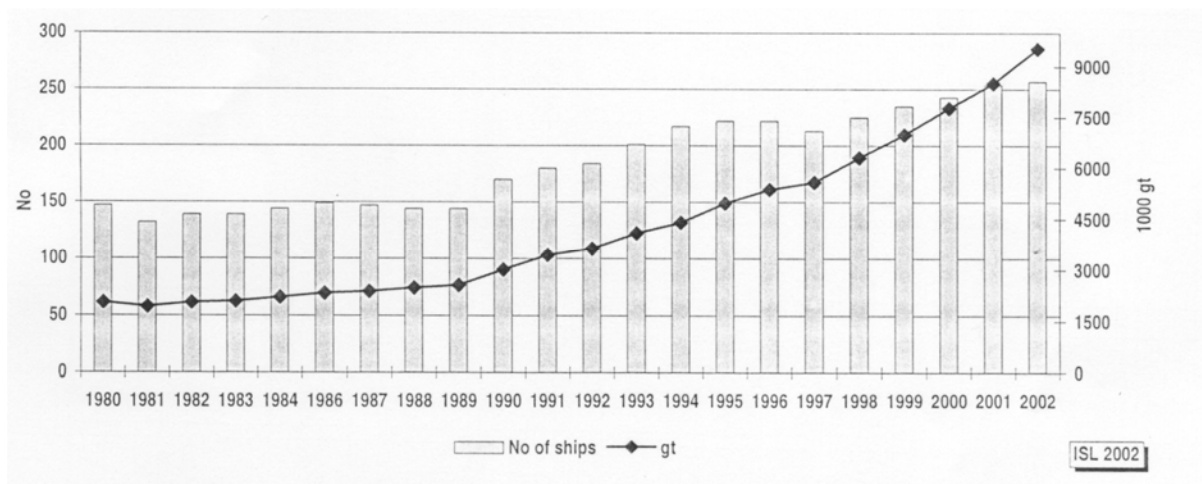
År	1985	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	% årlig endring	Gj.sn årlig vekstrate 1990-2002
Antall skip	147	170	222	222	213	225	235	243	254	257	1,2	3,5
1000 gt	2241	3013	4969	5364	5579	6307	6987	7772	8505	9529	12,0	10,1
Gj.sn gt (i 1000)	15	18	22	24	26	28	30	32	33	37	10,7	6,2
1000 senger		114	160	166	169	189	204	223	238	259	8,9	7,1
Gj.sn senger		671	721	748	793	838	867	918	935	1007	7,7	3,4

Tabell 3 – Utvikling i antall skip, tonnasje og berths fra 1985 til 2002 (ISL/SSMR, juli 2002)

Flåten har gjennom de siste 17 årene fått 110 nye skip som har bidratt til å mer enn firedoble den samlede tonnassen. I samme periode har sengekapasiteten blitt mer enn fordoblet, fra 114 000 berths i 1985 til 259 000 i 2002. En ser også tydelig at det gjennomsnittlige antall senger per båt har økt betydelig i perioden, fra 671 til 1007.

Denne sammenhengen kan alternativt illustreres ved diagrammet på neste side som kun ser på utviklingen i antall skip og samlet tonnasje.

²² Fra engelske ”commisioned”



Figur 5 – Utvikling i antall skip og samlet tonnasje fra 1980-2002 (ISL, 2002)

Selv om antall skip har vært både økende og synkende i perioden, så har trenden vært klart stigende fra 1990 til 2002. I tidsrommet fra 1980 til 1989 var antallet skip tilnærmet konstant, mens den samlede tonnasjen økte.

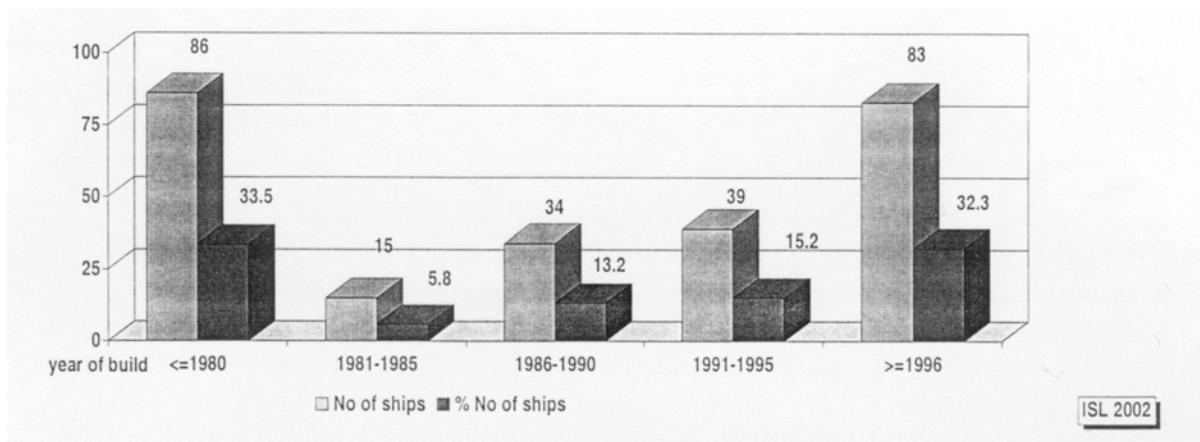
Veksten i tonnasjen og passasjerkapasiteten kan historisk forklares ved at det på 1980-tallet ble introdusert cruiseskip som hadde en kapasitet på over 2000 passasjerer. (ISL, august 1990). I 1995 var standardskipene på 70 000 + grt og man ventet på de første nybyggene som var 100 000+ grt²³. (ISL, 1995).

Den største skipsklassen som er i markedet i dag er Eagle-klassen til RCL (som blant annet inkluderer skipet "Voyager of the Seas") på 142 000 grt med en passasjerkapasitet på 3 114 gjester. (RCL hjemmeside). Det største cruiseskipet er Cunards Queen Mary II som er ca. 150 000 bruttotonn og 345 meter lang²⁴.

²³ Dette var Carnivals Fantasy-Class skip med en passasjerkapasitet på 2642

²⁴ Kilde: <http://www.qm2.org.uk/facts.html>, 2.6.2004

3.1.2.2.2 Cruiseflåten gruppert etter byggeår



Figur 6 – Cruiseflåten i 2002 gruppert etter byggeår (ISL, 2002)

Fra figuren ser en at andelen skip som er bygget før 1980 er tilnærmet lik andelen bygget etter 1996. Skipsbyggingen var lavest tidlig på 1980-tallet og har tatt seg jevnt opp etter dette. I perioden fra 1991 til 2002 økte antall skip i markedet med cirka 80, mens det i samme periode ble bygget 122 skip.

3.1.2.2.3 Fordelingen av passasjerkapasitet på de største enkeltmarkedene

	Nord-Amerika	Europa	Asia/ Pacific	South	Totalt
Cruiseflåte (skip)	139	86	18		243
Årlig passasjer kapasitet	8 080 000	2 089 000	1 088 000		11 257 000
Kapasitet i %	71,8	18,6	9,6		100

Tabell 4 – Fordeling av flåten på ulike destinasjoner i 2001 (UK konkurransemyndigheter, 2002)

Fra tabellen ser en at Nord-Amerika er det klart største enkeltmarkedet både hva antall skip og kapasitet gjelder. Europa må nøye seg med cirka en fjerdedel av kapasiteten i det amerikanske markedet, noe som skyldes at det er sesong i Europa primært på vår og sommeren. Asia utgjør

cirka en syvendedel av markedet i Nord-Amerika. Den lave etterspørselen etter cruise i Asia kan skyldes manglende infrastruktur for å ta imot store cruiseskip på eksotiske destinasjoner.

Hvis vi ser nærmere på de største rederiene og hvilken kapasitet de samlet besitter for alle de ulike merkene som de markedsfører, så vises dette i følgende tabell.

Cruiserederi²⁵	Antall skip	Berths	Kapasitet²⁶	Kapasitet i %
Carnival²⁷	46	61 404	3 229 000	28,7
RCL	23	46 904	2 616 000	23,2
POPC	17	26 523	1 094 000	9,7
STAR/NCL	14	20 848	1 355 000	12,1
Andre	143	Ikke tilgjengelig	2 963 000	26,3
% vis fordeling for de 4 største for fusjonen	41,1 %	Ikke tilgjengelig	73,7 %	

Tabell 5 – De største cruiserederiene i verden i 2001 (UK konkurransemyndigheter, 2002)

De fire største rederiene før fusjonen hadde ikke like stor dominans hva antall skip gjelder (kun 41,1 %) som de hadde for den samlede tilbudte kapasiteten (73,7 %). Dette skyldes at de største grupperingene besitter de nyeste, største og mest moderne skipene. Halehenget besitter i stor grad eldre tonnasje som er utrangert for bruk i hovedsegmentene til de dominerende aktørene.

3.1.2.2.4 Skipskategorier i det britiske markedet

I det britiske markedet er det mulig å identifisere tre ulike segmenter. Disse er luksus-, premium og økonomisegmentet. Jeg vil i det følgende se nærmere på hver av disse. Det er omstridt hvorvidt man kan trekke klare normative skiller mellom de tre delsegmentene, ettersom det finnes omfattende variasjonsmuligheter innen hvert enkelt delsegment. (UK konkurransemyndigheter, 2002)

²⁵ Data om rederiene er inkludert alle merker som driftes av morselskapet

²⁶ Basert på antall passasjerer pr. år (annual passenger numbers)

²⁷ Ekskludert Airtours holding

- i) Luksussegmentet – Kun Carnival opererer i dette segmentet i UK gjennom sine merker Seabourn og Windstar (samt sannsynligvis også med et lite antall luksuskabiner i Cunard's Queen Mary II). Grunnet den relativt lille andelen dette markedet har, vil de konkurransemessige effektene av fusjonen i dette markedet være små og av mindre betydning for beslutningen til de britiske konkurransemyndighetene.
- ii) Premiumsegmentet – Preges av å tilby nyere skip med bedre fasiliteter, samt bedre service gjennom en høyere andel ansatte pr. passasjer enn økonomiklassen. Videre er omgivelsene mer formelle og elegante, slik at man kan rettferdiggjøre en mer eksklusiv markedsføring og distribusjon (som igjen gir seg utslag i prisdifferansen mellom premium og økonomisegmentet).

Det er imidlertid verdt å merke seg at det er store variasjoner innen dette segmentet. Mens Cunard er å betrakte som konservative, tilbyr RCL samme type cruise – men med fokus på en mer avslappet og uformell atmosfære. Andre merker som opererer i dette segmentet er P&O og Princess.

- iii) Økonomisegmentet – Dette segmentet er for de som ikke er så opptatt av å dra på cruise for å få en høy grad av service eller å være på et skip preget av formelle omgivelser. Dette er cruise for turistene med lavest betalingsvilje og eksempel på merker i dette segmentet er Thomson og Airtours.

3.1.2.2.5 Skipskategorier i det amerikanske markedet

Det amerikanske markedet antas å ha andre kategoriseringer enn det britiske markedet. Her deler man markedet inn i fire ulike delmarkeder; budsjett²⁸-, hverdagslig- (contemporary), premium- og luksusmarkedet. Empiri viser at det er vanskelig å trekke klare skillelinjer mellom de to mest prestisjefylte markedene (premium og luksus). Det som imidlertid er klart, er at de to samlet står for majoriteten av markedet. Videre er contemporary- og premiumsegmentet i USA tilnærmet likt det britiske Premium-segmentet. (UK

²⁸ Det er svært få skip i det amerikanske budsjettmarkedet, slik at dette er tilnærmet et ikke eksisterende marked i USA

konkurransemyndigheter, 2002)

På bakgrunn av dette velger jeg å benytte meg av den britiske skipskategoriseringen videre i oppgaven.

3.1.2.2.6 Kulturfokus og målmarked for de ulike skipstypene – Britisk stil, Europeisk stil og Amerikansk stil

I tillegg til at man har ulike segmenter for skipene, så kan de enkelte skipene markedsføres for ulike kulturelle målgrupper. Forskjellene mellom de ulike kulturelle stilene er knyttet både til hard- og software på båten, eksempelvis gjennom innredning av skipet og språket som de ansatte ombord benytter. Forskjellene kommuniseres på nasjonalt nivå gjennom målrettet marketing og distribusjon av et gitt cruise til nasjonale marked ved at språk, mat, servering av mat og underholdning samsvarer med nasjonale preferanser.

Eksempelvis kan en norsk cruisepassasjer velge mellom et skip som er skreddersydd for det britiske markedet, europeiske kunder generelt eller mer spesifikt mot Nord-amerikanske kunder. Selv om det er vanskelig å peke på spesifikke normative forskjeller mellom de tre kategoriene, så kan illustrerer følgende tabell hvilke målmarked ulike merker har for båtene sine.

Britisk målmarked og fokus	Europeisk målmarked og fokus	Amerikansk målmarked og fokus
Airtours	Costa	Celebrity
First Choice	Louis	Holland America
Fred Olsen	Festival	NCL
Orient	Mediterranen Shipping	Princess Cruises
P&O Cruises	Company	RCL
Page & Moy	Paradise	
Saga		
Swan Hellenic		

Tabell 6 – Ulike cruisereederier som opererer i UK og deres nasjonale stil (UK konkurransemyndigheter, 2002)

3.1.3 Struktur og utvikling av etterspørselen etter cruise

I denne delen av oppgaven skal jeg først definere begrepet etterspørsel, før jeg ser på historisk utvikling og nøkkelmarkedene. Avslutningsvis ser jeg nærmere på hvem som drar på cruise.

Etterspørselen etter en råvare kan på generell basis defineres som mengden som vil kjøpes til en gitt pris per enhet tid. I cruisemarkedet blir etterspørselen definert til antall senger som vil kjøpes til en gitt pris per enhet tid. (Wild et al., 2000:320)

3.1.3.1 Utdyping av etterspørselsmønsteret

I dette avsnittet skal jeg se nærmere på ulike faktorer som påvirker etterspørselen etter cruise, målmarkedet, de mest populære destinasjonene, utviklingen i varighet på cruise over tid og avrundingsvis karakteristika ved det Nord-amerikanske målmarkedet.

3.1.3.1.1 Hvilke faktorer påvirker etterspørselen etter cruise?

Funn som er lagt fram for de britiske konkurransemyndighetene viser at de underliggende faktorene som driver etterspørselen etter cruise i UK inkluderer følgende²⁹: (UK konkurransemyndigheter, 2002):

- i) Destinasjon– Det finnes i hovedsak fem regioner i verden hvor det gjennomføres cruise. Dette er i Middelhavet (sommeren), Karibien (året rundt), øyer i Atlanterhavet, Skandinavia (sommeren) og Alaska. Seilingsrutene og havnene som benyttes varierer fra år til år, for å gi nye tilbud til gamle og potensielle nye kunder. Typisk vil et cruise være en kombinasjon av seiling (ofte på kvelds- og nattestid mens passasjerene spiser og sover) og dager i havn, hvor passasjerene kan dra på utflukt. Cruise er preget av et sterkt sesongelement. Tall fra RCL viser at 71 prosent av cruise som bookes i UK gjennomføres i den syv måneder lange sommersesongen. (UK konkurransemyndigheter, 2002)

²⁹ Jeg antar videre at dette kan gjelde generelt for alle markeder.

- ii) Dag og sted for avgang – Her kan kundene i prinsippet velge mellom to ulike former for cruise. De som ikke er så glade i å fly, kan dra på cruise med avgang fra sitt eget land. Globetrottere kan benytte seg av fly-cruise pakker hvor man flys med charter- eller rute-fly til en havn (eksempelvis Miami for cruise i Karibien) og tar båten fra denne.
- iii) Varighet – Cruiseferier tilbys i ulike lengder, alt fra to dager til lange jordomseilinger som strekker seg over måneder i gangen. Den gjennomsnittlige varigheten på cruise har gått ned over de siste tiårene. Dette beskrives nærmere under punkt 3.1.3.1.4
- iv) Opplevelsene om bord - Uavhengige markedsundersøkelser viser at verdien på opplevelsen ombord prinsipielt kan deles inn i følgende variabler (UK konkurransemyndigheter, 2002):
 - i. De ansattes service ombord – Eksempelvis for kundene til Saga i det britiske økonomimarkedet er kvaliteten på servicen som tilbys den viktigste faktoren.
 - ii. Tilleggtjenester/oplevelser (amenities) – På et moderne cruiseskip vil dette dreie seg om svømmebasseng, soldekk, skjønnhetssalonger, trenings- og massasjefasiliteter, muligheter for å spille og gamble, loungen, barer, underholdning, detaljhandel og kinoer. Moderne skip tilbyr flere tilleggtjenester enn eldre skip.
 - iii. Kvaliteten på maten – Maten som serveres ombord utgjør for mange passasjerer dagens høydepunkt. Dette må sees i sammenheng med hvilken kulturell målgruppe båten fokuserer på. Eksempelvis kan et merke være rettet mot en spesifikk målgruppe, slik AIDA og A'ROSA er rettet mot tyskere, Costa mot sydeuropeere eller Swan Hellenic for UK.
- v) Lugartype - På et hvert skip finnes det mange forskjellige lugarer. Lugarene prises med hensyn til størrelse, beliggenhet (eksempelvis innvendig uten vindu eller

utvendig med egen vindu eller balkong) og posisjon på båten (dekksnivå, nærhet til ulike servicetilbud).

- vi) Sosialt liv ombord – Rederne prioriterer at gjestene skal trives hele døgnet. Tidligere ble cruise ansett som en veldig formell måte å feriere på, noe enkelte selskap har tatt konsekvensen av. En av de første til å løsne på snippen var NCL som introduserte konseptet ”Freestyle Cruising”, hvor man har en åpen restaurantstil der passasjerene selv bestemmer når og hvor de vil spise.
- vii) Merkevarens omdømme (reputation) – Generelt vil cruisepassasjerer stole på et merke som er skreddersydd til deres språklige og kulturelle preferanser. For å øke sin potensielle kundebase, besitter de store aktørene en portefølje av ulike merker. Dette fordi de kan bruke merkene som et utgangspunkt for prisdiskriminering samtidig som man kan ha en felles forståelse i markedet ved at merkene opptrer som konkurransedempende differensieringsmekanismer.
- viii) Pris - Pris er en nøkkelvariabel når konsumentene bestemmer seg for ferieform. Prisen på cruise er lagt opp slik at den inkluderer måltider og underholdning, med unntak av for eksempel drinker ombord, gambling, spa-behandlinger og utflukter til land. Kundene er opptatt av å få valuta for pengene og sammenligner hva de har betalt med hva de får når de kommer ombord. Variabelen drøftes i større detalj under punkt 3.3

3.1.3.1.2 Hvem utgjør målmarkedet for cruisebransjen?

Ved å bruke Wild et al (2000:321) kan en utdype sammensetningen og lage en prosentvis fordeling på etterspørselen i de viktigste nøkkelmarkedene³⁰. Det samlede markedet i 1998 var på 7,48 millioner turister og de viktigste nasjonene var USA og Canada (5,43 millioner), Europa (1,55 millioner³¹) og resten av verden (0,5 million). Sammensetningen illustreres gjennom diagrammet på neste side.

³⁰ I denne analysen har en sett vekk fra at et betydelig antall mennesker tar korte cruise, som faller utenfor den brukte definisjonen av cruise. Det er her snakk om cruise fra basehavner som eks. Singapore

³¹ Europamarkedet bestod av 634' fra UK, 306' fra Tyskland, 230' fra Italia og 190 000 fra Frankrike

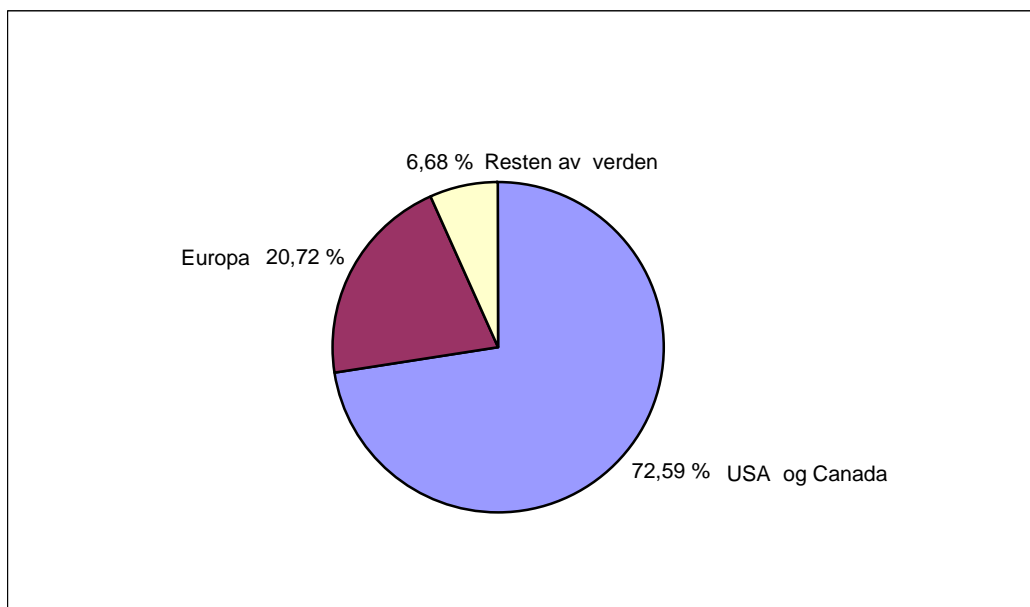


Diagram 1 – Sammensetning av verdensmarkedet for cruise i 1998 (Wild et al., 2000:321)

I neste avsnitt tar jeg for meg den historiske utviklingen i hvor det er mest populært å dra på cruise.

3.1.3.1.3 Utviklingen for de mest populære destinasjonene fra 1987 til 2002

Tabellen på neste side viser utviklingen i antall sengeretter for de mest populære destinasjonene for 7 utvalgte år innen en periode fra 1987 til 2002. Den relative plasseringen for de ulike destinasjonene har vært temmelig stabil over tid. (CLIA, 2002).

Karibien har vist seg som den mest populære destinasjonen over hele perioden. En forklaring på Karibiens popularitet kan være nærheten til hovedmarkedet i USA.

DESTINATION	1987	1995	1998	1999	2000	2001	2001 PCT	2002	2002 PCT	2002 -VS- 2001 PCT CHANGE
	TOTAL BED- DAYS	TOTAL BED- DAYS	TOTAL BED- DAYS	TOTAL BED- DAYS	TOTAL BED- DAYS	TOTAL BED- DAYS		TOTAL BED- DAYS		
CARIBBEAN	8,828,791	15,254,551	17,117,659	16,666,328	21,510,142	21,833,347	36.64%	26,741,052	42.06%	22.48%
MEDITERRANEAN	841,051	3,477,729	5,092,530	5,898,948	6,277,064	7,546,816	12.67%	6,497,444	10.22%	-13.90%
ALASKA	1,715,197	3,008,146	3,790,816	4,086,620	4,197,332	4,698,538	7.89%	5,052,907	7.95%	7.54%
BAHAMAS	1,922,386	2,761,224	2,891,352	3,060,866	3,200,346	4,698,724	7.89%	2,876,295	4.52%	-38.79%
TRANS CANAL	970,191	2,277,201	2,612,788	3,036,208	2,573,444	2,396,424	4.02%	2,092,723	3.29%	-12.67%
MEXICO WEST	1,131,462	1,754,312	2,421,126	2,529,106	2,680,934	1,166,756	1.96%	3,386,475	5.33%	190.25%
EUROPE	357,516	1,582,589	3,714,437	3,475,922	3,744,693	4,837,375	8.12%	6,922,608	10.89%	43.11%
BERMUDA	1,141,121	1,094,707	1,094,982	1,482,573	988,391	1,269,952	2.13%	1,226,806	1.93%	-3.40%
TRANSATLANTIC	339,388	658,928	725,040	961,213	1,015,625	1,129,669	1.90%	1,005,665	1.58%	-10.98%
HAWAII	602,728	601,542	745,216	885,268	857,390	1,557,438	2.61%	1,903,302	2.99%	22.21%
SOUTH PACIFIC	352,983	574,218	369,507	947,382	1,155,217	1,158,004	1.94%	835,454	1.31%	-27.86%
SOUTH EAST ASIA	272,592	430,123	157,705	150,107	244,620	429,550	0.72%	346,196	0.54%	-19.40%
AFRICA	0	347,432	291,850	184,373	502,773	401,011	0.67%	259,962	0.41%	-35.17%
CANADA/NEW ENGLAND	283,714	334,735	527,530	681,689	1,107,689	1,138,975	1.91%	1,150,950	1.81%	1.05%
FAR EAST (ORIENT)	465,608	327,009	218,988	188,038	201,582	215,022	0.36%	360,022	0.57%	67.43%
MISSISSIPPI	231,392	286,228	353,510	353,088	347,140	403,956	0.68%	0	0.00%	-100.00%
WORLD	0	272,425	545,242	565,824	414,342	613,046	1.03%	582,314	0.92%	-5.01%
SOUTH AMERICA	620,396	255,83	943,392	657,992	825,670	1,422,755	2.39%	1,394,808	2.19%	-1.96%
U.S. COASTAL WEST	64,444	108,092	136,198	65,108	217,518	1,944,752	3.26%	216,338	0.34%	-88.88%
INDIAN OCEAN	0	84,009	90,159	40,572	120,698	227,483	0.38%	93,708	0.15%	-58.81%
UNCLASSIFIED	0	69,560	119,158	86,890	108,676	239,774	0.40%	233,258	0.37%	-2.72%
TRANS PACIFIC	17,904	42,610	99,814	86,150	52,400	67,120	0.11%	143,020	0.22%	113.06%
U.S. COASTAL EAST	132,794	42,840	50,648	113,387	1,402,429	80,312	0.13%	147,422	0.23%	83.56%
ANTARCTICA	0	12,240	63,603	53,179	48,499	48,517	0.08%	73,176	0.12%	50.83%
PARTY CRUISES	85,336	3,602	67,462	59,846	68,203	56,010	0.09%	43,296	0.07%	-22.70%
	20,376,994	35,661,526	44,240,712	46,316,587	53,862,817	59,581,366	100.00%	63,585,211	100.00%	6.72%

NOTE: Current destination classifications were established in 1994. Prior to 1985, Bermuda was included in Bahamas/Caribbean, Mississippi and Coastal East were not reported. Prior to 1992, Indian Ocean and Africa were part of unclassified. In 1993 Mexico East was changed to Western Caribbean.

SOURCE: CLIA Brochure/Destination Analysis

Figur 7 – Fordeling av passasjerer på de viktigste destinasjonene (CLIA, 2002)

Fra figuren ser en at den største vinneren i perioden er Middelhavet, som har gått fra henholdsvis syvende til andreplass målt i pax-netter³². Den store taperen i samme periode er Bermuda som har falt fra fjerde til åttende mest populære destinasjon. For de andre destinasjonene er det kun små forskjeller. Det er også verdt å merke seg at Alaska på 3. plass og Bermuda på 7. plass har begrensninger med hensyn til antall anløp pr. år. Dette vil drøftes nærmere under punkt 3.3.1.

3.1.3.1.4 Utviklingen i varighet på cruise fra 1980 - 2001

I løpet av de siste tjue årene har det vært en tendens til at Nord-amerikanske kunder etterspør kortere cruise. I 1981 var et gjennomsnittlig cruise på 6,7 døgn. I 2001 har gjennomsnittslengden gått ned til 6,4 døgn. (CLIA). For å få økt forståelse for nedgangen i gjennomsnittslengde er det illustrativt å se på en tabell med fordelingen mellom cruise av ulike

³² En pax-natt finnes ved å multiplisere antall lower berths med antall seilingsdager. Se punkt 3.1.2.1 for mer informasjon.

lengde i 1980 og 2001.

Lengde på cruise	Passasjerantall i tusen		Relativ andel pr. år	
	1980	2001	1980	2001
2-5 dager	347	2566	24,3 %	37,2 %
6-8 dager	846	3549	59,1 %	51,4 %
9-17 dager	221	757	15,4 %	11,0 %
18 dager eller mer	17	34	1,2 %	0,4 %

Tabell 7 - Lengde på cruise for det Nord-amerikanske markedet i 1980 og 2001 (CLIA, 2000)

Den mest populære kategorien for hele perioden er cruise med varighet fra seks til åtte dager, mens cruise på to til fem dager kommer på andreplass. De lengre cruisene har en noe mindre andel, hvor de på atten dager eller mer har den aller minste. Det kan tenkes at eldre mennesker fortsatt etterspør cruise med en varighet på 6-8 dager, mens de yngre kundene etterspør kortere cruise, slik at gjennomsnittsvarigheten vil gå ned når den relative andelen av yngre kunder øker. Kategorien som har opplevd størst vekst er 2-5 dagers cruise. Cruise på 18 dager eller lengre har opplevd en tilnærmet uforandret situasjon, mens cruise på 6-8 dager har hatt størst nedgang.

3.1.3.1.5 Karakteristika ved målmarkedet i USA og Canada

Tallene i denne delen er basert på CLIAs 2000 Market Profile Study. Jeg vil først beskrive størrelsen på og fordelingen av målmarkedet i USA og Canada før jeg ser på demografiske karakteristika hos de som har vært på cruise, det vil si 24 % av kaken som presenteres i diagrammet i neste avsnitt.

Målmarkedet for CLIA i USA og Canada består av 140 millioner mennesker. Definisjonen på målmarkedet er personer over 25 år hvor husholdningens samlede inntekt er på \$ 20 000 i året eller mer. Av det samlede målmarkedet har 24 prosent (33,5 millioner) vært på cruise. Nesten halvparten (49 % eller 68 millioner) har aldri vært på cruise, men regnes som potensielle fremtidige kunder. De resterende (28 % eller 38 millioner) er aldri på ferie.

De er videre segmentert i fire forskjellige grupper basert på deres erfaring med det å dra på

cruise.

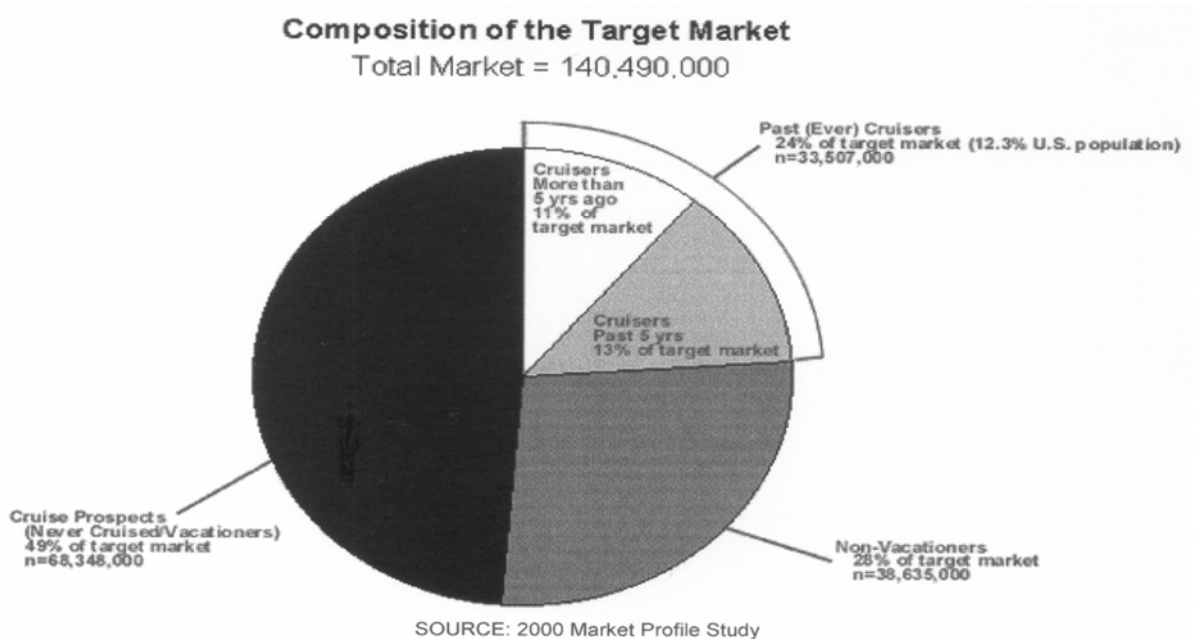


Diagram 2 – Sammensetting av målmarkedet i USA og Canada (CLIA, 2000)

Personer som omfattes av tabellen som følger de som har vært på cruise tidligere, det vil si enten i løpet av de fem siste årene eller en gang før dette. De utgjør samlet 24 % av målmarkedet på cirka 140 millioner mennesker. Her vises demografiske karakteristika som kjønn, alder, sivilstand og utdanningsnivå for de med erfaring fra cruise. Karakteristikaene gjør det mulig å danne seg et bilde av hvilke mennesker som drar på cruise. Tabellen følger i sin helhet på neste side.

Karakteristika	Kontrollvariabler	Har vært på cruise	Har vært på cruise i løpet av de 5 siste årene
Kjønn	Mann	49 %	51 %
	Kvinne	51 %	48 %
Alder	25-40	27 %	28 %
	40-59	42 %	42 %
	60-	32 %	30 %
Sivilstand	Gift	76 %	78 %
	Ugift	24 %	22 %
Husholdnings-sammensetning	Har barn under 18	37 %	35 %
	Kun voksne	63 %	65 %
Utdanning	Litt college eller mindre	42 %	36 %
	College graduate eller mer	58 %	54 %
Husholdningens inntekt i dollar	20' – 30'	8 %	5 %
	30' – 40'	12 %	10 %
	40' – 60'	32 %	31 %
	60' - 100'	28 %	30 %
	100' -	20 %	25 %

Tabell 8 – Demografiske karakteristika ved cruiseturister i USA og Canada (CLIA, 2000)

Majoriteten av cruiserne er mellom 40 og 59 år, mens minoriteten er fra 25 til 40 år. Videre er det flest gifte med voksne barn som drar på cruise. Det er videre flest høyt utdannede blant de reisende, noe som kan tenkes å gjenspeiles i inntektsfordelingen blant kundene (80 % av husholdningene har en inntekt på 40 000 dollar eller mer i året) gitt at høy utdanning fører til høyere inntekt.

3.2 RESSURSBASERT TEORI OG FIRST-MOVER LITTERATUR ANVENDT PÅ PREMIUM-MARKEDET I USA

3.2.1 First-mover litteratur anvendt på nyetableringer

I teoridelen presenterte jeg artikkelen til Lieberman (Lieberman, 1998). Vi så at punktene som ble presentert i stor grad overlappet med Petraf sin definisjon av imperfekt mobile ressurser. Jeg har her anvendt førstnevnte punkter på cruisemarkedet ettersom jeg synes det gir en ryddig fremstilling av hvilke ressurser som kan være kilder til å oppnå konkurransefortrinn gjennom førstestegsfordeler³³:

- i) Det geografiske rom - Dette kan skje ved å ha tilgang på den beste fysiske lokaliseringen. I cruise har jeg identifisert følgende:

(a) Problemer med å få tilgang til havner på gitte populære destinasjoner – Dette er kanskje den mest verdifulle eiendelen de etablerte selskapene besitter. Eksempelvis eier NCL egne øyer i Karibien hvor de har enerett på å transportere passasjerer til. Videre er kapasiteten begrenset i Bermuda (pga. at regjeringen ikke tillater mer enn en gitt mengde anløp pr. år) og i Glacier Bay i Alaska (hvor man også opererer med lisenser). Hvorvidt dette er et stort problem eller ei avhenger selvsagt av hvor avhengig en potensiell nyetablerer er av disse havnene for å oppnå sine ønskede konkurransefortrinn³⁴. De som har tilgang kan imidlertid få muligheten til å skumme markedet, dette drøftes nærmere under punkt 3.3.1.1.1

(b) Problemer med å få tilgang til slots³⁵ - Eksempelvis er det vanskelig å få en slot på populære avreiseplasser som Miami og Vancouver i høysesongen. I Miami kan dette løses ved å investere penger i midlertidige terminaler, mens

³³ Ressursene gir konkurransefortrinn i tråd med Wernerfeldt (1984) sin generelle definisjon gjengitt i starten av avsnittet.

³⁴ God ruteplanlegging hensyntar en miks av etablerte og nye destinasjoner, med ca. 80-20 fordeling mellom disse (UK konkurransemyndigheter, 2002)

³⁵ Det vil si terminaler hvor man kan seile fra, tilsvarende en slot på en flyplass

det i naturreservater som Alaska er myndighetene som setter begrensninger på hvor mange anløp som kan mottas pr. år.

(c) Det krever tid og kostnader for å omposisjonere et skip – Å planlegge rutene er viktig for å være suksessfull i denne bransjen. Planlegging av rutene skjer typisk 18 til 24 måneder før avgang, selv om denne tiden kan være kortere. Hvis en reder velger å reposisjonere et skip til en annen lokalisering eller å tilby en annen type cruiseopplevelse, kan det være nødvendig å modifisere båten for dette. Cruiseskip kan flyttes fra et geografisk område til et annet, fra en destinasjon til en annen og fra cruise med en varighet til en annen.

- ii) Det teknologiske rom – Jeg har identifisert følgende kilder til førstestegsfordeler i det teknologiske rom. Disse har kommet som følge av at de etablerte aktørene har bygget seg opp fra det små og besitter disse som et resultat av årelang erfaring:

(a) Store krav til skalaøkonomi – Fra bedriftsøkonomi vet en at kompleksitet driver kostnader, slik at en effektiv og strømlinjeformet bedrift bør operere med et lite antall skipstyper (klasser) som de fornyer ofte. Moderne skip er de mest kapitalintensive og gir de laveste variable enhetskostnadene per passasjer. Eldre skip vil normalt gi høyere kostnader pr. passasjer, i tillegg til at de ikke kan markedsføres som moderne Premium-skip som mange kunder etterspør (og som gir grunnlag for å tjene ekstra profitt på grunnnet antatt relativ uelastisk etterspørsel).

RCL har oppgitt av det er to kilder til skala for et selskap. (UK konkurransemyndigheter, 2002). Det er enten ved å ha flere skip eller flere passasjerer per skip³⁶. Nye og moderne skip gir operasjonelle stordriftsfordeler ved at de kan ha flere passasjerer – slik at de faste kostnadene kan fordeles over flere senger. Videre genererer skipene større inntekter ombord og trenger typisk ikke en proporsjonal større andel driftskostnader (sett i forhold til

³⁶ Synergier, som fortrinnsvis kommer via skala, utgjør for den fusjonerte enheten i størrelsesorden 100 millioner dollar – og er den viktigste kilden til gevinst for den fusjonerte enheten.

passasjerantallet)³⁷.

Andre kilder til skala kan være synergier knyttet til research, design og utvikling av en ny type skip. Videre kan man få økt forhandlingsmakt ved innkjøp av bunkers og mat. Innsparinger kan også forekomme i salg, generell administrasjon og markedsføring for å nevne noe.

(b) Det tar lang tid og krever store kostnader for å bygge et nytt skip – Å bygge et nytt skip tar typisk fra to til tre år fra kontrakt til levering, hvis skipet er det første i sin klasse. Når mindre designarbeid trengs kan byggingen ta fra 16 til 24 måneder. Et nytt skip med en kapasitet fra 1000 til 2000 passasjerer koster fra 100 til 250 millioner pund eller mer. Byggingen av skipet krever tilgang til spesialisert kunnskap innenfor logistikk, subcontracting og teknisk ekspertise. (EU rapport, 2002)

Det er i dag fire Europeiske verft som spesialiserer seg i å bygge cruisebåter. Disse vil bygge brorparten av nybyggene frem til 2006, målt i bruttotonnasje står de for 85,7 % av alle skip i ordre fra 2002-2006. (UK konkurransemyndigheter, 2002)

En analyse utført av G P Wild (Wild, 2002) viser at det i mai 2002 var 39 nye skip i ordre i perioden 2002-2006, med en samlet lower berth kapasitet på 76 730 senger. I dette målet er det tatt med ett skip med levering etter 31. desember 2005.

(c) Vanskeligheter med å oppgradere eldre cruiseskip til Premium skip – Ved å kjøpe et brukt skip fra en av de store aktørene, vil dette typisk være avleggs for disse. Å skulle markedsføre et eldre skip som et innovativt skip i Premium-segmentet vil være umulig.

(d) Betydelige markedsførings- og distribusjonskanalkrav – Ettersom majoriteten av cruise selges via reisebyrå, så kreves det at en ny aktør får

³⁷ Eksempelvis kan myndighetene kreve de samme antall tekniske ansatte som på mindre skip.

tilgang til disse kanalene for å i det hele tatt få et inntjeningsgrunnlag i enkelte land. Dette er særlig et problem i det britiske markedet, hvor man for å etablere seg som ny aktør må tilby store kommisjoner til reisebyråene for at de skal selge produktene deres. Dette gjør at man som ny aktør må tilby høyere kommisjoner på tross av at man selger mindre volum enn de etablerte aktørene (UK konkurransemyndigheter, 2002).

iii) Ved å forme kundenes persepsjon av seg selv og sine produkter – Empiri i Petrafs artikkel (Petraf, 1993) viser at noen kunder foretrekker den første aktøren i markedet. Dette kan gjøre seg gjeldende i form av:

(a) Byttekostnader - Inntreffer gjennom at kundene blir vant til å bruke et produkt. Her er det slik at man har egne klubber for lojale kunder av et merke. Videre er det også slik at mange, mens de er ombord på cruise med en båt, bestiller et nytt cruise med den samme – men på en annen destinasjon.

Rent praktisk kan dette sees i lys av at det tar tid å gjøre seg kjent ombord på en båt, og når man benytter den samme båten igjen senere slipper man dette. I virkeligheten vil det ofte forekomme at redere praktiserer en kombinasjon av 2. grads og 3. grads prisdiskriminering, hvor rederne tilbyr grupper av konsumenter å kjøpe cruise til forskjellige priser avhengig av den mengden som kjøpes.

Et eksempel på dette er såkalte lojalitetsrabatter, hvor den prisdiskriminerende redere gir rabatter basert på i hvilken grad kunden kjøper cruise fra deres virksomhet fremfor å kjøpe hos konkurrenter. Prisen avhenger således av kjøperens atferd, men prisfastsettelsen er ikke lik for alle kjøpere.

(b) Nettverkseksternaliteter - Ved at pionerens produkt blir industriens standard. Innenfor Premium-segmentet har RCL drevet siden 1970 med sin første båt ”Song of Norway”. Gjennom kontinuerlige innovasjoner fortsetter de å være blant bedriftene som setter standarden i segmentet. Dette har de sist bekreftet gjennom byggingen av verdens største cruiseskip i Ultra-Voyager klassen.

En ser gjennom disse tre punktene at det eksisterer ulike kilder til førstestegsfordeler i dette markedet som de etablerte aktørene nyter godt av den dag i dag. Særlig gjelder dette tilgang til eksklusive anløpshavner i det geografiske rom, samt høye byttekostnader for en høy andel trofaste kunder hos de ulike rederiene som er medlem av ulike lojalitetsprogrammer og benytter seg av disse.

Tar man markedet i UK som referansepunkt har det vært tre store turoperatører som har klart å etablere seg i dette markedet i de senere årene (UK konkurransemyndigheter, 2002). Dette er Airtours, Thomson og First Choice som samlet har økt kapasiteten i markedet med 7000 berths og som nå til sammen utgjør nærmere 30 % av alle cruise solgt til passasjerer i UK.

Det som karakteriserer disse nyetablerte aktørene er at de ikke hadde noen erfaring fra shipping før de etablerte seg. De hadde imidlertid et solid, etablert merkenavn og et godt rykte for å selge ferier. Ved å benytte seg av en omfattende database av tidligere pakketurister, hadde de potensielle cruisere i sine rekker. Videre var det ikke problematisk å skaffe seg eldre båter som de kunne bruke. Det å ha et etablert merkenavn innenfor reiselivsbransjen som kan utvides til også å omfatte cruise taler imot å se cruise som et separat marked atskilt fra andre ferieformer.

Det er også verdt å legge merke til at disse etablerte seg i en nisje som ikke trenger å være direkte konkurrenter til Premium-segmentet. Det er kun Disney-cruises som har hatt de finansielle musklene som kreves for å etablere seg i Premium-segmentet, hvor de har kjøpt to skip som opererer i det amerikanske Contemporary-segmentet.

I den siste delen av dette delkapitlet har jeg tenkt å anvende Petrafs modell på cruisemarkedet for å systematisere hvilke kritiske ressurser som bidrar til å gi de etablerte aktørene sin posisjon i markedet (Petraf, 1993).

3.2.2 Hvilke ressurser kan gi grunnlag for konkurransefortrinn?

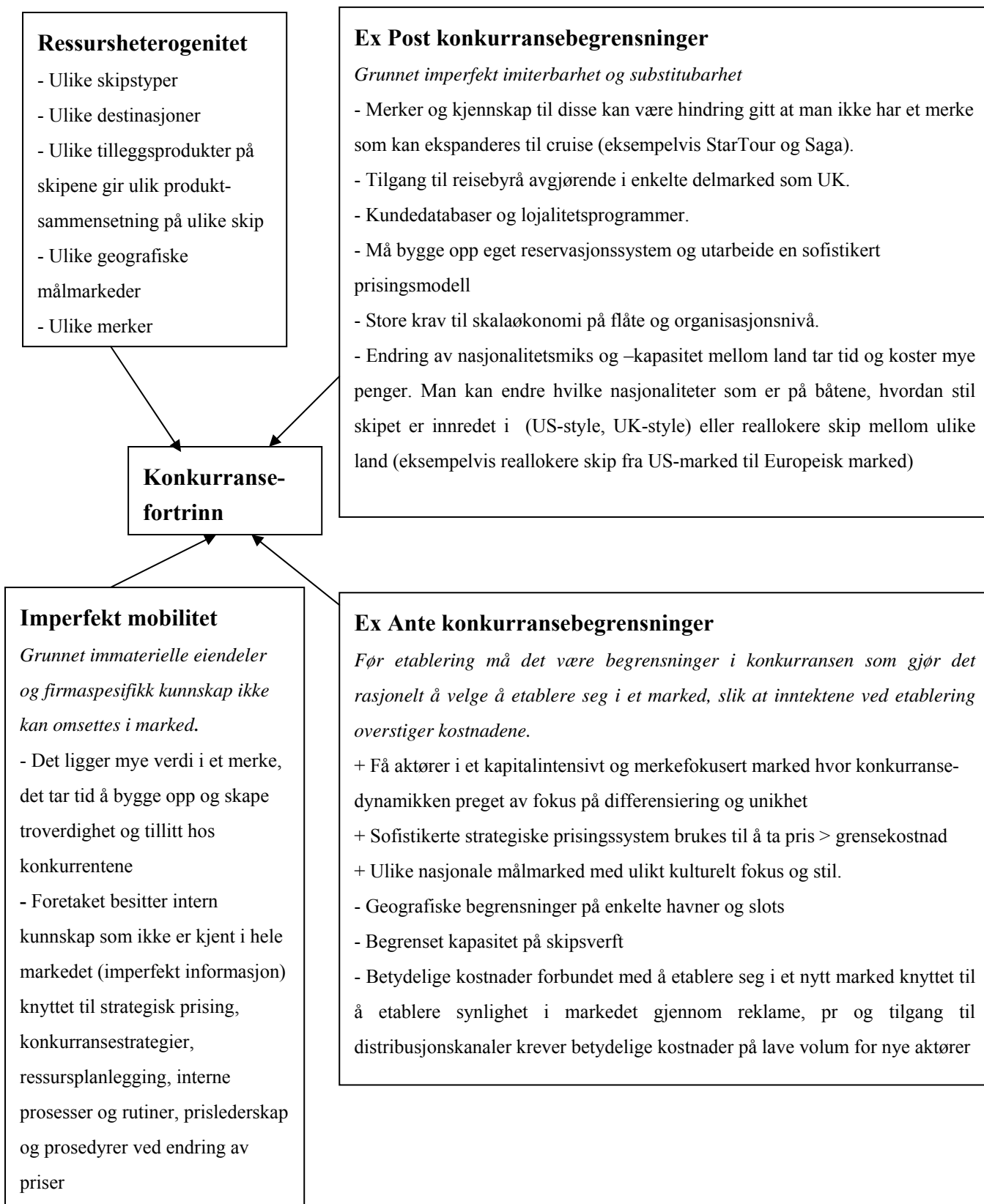
Fra den tidligere presentasjonen av det ressursbaserte synet forklarte Wernerfeldt (1984) at RBV gir en *basis* for å forstå nøkkelbegreper knyttet til formulering av strategi i diversifiserte

foretak (knyttet til hvilke ressurser et foretaks diversifisering skal baseres på), samt hvilke ressurser foretaket skal utvikle gjennom diversifisering. Alt dette gjøres i den hensikt å oppnå et konkurransefortrinn vis-à-vis sine konkurrenter, samt for å hindre nye konkurrenter fra å etablere seg i sitt eget marked.

I følge de amerikanske konkurransemyndighetene er det mulig å komme seg inn i Premium-segmentet, men at inngangsbarrierene er betydelige grunnet flere ulike faktorer og ressurser. Ved at det eksisterer betydelige inngangsbarrierer i et differensiert marked, så impliserer dette at de etablerte aktørene har posisjonert seg og valg sine ressurser i tråd med å få over normal avkastning på sin sysselsatte kapital.

Jeg har oppsummert funnene mine i en tabell basert på Petrafs metodikk (Petraf, 1993) som følger på neste side.

3.2.3 Petrafts modell anvendt på det amerikanske Premium-markedet



Fra figuren ser en at det eksisterer en rekke ulike ressurser som kan bidra til gi de etablerte aktørene et fortrinn mot potensielle nyetablerere. De kanskje viktigste ressursene de etablerte besitter er de som skyldes ressursheterogenitet, og da særlig verdien av et merke som er bygd opp gjennom lang bransjespesifikk erfaring. Ved å bruke et merkenavn som utgangspunkt for å differensiering gjennom ulike destinasjoner som det kan eksistere begrensninger på og i tillegg tilby et skip fullt av unike opplevelser, vil man kunne legge til rette for å tjene over normal avkastning på sin sysselsatte kapital. Det er imidlertid vanskelig å se at en faktor er viktigere enn det andre, det er en kombinasjon av disse som bidrar til å skape konkurransefortrinn av ulik varighet.

I det neste avsnittet skal jeg se nærmere på hva som kjennetegner priskonkurransen og de strategiske prisingssystemene i cruisemarkedet. Dette er et felt hvor de etablerte aktørene og særlig den fusjonerte enheten kan skape seg et produsentoverskudd gjennom besittelse av unike ressurser og ferdigheter.

3.3 PRIS- OG KAPASITETSBEVLUTNINGER I PRAKSIS

Den typiske måten et rederi bruker sitt strategiske prisingssystem er følgende. Initielt vil noen operatører tilby en rabatt for å bestille tidlig. Antallet passasjerer som benytter seg av denne vil kontinuerlig måles mot historiske prognoser basert på hvor raskt lugarene trengs å selges for at skipet skal seile fullt.

Hvis man finner ut at man ligger bak prognosene vil rabattene økes, eller andre incentiv iverksettes for å øke fyllingsgraden³⁸. Prisene kunden må betale for en gitt lugar vil variere på kontinuerlig basis helt til de siste ukene før avgang, hvor kraftige rabatter kan tilbys for å forsikre seg om at skipet fylles. (UK konkurransemyndigheter, 2002)

For å bruke de teoretiske begrepene introdusert tidligere i oppgaven, vil den dermed kunne starte ut med skumming av de beste lugarene. En kan samtidig bruke mer nøytrale priser for de lugarene som trengs å fylles først. La meg belyse dette med et eksempel.

³⁸ Eksempelvis å oppgradere lugaren til de som har bestilt tidlige for derved å kunne fortsette salg med lave prisalternativer.

Lugarene som fylles først kan ofte være av de minst luksuriøse som bestilles av prisfølsomme kunder som benytter seg av ”bestill-tidlig” rabatter. Hvis en ser at pågangen på enkle lugarer blir stor etter at ”bestill tidlig” rabattene er solgt ut og man ikke har flere slike å tilby, kan man velge å gå til det skritt å oppgradere lugarene til de som bestilte tidlig, for på denne måten å selge de samme lugarene på nytt – dyrere enn hva de ble solgt til med ”bestill tidlig” rabatt. Gitt at det kun er marginale kostnader ved å oppgradere lugarene til de som bestilte tidlig, så kan man på denne måten tiltrekke seg flere prisfølsomme kunder (som jeg antar ikke ville ha kjøpt cruise hvis de ikke var tilbudt til denne lave prisen).

I følge de britiske konkurransemyndighetene, så har konkurrentene begrenset informasjon om hvilke priser de andre aktørene oppnår for et gitt cruise. Selv om de initielle prisene med tilhørende ”bestill tidlig” rabatter er tydelige for hele markedet, så eksisterer det usikkerhet etter dette og frem mot seilingsdatoen. Dette skyldes at man ikke har noen klare objektive systemer for å sammenligne ulike cruise. Som de sier i bransjen, så er ikke strategiske prisingssystem en vitenskap – det er en kunst. Dette impliserer at uavhengig av system og indikatorer (eksempelvis etterspørselsprognoser, priselastisiteter, lønnsomhet m.m.) så avhenger den endelige avgjørelsen av magesfølelse og skjønn. (UK konkurransemyndigheter, 2002)

Jeg vil i de følgende underpunktene se nærmere på ulike virkemidler rederne benytter seg av i utarbeidelsen av sin prismeny. Jeg starter med å se på prisdiskriminering ved hjelp av ulike generiske prisingsstrategier

3.3.1.1 Prisdiskriminering via ulike generiske prisingsstrategier

Priskonkurransen i cruise er preget av kostnadsstrukturen i bransjen. Når et gitt cruise annonseres er majoriteten av kostnadene faste og påløpte³⁹. Marginalkostnaden ved å ta med en ekstra passasjer er lav, den kan eksempelvis være knyttet til hvor mye mat vedkommende spiser ombord. Produsentoverskuddet kan bli tjent inn via billettprisen eller ved at passasjerene benytter seg av ulike tilbud ombord som han eller hun må betale ekstra for. Med unntak av merker som har et svært luksuriøst image (og som er redde for å ødelegge dette ved å tilby cruise til sterkt reduserte priser), så vil rederne dermed ha sterke incentiver til å senke

³⁹ Disse er eksempelvis knyttet til investeringen i skipet.

prisene like før seiling.

Innenfor cruise er det også vanlig å drive med geografisk prisdiskriminering mellom ulike land, hvor et relevant eksempel er de britiske passasjerene som er nødt til å bestille sine cruise via reisebyrå, slik at de ikke får bestille cruise på Internet - og dermed få tilgang til eventuelle lavere priser som amerikanske kunder betaler.

Det bekreftes videre av et anonymt rederi i rapporten fra de britiske konkurransemyndighetene at bedriftene i Premium-segmentet bestemmer sine priser med kun med utgangspunkt i konkurransedynamikken i sitt eget segment. Segmentet er som tidligere vist preget av få og store aktører (men segmenterte markeder kan begrense holdbarheten av koordinert prising⁴⁰). Det hadde vært interessant å ha tilgang til empiri for hvorvidt noen av de følgende virkningene finnes og i hvilket omfang det påvirker prisfastsettelsen for cruise:

- i) Kryssvirkninger mellom de ulike merkene i hvert segment - Er det slik at en (lojal) RCL kunde ikke vurderer å reise med andre merker, eksempelvis grunnet høye byttekostnader og lojalitetsprogrammer, eller er det slik at cruiseturistene er mest opptatt av å være på den nyeste og mest innovative båten uavhengig av merke som tilbyr denne?
- ii) Kryssvirkninger mellom ulike segment - Er det slik at Premium-cruise er forbeholdt en viss type mennesker som ikke kan finne på å dra på mindre prestisjefylte økonomicruise? Er det slik at de som drar på økonomicruise ikke har noe behov for bedre fasiliteter enn de som de betaler for, eller ville de foretrukket å dra på Premium-cruise gitt at de kunne avsette mer penger til å dra på cruise? Jeg kommer ikke til å se nærmere på dette i oppgaven.
- iii) Kryssvirkninger mellom cruise og andre ferieformer - Er det slik at passasjerer om bord på Premium-båter ferierer på ulike måter, hvorav cruise er en av disse? Eller er det slik at lojale kunder ikke kunne tenke seg andre feriemåter? Hva gjør at cruise foretrekkes fremfor andre feriemåter?

⁴⁰ Dette vil vises nærmere under punkt 3.3.1.3

Dette kunne vært tema for videre forskning på cruisebransjen. Jeg vil nå se på eksempler på hvordan rederne kan benytte seg av ulike generiske prisingsstrategier for å prisdiskriminere, slik at de fanger inn mest mulig av kundenes betalingsvillighet.

3.3.1.1.1 Skumming

Kundene som faller inn under denne kategorien har ofte mer fokus på kvalitet og mindre fokus på pris i den forstand at de er villige til å betale ekstra for differensieringskriteriene. Kjøperne kan dermed være så forfengelige at de er villige til å betale mer, fordi de vet at andre ikke har råd til (eller kan) kjøpe dette produktet.

For cruisemarkedet kan tredjegrads prisdiskriminering (basert på ulike segmenteringsgjerdene som skiller ulike produkt) illustreres med de som velger å oppgradere sitt cruise med en utvendig lugar med balkong fremfor å bo i en enkel, innvendig lugar. De marginale ekstrakostnadene ved å ha en person boende i en utvendig lugar er antakelig mikroskopiske sett i forhold til den ekstra prisen de som bor der må betale. På en slik enkel måte kan man da altså skumme markedet og fange inn ekstra profitt fra de prisinsensitive.

Skumming er hensiktsmessig under flere typer kostnadsstrukturer. Her viser jeg to ulike tilfeller:

- i) Variable kostnader utgjør en stor andel av produktets pris – Dersom variable kostnader utgjør en stor andel (eksempelvis 90 %) av prisen (med tilhørende bidragsmargin på 10 %), vil selv en liten prisøkning på 15 % være fordelaktig, gitt at man ikke mister mer enn 60 % av salget. (Nagel et al., 2002). Eksempler på tjenester man kan skumme med denne kostnadsstrukturen ombord kan være spatjenester og massasje i velværeavdelingene.
- ii) Hvis foretaket har en tilhørende alternativ produktlinje med lavprisprodukter – I forbindelse med fusjonen mellom Carnival og P&O kan det tenkes at den fusjonerte enheten på den samme destinasjonen velger å seile ett merke som et Premium-merke med høye priser, mens de benytter et annet som mid-price for å fange opp kundene som har lavere betalingsvilje, slik at de får et tilsvarende

produkt rimeligere og i samsvar med sin opplevde verdi.

En kan også benytte seg av skumming i form av annengrads prisdiskriminering, hvor man begrenser mengden plasser om bord på et skip som tilbys til en lav pris.

3.3.1.1.2 Sekvensiell skumming

Grunnen til at rederiene benytter seg av sekvensiell skumming, er at de ønsker å fylle opp båten sin med passasjerer med ulike betalingsvilje på ulike tidspunkt. Ved å fylle opp kapasiteten på båten over lang tid (gjennom å starte salget av billettene lenge før avgang), vil rederne få større muligheter til å kunne selge differensierte cruise til forskjellige priser. Det ligger dermed implisitt at de tjener mer på å skumme markedet gradvis enn å selge for én pris til alle. En kan dermed få omgjort noe av forskjellen i betalingsvilje som tidligere kunne være i form av et konsumentoverskudd til å bli et produsentoverskudd for tilbydereren.

Jeg har ikke funnet empiri knyttet til typiske profiler knyttet til prisutvikling frem mot avgang. Tidligere var det ofte slik at man fikk belønning for å vente med å bestille cruiset i form av at prisene falt frem mot avgang. Nå virker det som om denne utviklingen er snudd, det vil si at de billigste billettene får man tak i ved å bestille tidlig og prisene øker jevnt frem mot seiling.

3.3.1.1.3 Penetrasjonsprising

En penetrasjonspris innebærer at prisen er lav relativt til kundens opplevde verdi av cruiset han eller hun får være med på. Det vil dermed kunne oppstå et stort konsumentoverskudd.

I et prestisjemarked som det amerikanske Premium-markedet hvor både RCL, Carnival og P&O opererer kan mange av kundene være mer opptatt av kvalitet enn pris. Videre er ikke penetrasjonsprising egnet for produkter som er vanskelige å sammenligne på tvers av produsenter eller hvor kvalitet er vanskelig å bedømme⁴¹.

⁴¹ Hvor dette er tilfelle kan pris-kvalitet effekten fremkomme gjennom at potensielle kunder rett og slett antar at det er en sammenheng mellom pris og kvalitet, slik at produkter med høy pris automatisk har høyere kvalitet.

I cruisemarkedet kan den fusjonerte enheten, som et dominerende foretak, benytte seg av en penetrasjonsstrategi, gitt at konkurrentene ikke har mulighet til å ødelegge denne ved å kutte sine egne priser. En situasjon hvor denne strategien kan være fruktbar er her illustrert med et fiktivt eksempel knyttet til Disney Cruises og Hurtigruten⁴². Her antar jeg at Disney ønsker å seile langs norskekysten med et penetrasjonspriset produkt. Dette kan bli virkelighet dersom en eller flere av følgende betingelser er til stede:

- i) Dersom et rederi har et signifikant kostnadsfortrinn og/eller ressursfortrinn slik at konkurrentene antar at de vil tape penger dersom de begynner en priskrig.

Et eksempel på dette kan være at en mindre aktør som Disney Cruises tenker på å drive med cruise i Norge for å utnytte ledig kapasitet i et annet segment enn det Karibiske hav. Ettersom dette er et lite rederi antar jeg for enkelhets skyld at de har et kostnadsfortrinn vis-à-vis sin konkurrent Hurtigruten på å drive med cruise i Norge⁴³. Dette muliggjør at de kan seile en tilsvarende rute til lavere priser for kundene enn hva Hurtigruten kan tilby.

Dermed kan det oppstå en situasjon hvor Hurtigruten ikke tør å senke prisene av frykt for fremtidige konkurransemessige effekter⁴⁴, men heller lar konkurrenten få lov til å seile langs norskekysten med lave priser i en begrenset del av sommersesongen i Norge.

- ii) Hvis et firma har et rikt utvalg av komplementære produkt som muliggjør å ha et penetrasjonspriset tapsprodukt som driver salg på andre produkter.

I enkelte tilfeller kan man strukturere penetrasjonsprising slik at man tiltrekker seg

⁴² Et annet tilsvarende realistisk og interessant case er Norwegians etablering i det norske innenriksmarkedet. I mai 2004 virket det som SAS-konsernet syntes at Norwegian hadde vokst nok og gikk inn i priskrig for å gjøre det verre for sin nyetablerte konkurrent. Dette førte til at konkurransetilsynet foretok en razzia i SAS' lokaler for å undersøke hvorvidt SAS bedrev prisdumping eller ikke. I august 2004 bestemte både SAS og Norwegian å øke sine priser i gjennomsnitt med ca. 100 kroner pr. enveisbillett, dette for at de kunne tjene penger igjen.

⁴³ Dette er imidlertid ikke konsistent med skala argumentet på selskapsnivå for de store aktørene. Dette betyr at de store aktørene har kilder til skalafortrinn som de små aktørene ikke kan utnytte like godt.

⁴⁴ Eksempelvis kan de være redde for å fremstå som et "billig" og ikke-eksklusivt feriealternativ

nye volum til et marked uten å true konkurrentenes nåværende kunder. For å bygge videre på eksempelet, så antar jeg at når Disney opererer i Norge, så gjør dette at flere ønsker å oppleve denne turen. Disse kan eksempelvis tidligere ikke sett seg råd til å være med på Hurtigruten grunnet for høy pris, men på grunn av lavprisalternativet Disney får drømmen endelig mulighet til å gå i oppfyllelse.

- iii) Hvis et foretak er så lite at det kan øke sitt salg betraktelig uten å påvirke salget til konkurrentene nok til å fremprovosere en respons. - Må sees i lys av at Hurtigruten som den dominerende aktøren vil få prispress på et større volum ved å senke sine priser enn Disney får.

3.3.3.1.4 Nøytral prising

I cruisemarkedet kan nøytral prising⁴⁵ benyttes for å tiltrekke seg førstegangscruisere som ikke er helt kjent med hva det vil si å dra på cruise. I følge de britiske konkurransemyndighetene er tilnærmet 50 % av gjestene ombord på en hvilken som helst cruisebåt på sin jomfrutur. (UK konkurransemyndigheter, 2002)

Ved å tilby cruise billig kan man utvide markedet ved tiltrekke seg mennesker med lav betalingsvillighet. Disse vil så få innblikk i hvilke andre alternativ som er tilgjengelige (til en høyere pris) ved en senere anledning. Dette kan også få positive eksterne virkninger i form av at de skryter over hvor fint det var å dra på cruise til sine venner og bekjente i omgangskretsen, noe som kan føre til ytterligere nyrekruttering.

3.3.1.2 Gir ulike segmenter grunnlag for differensierte priser i praksis?

Interessant empiri i denne forbindelse er rutinene til RCL. Før de begynner med salget av sine siste billetter til spotpris, så hensyntar de følgende for å kvalitetssikre prisingen (UK konkurransemyndigheter, 2002), slik at Premium-cruise skiller seg fra sine nærmeste

⁴⁵ Med nøytral pris forstås her en pris som ikke brukes prisdiskriminerende, dvs. at prisforskjeller følger av kostnadsforskjeller og er nøytral over kundegrupper.

konkurrerende segment.

- i) Prisene på Premium (4-stjerners) cruise skal etter alle rabatter være gjennomsnittlig 20 til 35 prosent dyrere enn sammenlignbare Økonomi (3-stjerners) cruise - Et liknende differensial eksisterer mellom Premium-prisene og Superior/3-stjerner+ kapasiteten hos Airtours og Island Cruises.
- ii) Innen Premium-delmarkedet finnes det ytterligere delmarkedet (eller konkurranseparametere) basert på nasjonaliteten (dvs. målmarked som enten kan være UK, US eller Europa) til merket og cruiseopplevelsen dette representerer.

Det er vanlig å dele kundene i Premium-markedet i følgende to delmarked, som det kan prisdiskrimineres på ved bruk av følgende segmenteringsgjerdar:

(a) Nasjonale Premium-kunder - Ønsker en ferie skreddersydd etter nasjonal kultur, med bruk av deres morsmål og som p. t kun seiler på båter som tilbyr dette. Et eksempel på dette er en amerikaner som kun er villig til å seile på US-style skip med engelsktalende mannskap.

(b) Internasjonale Premium-kunder - Er fortrolige med å feriere på en båt i et multinasjonalt miljø (US-style rederier som RCL, Celebrity, Princess, Holland America og NCL). Et eksempel på en slik kunde er hvis en nordmann drar på et US-style cruise.

Disse to punktene får også betydning for antall konkurrenter eksempelvis RCL må hensynta i sin prissetting. Selskapet har en internasjonal profil, noe som gjør at et annet merke, si P&O som fokuserer utelukkende på det britiske markedet ikke i like sterk grad blir en direkte konkurrent som eksempelvis det internasjonalt rettede Princess Cruises merket. Dermed er målgruppen for RCL både de som omfattes av punkt i) og ii), mens det for et nasjonalt merke som P&O kun blir relevant å hensynta kunder under punkt ii) a).

Fremveksten av segmenterte markeder har imidlertid komplisert koordinering av priser, hvis en sammenligner med et marked for en homogen vare. Gitt at man aksepterer at ulike segmenteringsgjerdar eksisterer mellom ulike merker og ulike typer cruise, så vil gjerdene

virke samordnende. Videre kan gjerdene også virke konkurransehemmende, hvis eiere av Premium-merker er redde for å skade ryktet sitt og få dette til å oppfattes som billig. Dette kan virke hemmende på viljen til å starte en priskrig. En profittmaksimerende prisingsstruktur må hensynta dette.

3.3.2 Samordning av kapasitetsbeslutninger og fasiliteter

Rederne kan benytte seg av fire virkemidler for å regulere kapasiteten i markedet:

- i) Trekke tilbake eksisterende ordre - Se 3.3.2.1
- ii) Legge skip i opplag - Se 3.3.2.2
- iii) Reallokere skip - Se 3.3.2.3
- iv) Hugge opp skip – Ikke drøftet i eget avsnitt

3.3.2.1 Trekke tilbake eksisterende ordre

I praksis må rederiene avbestille nybygg for å kunne redusere kapasiteten på kort sikt. Et nytt skip har en leveringstid på ca. to til fire år fra kontraktsinngåelse. Den lange horisonten gjør at man ikke vil dra nytte av en eventuell priseffekt av kapasitetsreduksjonen før etter mange år. I alle tilfeller kan omfanget av reduksjonen representere et betydelig inntektsbortfall sammenlignet med å ferdigstille og sysselsette nybygg.

Ved å kansellere eksisterende ordre vil rederne i tillegg påløpe en betydelig kontraktsmessig risiko. En avbestilling betyr det samme som at man frigjør kapasitet på skipsverftene, som eksempelvis en av halehengbedriftene kan benytte seg av i en ekspansjonsstrategi. Dette kan gi betydelige inntektstap for de store, hvis de dominerende aktørene sakker akterut på nyvinninger i teknologi, skipstyper og markedsprofil, noe som på sikt kan føre til at deres markedsposisjon kan ødelegges.

3.3.2.2 Legge skip i opplag

Dette er ikke vanlig praksis i dette segmentet av bransjen. For at det skal lønne seg å legge skip i opplag må de sparte driftskostnadene og kostnadene ved å gå inn og ut av opplag være større enn de tapte bidragene skipet går glipp av ved å seile. Kostnadsstrukturen for moderne cruiseskip er preget av store, faste kapitalkostnader ved å ha operative skip og lave passasjervariable kostnader.

3.3.2.3 Reallokere skip fra andre destinasjoner eller markedssegment

I det følgende skal jeg stilisere reallokering med ulike eksempler knyttet til NCL sin satsing på Hawaii som egen destinasjon. Jeg antar at selskapet gjør dette for å tjene mer enn alternativet å ha skipene på sitt eksisterende marked.

For å effektivere en prisøkning i det nordamerikanske markedet gjennom å tilby mindre kapasitet der, så må NCL omposisjonere noen av skipene sine til andre markeder. For å gjennomføre satstingen på Hawaii er de nødt til å seile med amerikansk mannskap⁴⁶. Dette medfører store ekstrakostnader for NCL sammenlignet med å ha et internasjonalt mannskap som de kan gjøre ved å dra innom en ikke-amerikansk øy på turen.

Videre er det en ikke ubetydelig sannsynlighet for at etterspørselen i Hawaii-markedet ikke kan absorbere all kapasiteten som flyttes vekk fra Nord-Amerika. Som et resultat av dette kan de risikere at prisene faller under prisen de fikk før de omposisjonerte skipene til denne nye destinasjonen.

Som et tredje moment kan det nevnes at det er kostbart å omposisjonere skip som kunne vært profittable i et annet marked. Ved å flytte skipene til Hawaii forlater NCL en etablert rute til fordel for nye (vekst)markeder. Videre må STAR-gruppen oppgradere enkelte av sine skip for å sette disse inn på Hawaii-markedet. Gitt at denne oppgraderingen ikke hadde vært nødvendig for å fortsette i det eksisterende markedet, vil dette være en særkostnad ved å omposisjonere.

⁴⁶ Frem til i dag har de unngått dette ved å seile innom en ikke amerikansk havn i løpet av et cruise, men dette koster mye bunkers og fører til unødig mye seiling i åpent hav fremfor å seile en rute mellom ulike øyer på Hawaii.

Eksempelet viser at det er en risiko ved å gå inn i nye markeder, slik at det er ikke gitt at man tjener penger på å være nyskapende. Gitt at det lykkes, vil man imidlertid ha en fin basis for å kunne få over normal avkastning på sin sysselsatte kapital, eksempelvis knyttet til å nyttiggjøre seg av førstestegsfordeler knyttet til det geografiske rom gjennom å få tilgang til adgangsbegrensede anløpshavner.

3.4 OPPSUMMERING

I dette kapitlet har vi sett at cruiserederne står ovenfor et todelt beslutningsproblem når de skal velge sin kapasitet for å maksimere sin langsiktige profitt. På kort sikt er innsatsfaktorene gitt, mens man på lengre sikt står fritt til å velge.

Troverdighet i markedet og konkurransefortrinn er nøkkelord for å kunne skape langvarige konkurransefortrinn gjennom differensierte produkter. Investeringene i bransjen bærer preg av å bli større og mer firmaspesifikke. Å investere i et moderne skip som eksempelvis Queen Mary 2 (som kostet anslagsvis 800 millioner dollar), krever at man har gjort grundig forarbeid for å kartlegge hvem som skal være om bord, hvor man skal seile og hvordan innredningen og fasilitetene best skal tilpasses et kvalitetsfokuset publikum.

I kapitlet så vi videre at rederne etter å ha bestemt seg for optimal kapasitet bruker avanserte strategiske prisingssystemer for å fange inn mest mulig av konsumentoverskuddet. Måten de gjør dette på er å utøve ulike former for prisdiskriminering over et langt tidsløp. Vi så også på om det fantes muligheter for å regulere kapasiteten på kort og lang sikt gjennom skraping eller reallokering. Det var mindre vanlig å legge skip i opplag grunnet høye kapitalkostnader og det var også strategiske betenkeligheter og store kostnader involvert hvis man valgte å kansellere en ordre på et nybygg.

4. KONKURRANSEMYNDIGHETENES BEHANDLING AV FUSJONEN

I de to foregående kapitlene konkluderte vi med at ressursheterogenitet og konkurransebegrensende faktorer kunne gi grunnlag for konkurransefortrinn og dermed mulighet for de etablerte foretakene til å få over normal avkastning på sin sysselsatte kapital. En fusjon kan gi grobunn for økt markedsrett, som igjen kan føre til at konkurransen i markedet minsker.

Hvorvidt fusjonen mellom Carnival og P&O ville virke konkurransehennende og ufordelaktig ovenfor kundene, var det opp til konkurransemyndighetene i USA, EU og UK å avgjøre. I dette avsnittet skal jeg se på konkurransemyndighetenes godkjenning av fusjonen i lys av teorien og analysen av markedet som jeg har presentert tidligere i oppgaven.

Jeg vil i kapitlet bruke begrepene relevant produkt- og geografisk marked. Jeg velger å definere dette på følgende måte⁴⁷:

Relevant produktmarked – Med det relevante produktmarked forstås her markedet for alle de produkter og/eller tjenesteytelser som forbrukeren anser som innbyrdes substituerbare på grunn av deres egenskaper, pris og bruksformål.

Relevant geografisk marked – Med det relevante geografiske marked forstås det område hvor de deltakende foretakene er involvert i tilbud av og etterspørsel etter produkter eller tjenesteytelser og som har tilstrekkelig ensartede konkurransevilkår og kan skilles fra de tilstøtende områder fordi konkurransevilkårene der er vesentlig annerledes.

4.1 Bakgrunn

Med tre stemmer mot to bestemte de amerikanske konkurransemyndighetene (Federal Trade Commission) for å godkjenne og avslutte sin ti måneder lange utredning av de konkurransemessige konsekvensene av de to mulige sammenslåingene:

- i) En fusjon mellom RCL og P&O Princess Cruises. Selskapet skulle bli et vennlig overtatt "dual-listed company".

⁴⁷ Kilde: <http://web.cbs.dk/staff/petermollgaard/teaching/I36Relevantmarked.pdf>, 12.8.2004

- ii) Et konkurrerende kjøpstilbud på P&O Princess Cruises fra Carnival

Avgjørelsen var helt i takt med gjennomgangen og godkjenningen fra andre konkurransetilsyn, inkludert tilsynene i EU og i UK. Kommisjonens konklusjon ble, som tidligere nevnt, at de foreslåtte transaksjonene ikke kom til å skade (adversly affect) kundene i det amerikanske cruisemarkedet. (Thompson, 2002)

I motsetning til hva media antydte i denne saken, mener alle konkurransetilsynene at disse transaksjonene ikke ville resultere i sammenslåinger som fører til en duopolssituasjon for de respektive hjemmemarkedene. Dette begrunnes fra de amerikanske konkurransemyndighetene med at det er fire store foretak i det relevante markedet og et haleheng av andre konkurrenter. I tillegg er det en betydelig konkurransemessig kamp mellom cruiseindustrien og alternative feriemuligheter. (Thompson, 2002)

4.2 Transaksjonenes konkurransemessige implikasjoner – relevant produkt og geografisk marked

Jeg vil nå se på hva det relevante produkt- og geografiske markedet defineres som hos de tre konkurransetilsynene. Jeg tar først for med det amerikanske tilsynets utsagn før jeg ser på EU og UK.

4.2.1 Uttalelser fra de amerikanske konkurransemyndighetene

4.2.1.1 Relevant produkt- og geografisk marked

Det relevante markedet for analyse er cruisemarkedet - begrenset til kun å gjelde for cruise som markedsføres til mennesker som bor i Nord-Amerika.

Majoriteten av disse cruisene blir utført i farvannet rundt det amerikanske kontinentet (eksempelvis i Mexico, Kariben og østlige USA), men det foretas også seilinger i andre verdenshjørner hvor amerikanere er representert (eksempelvis i Europa). Disse er også inkludert i definisjonen.

Ved å sammenholde fakta som at mange passasjerer ikke har vært på cruise før kombinert med at de lojale kundene også vet å benytte seg av andre ferieformer, så gjør dette at de antar at etterspørselen etter cruise er relativt elastisk. Ulike empiriske analyser knyttet til gjennomsnittspriser og kapasitet bekrefter denne antagelsen. (Statement of Federal Trade Commission, 2002). De eksakte tallene er ikke offentliggjort i rapportene jeg har lest.

De som stemte for godkjenning av fusjonen i USA argumenterte med at den fusjonerte enhetens store andel av cruisemarkedet isolert sett ville være bekymringsfullt, men at disse negative effektene blir små sammenlignet med de positive konkurransemessige karakteristikaene ved bransjen knyttet til kvalitet, pris og kapasitet. Disse positive kjennetegnene er (Statement of The Federal Trade Commission, 2002):

- i) Cruise har hatt en rask vekst relativt til andre ferietyper - Veksten ble illustrert under utviklingen av etterspørsel- og tilbudssiden i avsnitt 3.1
- ii) Empiriske observasjoner viser at cruiseprisene har gått ned selv om konsentrasjonen i markedet har økt.

4.2.2 Uttalelser fra EU sitt konkurransetilsyn

4.2.2.1 Relevant produktmarked i analysene

I følge EU defineres det relevante produktmarkedet med utgangspunkt i at partene som er involvert i saken tilbyr havbaserte cruise. Et cruiseforetak er her definert ved at det tilbyr en reise over flere netter ombord på et skip for ferierende gjester på havet. (EU Case No Comp/M.2706, 2002).

Kommisjonen konkluderer med at definisjonen er upåvirket av hvorvidt (premium oceanic) cruise(s) sees i sammenheng med de konkurransemessige virkningene fra flotte (premium) landbaserte ferier eller om alle cruise blir sett i sammenheng med de konkurransemessige virkningene fra en bredere gruppe av landbaserte feriemuligheter.

De fant at et cruise er unikt fra andre typer landbaserte feriemåter på grunn av:

- i) Muligheten til å feriere på sjøen
- ii) Muligheten til å reise fra ett sted til et annet i en sekvens over flere netter
- iii) Muligheten til å komme fra sted til sted uten å pakke om sin bagasje
- iv) Muligheten til å nyte forskjellige tilbud ombord som er forskjellige fra landbaserte gruppereisealternativer.

En ser dermed at EU til forskjell fra sine kolleger i USA definerer klart hva et cruise er og hvordan dette skiller seg fra andre måter å feriere på. EU har også definert det relevante geografiske markedet ut i fra forskjeller i medlemsland, noe som er tema for neste avsnitt.

4.2.2.2 Relevant geografisk marked

I følge rapporten fra EU er det relevante geografiske markedet for cruise å betrakte som hver enkelt medlemsstat for seg selv. EU underbygger denne definisjonen ved å vise til følgende seks fakta om industrien (EU Case No Comp/M.2706, 2002):

- i) Tilstedeværelsen hos de ulike cruisetilbyderne varierer betydelig fra land til land
Eksempelvis hadde Carnival i 2000 en markedsandel på 50-60% målt i antall passasjerer i Italia og 0-10 % i UK, mens P&O hadde mindre enn 5 % i Italia og 15-25% i UK.
- ii) Andelen av befolkningen som har vært på cruise varierer fra land til land
I 2000 hadde 1,25 % av det britiske folk vært på cruise, mens det i Tyskland, Italia og Frankrike kun var 0,4 – 0,5 %
- iii) Distribusjonskanalene i de ulike landene er ulikt representert
Både spesialiserte cruisebyrå og vanlige reisebyrå selger cruise og er tilstedeværende primært på nasjonalt nivå.
- iv) Markedsføring og reklamer er vanligvis gjennomførte på nasjonalt nivå
Normalt skjer dette gjennom et datterselskap eller gjennom en uavhengig

salgsagent, hvis funksjon er å tilpasse et generelt produkt for å møte nasjonale preferanser.

- v) Prisnivå varierer fra medlemsstat til medlemsstat
Konkurransemyndighetene har bevis på at det samme cruiset ble solgt til priser som varierte avhengig av hvilket land de var markedsførte i. Dette viser at rederne aktivt prisdiskriminerer mellom land.
- vi) Enkelte cruisemerker er kun eller hovedsaklig markedsført i enkelte medlemsland
Eksempelvis er Cunard og P&O Cruises fokusert mot det britiske markedet, mens Aida og A'Rosa er rettet mot det tyske markedet. Dette bidrar til å stykke opp markedene i ulike delmarked både på nasjonalt nivå og i forhold til hvilken type cruise man velger.

Funnene viser at markedet for cruise er komplisert og differensiert ned på ulike lands nivå, noe atferden fra de ulike rederne bevitner. De konkluderer med at fusjonen ikke innebar en sammenslåing av foretak som var direkte konkurrenter.

4.2.3 Uttalelser fra UK sitt konkurransetilsyn

4.2.3.1 Relevant produktmarked

De britiske konkurransemyndighetene godkjente fusjonen fordi de involverte aktørene hadde *ubetydelige* markedsandeler i det *britiske* markedet. Dette fordi de jobber for interessene til de britiske forbrukerne, og det var kun 15 prosent av de britiske cruiseturistene som ville bli berørt av de potensielle negative effektene denne fusjonen kunne få i det amerikanske Premium-markedet.

For å få økt forståelse for godkjenningen kan det være nyttig å se nærmere på hvordan de britiske embetsmennene valgte å dele inn cruisemarkedet i ulike scenarier. Ifølge disse kan man ha tre ulike definisjoner på hva det relevante markedet for analyse er (UK konkurransemyndigheter, 2002):

- i) Cruise som en del av det større markedet for ferier – I denne tilnærmingen antar man at cruise er en liten del av markedet for ferier og at det eksisterer gjentatt og aktiv konkurranse mellom cruisereederne og det overordnede markedet for feriereiser.
- ii) Cruise er et separat marked – Dette innebærer en annen ekstremtilnærming enn den første, hvor man sier at cruise er helt separat fra de andre ferieformene som tilbys.
- iii) Cruise er et separat marked som er oppdelt i flere ulike delmarked – Dette innebærer at alle cruise og cruisereederier konkurrerer med hverandre om alle de potensielle turistene. Markedet er ytterligere differensiert på kvalitet, samt nasjonalt målmarked og kultur (sett i sammenheng med ulike måter å tilby et cruise på):
 - (a) Kvalitet - Her inndelt i tre kategorier hvor man primært skiller mellom standarden på båtene samt hvilken service og tjenester som tilbys ombord, selv om det kan være vanskelig å identifisere tydelige, normative skiller mellom de ulike klassifiseringstypene:
 - i. Luxury – 5 stjerners skip som tilbyr et veldig høyt nivå på båten, servicen og hele opplevelsen av å dra på cruise. Eksempel på merker og båter i dette segmentet er Seabourn Cruise (med båtene Dream I og Dream II), Holland America Line (med Rotterdam, Volendam mfl.), Princess (med Dawn og Ocean), RCL (med Grandeur-, Legend- og Splendour of the Seas)
 - ii. Premium – Karakteriseres av 4-stjerners skip med et høyt servicenivå. Her er også P&O og RCL aktive med båter som Viking Serenade (RCL) og Pacific Princess.
 - iii. Massemarkedet/Economy – Et marked for folket som drar på cruise i stedet for pakketur til syden. Bruker 3-stjerners skip som ofte er

utrangerte i de to beste kategoriene. Eksempler på redere i dette segmentet er AIDA, Costa eller Louis Cruise Lines.

- (b) Språk og/eller nasjonale målmarked - Med hensyn til innredning og mannskap på båtene. Det er vanligst å skille mellom en båt som er innredet og har software tilpasset US-style, UK-style eller European-style.

4.2.3.2 Relevant geografisk marked

Det relevante geografiske markedet er passasjerer fra UK. Dette uavhengig av hvorvidt de seiler skip som fokuserer kun på passasjerer fra de britiske øyer (avgang derfra) eller andre cruise som har avgang fra andre destinasjoner som innebære fly og cruise i samme produkt.

4.3 Sammenligning av de ulike konkurransemyndighetenes argumenter

I dette avsnittet ønsker jeg å oppsummere funnene så langt i dette kapitlet med fokus på hva de ulike lands konkurransemyndigheter definerer som relevant produkt- og geografisk marked samt å presentere de ulike lands argumenter for og mot fusjonen. I tabellen som følger har jeg listet opp de relevante markedene.

Land	Relevant produktmarked	Relevant geografisk marked
USA	Havbaserte cruise	USA og Canada
EU	Havbaserte cruise	Hvert enkelt medlemsland
UK	i) Cruise som en del av det større markedet for ferier ii) Cruise er et separat marked iii) Cruise er et separat marked som er oppdelt i flere ulike delmarked knyttet til kvalitet og kultur	Passasjerer fra UK

Tabell 9 – Sammenligning av konkurransemyndighetenes definisjoner av relevant produkt- og geografisk marked

Vi ser at tilsynene i USA og EU opererer med den samme definisjonen av relevant produktmarked. UK har derimot tre ulike scenarier for hva det relevante produktmarkedet er, og introduserer dermed nye tilnærminger som man har valgt å se vekk fra hos de to andre tilsynene.

Når det gjelder argumentene for og mot godkjenning, så må disse sees i lys av markedsdefinisjonene hos de ulike landene.

	Argument for godkjenning	Argument mot godkjenning
USA	Relativt elastisk etterspørsel Rask vekst i markedet Prisene har gått ned selv om konsentrasjonen i markedet har økt	Fusjonert enhet blir stor i cruisemarkedet
EU	Markedsposisjon varierer fra land til land Foretakene som fusjonerer er ikke direkte konkurrenter	Cruise skiller seg fra landbaserte ferier Store markedsandeler for Carnival i enkelte land, eks. 60 % markedsandel i Italia
UK	Kun 15 % av britiske cruiseturister blir berørt	Gitt aksept av definisjon av cruise som separat marked ytterligere inndelt på kultur og kvalitet kan negative virkninger bli omfattende

Tabell 10 – Sammenligning av konkurransemyndighetenes argumenter for og mot fusjonens godkjenning

Det er svært interessant å anvende USA sine argumenter mot godkjenning og se disse i lys av UK sin definisjon av cruise som et separat marked med ulike inndelinger i kvalitet og kultur. Ville da de amerikanske konkurransemyndighetene godkjent fusjonen?

Virkningene fusjonen kan tenkes å få på pris-, kvalitets- og kapasitetsbeslutninger i cruisemarkedet er tema for neste delkapittel.

4.4. SAMMENLIGNING AV MYNDIGHETENES GODKJENNING I LYS AV ANALYSEN AV CRUISEMARKEDET

Det nordamerikanske Premium-markedet er i utgangspunktet veldig konsentrert med 4 store aktører som har nesten hele det totale markedet. I følge Sheila F. Anthony and Mozelle W. Thompson har ikke kommisjonen i USA klart å bevise på en tilfredsstillende måte at cruisemarkedet har karakteristika som gjør det umulig eller svært vanskelig å utøve unilateral eller koordinerte utøvelser av markedsrett. (Thompson, 2002).

Etter fusjonen vil den fusjonerte enheten og dens nest største konkurrent kontrollere over 80 prosent av det nordamerikanske markedet. De største tre bedriftene vil kontrollere over 95 prosent av markedet. (Thompson, 2002). Her kan dermed den fusjonerte enhetens posisjon forsterkes, noe som kan gi potensielle negative konkurransemessige effekter i form av:

- i) Endret prispolitikk – Se punkt 4.4.1
- ii) Endret kapasitet - Se punkt 4.4.2
- iii) Endret kvalitet - Se punkt 4.4.3

4.4.1 Endret prispolitikk - Grobunn for økt samordning av prisbeslutninger?

Ved å godkjenne fusjonen reduserte man antallet store konkurrenter i markedet fra fire til tre. I praksis innebærer dette at den fusjonerte enheten samlet vil kontrollere en større andel av markedet enn hva foretakene gjorde hver for seg, noe som fører til at de i prinsippet kan fylle skipene sine med mindre bruk av/lavere rabatter enn da de var to separate selskap - på grunn av at de ikke løper risikoen med å underby hverandre for å fylle skipene.

Fusjonen kan føre til at kvaliteten på den fusjonerte enhetens strategiske prisingsbeslutninger blir betydelig forbedret gjennom:

- i) Bedre intern informasjon om flere skip som opererer i markedet – Får én stor intern flåte istedenfor to konkurrerende som det var før fusjonen
- ii) Færre rivaler å overvåke - Fordi de fusjonerte selskapene får informasjon om

hverandres beslutninger slipper de å observere hverandre.

- iii) Muligheten til å overføre best practise mellom selskapene – Det er snakk om fusjonsgevinster i størrelsesorden 100 millioner dollar, hvorav en betydelig andel kan tenkes å knyttes til dette punktet – ettersom rutinene i de to organisasjonene kan optimeres i én ny, felles organisasjon som forvalter separate merkenavn.

Selv om disse faktorene er tilstedeværende, så er det et betydelig steg frem til å realisere gevinstene av dette i form av økt lønnsomhet.

4.4.2 Samordning av kapasitetsbeslutninger på lang sikt?

Tidligere praksis i cruisemarkedet har vært å bevare de ulike cruisekonseptene eller varemerkene etter fusjoner og oppkjøp. Eksempelvis etter beholdt Carnival etter fusjonen med P&O Princess alle varemerkene uendret fra før fusjonen⁴⁸.

Fusjonen kan føre til at de ikke-fusjonerende bedriftene øker sitt salg, noe som isolert sett er ugunstig for de fusjonerende bedriftene. De øvrige selskapene i markedet får sterkere incentiver til å utvide sin kapasitet, når de forventer at det nylig fusjonerte selskapet svarer mindre aggressivt på en utvidelse enn de to separate selskapene ville gjort uten fusjonen på grunn av prispress på et større volum. (Strandenes, 2003).

På et globalt nivå ser de britiske konkurransemyndighetene grunn til bekymring, særlig knyttet til at den fusjonerte enheten vil ha en alt for stor andel av delmarkedet som de betjener. Argumentet er at det før fusjonen kun var fire selskap som seg imellom kontrollerer 70 prosent av kapasiteten i cruisemarkedet. Etter fusjonen blir det tre selskap som kontrollerer samme mengde kapasitet⁴⁹. (UK konkurransemyndigheter, 2002).

Den største av disse tre er Carnival som i 2001 kontrollerte 29 prosent av den samlede kapasiteten. RCL kom på andreplass med 23 prosent, deretter STAR/NCL med 12 prosent og

⁴⁸ Når det gjelder utnytting av kapasitet og tilbudt kvantum på de respektive merkene, så har jeg ikke data som viser forskjellene fra før og etter fusjonen.

⁴⁹ En vet også at de tre i 2003 vil eie 90 % av alle Post-Panamax skip.

til sist P&O med 10 prosent. Ingen andre operatører hadde over 3 prosent av markedet, og samlet kontrollerte de mindre enn 30 prosent - slik at halehenget er stort og bestående av mange små aktører (UK konkurransemyndigheter, 2002). En ser dermed at etter fusjonen, målt i 2001 kapasitet, så vil den fusjonerte enheten kontrollere 39 prosent av den samlede kapasiteten.

Hvis man utvider perspektivet til 2006, etter at skipene som er i ordre i dag blir satt i tjeneste, så vil den samlede andelen hos de tre dominerende aktørene være økt til 75 prosent av kapasiteten i markedet. (UK konkurransemyndigheter, 2002). Selv om den fusjonerte enheten vil ha over 40 prosent av den samlede kapasiteten i 2006, så betyr ikke nødvendigvis høy kapasitet det samme som markedsrett. Det avhenger av om det eksisterer betingelser som muliggjør hemming av konkurransen mellom aktørene.

Slik konkurransedynamikken er i dag virker det lite sannsynlig at foretakene kommer til å samarbeide om kapasitetsbeslutninger, da nye skip er viktige for å skaffe konkurransefortrinn.

4.4.3 Samordning av kvalitetsbeslutninger - Rasjonalisering for å redusere mangfoldet?

Som nevnt tidligere kan fusjoner føre til at foretak får mulighet til koordinere sin prissetting samt at de har mulighet til å rasjonalisere virksomheten sin. Koordinering av prissetting vil ha best effekt i et marked preget av priskonkurranse, mens rasjonalisering er anvendelig uavhengig av konkurranseregime. Som vi har sett tidligere er cruisemarkedet preget av både pris- og kvalitetskonkurranse – i dette markedet er kvalitetskonkurransen viktig for å tiltrekke seg nye kunder og prisen et strategisk virkemiddel for å fylle båtene.

Når selskaper med flere produktvarianter fusjonerer, vil de ofte rasjonalisere bort produktvarianter eller datterselskaper som konkurrerer direkte med hverandre. Måten cruisereederier rasjonaliserer virksomheten på er helt avgjørende for om dette er en fornuftig strategi eller ikke. Hvis det kun er tale om å spare fellesutgifter, for eksempel å kutte totalt antall ansatte i administrasjonen, er det åpenbart at rasjonalisering er lønnsomt. Alternativt kan de koordinere prisene på selskapsinterne produktvarianter for å eliminere konkurransen mellom dem. (Strandenes, 2003). Dette kan dermed slå negativt ut for mangfoldet i tilbudet cruiseturistene kan velge imellom.

5. OPPSUMMERING

I den første delen av oppgaven presenterte jeg det ressursbaserte på synet på strategi og first-mover bevegelsen. Her så vi at et foretaks ytelse ble bestemt av hvilke initielle ressurser det besitter samt hvordan man går frem for å videreutvikle disse ressursene og ferdighetene. Vi så også at en attraktiv ressurs kunne gi førstestegsfordel og høy avkastning i markeder hvor den omtalte ressursen er dominerende. Dette kunne skje innenfor tre dimensjoner; nemlig det geografiske rom, det teknologiske rom, eller ved å forme kundenes persepsjon av seg selv og sine produkter (eksempelvis gjennom byttekostnader eller nettverkseksternaliteter). Lønnsomheten (ytelsen) til et foretak er avhengig av hvordan et foretak klarer å utnytte sine ferdigheter til å produsere produkter med høyere kvalitet enn sine konkurrenter.

Videre så jeg at konkurransedynamikken spiller en sentral rolle i å påvirke og begrense strategiske handlinger. Fra innledningen husker vi at RCL sa at konkurransedynamikken i cruisemarkedet var preget av fem dimensjoner: Merker, kvaliteten på cruisetilbudet, skipene, skalafortrinn og effektiv bruk av strategiske prisingssystem.

Å skulle gi grønt lys for fusjonen innebærer at konkurransetilsynene, som jobber for sine respektive lands innbyggere, ikke anså at transaksjonen ville føre til økt unilateralt konkurransehemmende samarbeid mellom de ulike aktørene i markedet. Slike negative effekter kan komme som følge av at den fusjonerte enheten klarer å endre konkurransedynamikken gjennom uheldige virkninger på kapasitets- eller prisbeslutninger, eksempelvis ved å besitte en større portefølje av merker som de kan bedrive rasjonalisering på. Dette kan føre til at mangfoldet i cruisetilbudet minsker.

Det er vanskelig å vise hvorvidt den fusjonerte grupperingen klarer å påvirke kapasitetsbeslutningene i markedet ved å endre sin nybygingsrate. Dette skyldes at innovasjoner i skip er en viktig kilde til (kortvarige) konkurransefortrinn, ved at kvalitetsbeviste turister ønsker å være på det mest moderne skipet (dette vil gi en høy score på etterspørselsparametrene ettersom det gir grobunn for de beste og nyeste opplevelsene ombord).

Ettersom kontrahering av nye skip er en prosess som tar flere år fra man underskriver kontrakten til båten blir bygget, samtidig som rasjonell binding til stor kapasitet forutsetter

lønnsomhet på lang sikt – så ville det virke lite troverdig om rederne trakk seg fra sine kontrakter. Jeg har heller ikke funnet informasjon som tilsier at nybyggingsraten har gått ned som følge av fusjonen. Effektene av dette (om det i det hele tatt blir noen) vil man først noen år frem i tid.

Den fusjonerte enheten har mulighet til å høste synergigevinster knyttet til bedre strategiske prisbeslutninger. Dette er særlig knyttet til at man får bedre intern informasjon om flere skip som opererer i området, da de får de færre rivaler å overvåke og muligheten til å overføre best-practice mellom de to selskapene.

En kan imidlertid slå fast at kriteriene for å kunne utøve prisdiskriminering er tilstede i dette segmentet ettersom det er få, store aktører som kan utøve markedsrett. Videre kan man skille ulike kjøpergrupper fra hverandre gjennom ulike segmenteringsgjerdene og mål som muliggjør at man kan havne i et område hvor prisen er tilnærmet lik kundens opplevde verdi. Til sist er det et begrenset marked for videresalg av produktene, noe bruken av geografisk prisdiskriminering bevitner.

Siden de strategiske prisingssystemene er komplekse og preget av utstrakt bruk av prisdiskriminering, generiske prisingstrategier og skjønn så kan det finnes utallige måter for rederne å ta seg bedre betalt på uten at konkurransetilsynene klarer å oppfatte systematiske variasjoner i tallmaterialet i form av en generell prisøkning. Dette må sees i lys av at hver båt er unik og tilbyr unike produkter.

Etter å ha jobbet meg igjennom denne oppgaven sitter jeg igjen med et spørsmål. Ville de amerikanske konkurransemyndighetene godkjent fusjonen gitt at de hadde delt produktmarkedet inn i ytterligere delmarkeder basert på faktorer som kvalitet og kultur, slik de britiske konkurransemyndighetene gjorde?

6. REFERANSER

Barney, J. (2001): Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Mgmt Research? Yes, *Academy of Mgmt Review*, Volume 26, No.1, 41-56

Besanko, D et al. (2000): *Economics of Strategy*, John Wiley and Sons, New York

Carnivals hjemmeside: www.carnival.com, 20.5.2003

CLIA – Hjemmeside www.cruising.org, 20.05.2003

Cockburn, I., Henderson, R. og Stern, S (2000): Untangling the Origins of Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 21: 1123-1145

Cruise Industry News Annual 2001, Gjengitt i rapport fra UK konkurransetilsyn

Eisenhardt, K. M., Martin, J.A. (2000): Dynamic Capabilities: What are They?, *Strategic Mgmt Journal*, 21: 1105-1121

Eskeland, G. S. (1987): "Cruise Games", Rapport nr. 11/1987, Senter for anvendt forskning ved NHH, Bergen

EU Case No Comp/M.2706 – Carnival Corporation/P&O Princess, Article 8(2), 24.07.2002, Hjemmeside EUs konkurransetilsyn, 12.02.2004

EU Case No Comp/M.3071 – Carnival Corporation/P&O Princess, Article 6(1)(b), Regulation (EEC) No 4064/89 Merger Procedure, Hjemmeside EUs konkurransetilsyn, 12.02.2004

Hjemmeside US konkurransetilsyn <http://www.ftc.gov/os/2002/10/cruisestatement.htm>, 12.02.2004

ISL Shipping Statistics, Institute of Shipping Economics and Logistics, side 25-26, august 1990, Bremen

ISL Shipping Statistics, Institute of Shipping Economics and Logistics, side 3-8, juli 1995, Bremen

ISL Shipping Statistics, Institute of Shipping Economics and Logistics, side 36-38, juli 1998, Bremen

ISL Shipping Statistics, Institute of Shipping Economics and Logistics, side 30-32, juli 2002, Bremen

Kloster, Knut U. Og Michelet, P. (1976): Cruise-farten og det amerikanske marked, HAS-utredning, NHH

Lieberman M. og Montgomery, D. (1998): First Mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link with the Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, Vol 19: 1111-1125

Martinussen, Ellen A. (1992): A Competitive Norway – Cruise Shipping, SNF-rapport 59/92, Bergen

Nagel, T og Holden, R. (2002): The Strategy and Tactics of Pricing – A Guide to Profitable Decision Making, 3. utgave, Prentice Hall, New York

Petraff, M.A. (1993) The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, mars 1993, Vol. 14 Issue 3, side 179-192

Pindyck, R. S. og Rubinfeld (1995): Microeconomics, 4. utgave, Prentice Hall, New Jersey

Pressemelding FTC 4. oktober 2002: <http://www.ftc.gov/opa/2002/10/cruiselines.htm>

Rapport fra de britiske konkurransemyndighetene: P&O Princess Cruises and Royal Caribbean Cruises Ltd: A report on the proposed merger – http://www.competition-commission.org.uk/rep_pub/reports/2002/468p&o.htm, 10.02.2004

RCL hjemmeside: www.rcl.com, 10.05.2003

Sørgård, L. (1997): Konkurransestrategi, Fagbokforlaget, Bergen

Strandenes, Siri P. (2003): Konkurranser og fusjoner i Cruisemarkedet, Magma Vol 6 2003

Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Mgmt, *Strategic Mgmt Journal*, Vol 18:7, 509-533

Mozelle W. Thompson (2004): File No. 021-0041:

<http://www.ftc.gov/os/2002/10/cruisedissent.htm>, 15.2.2004

Wernerfeldt, B. (1984): A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 171-180

Wild, P. Og Dearing, J. (2000), Development of and prospects for cruising in Europe, *Marit. Pol. Mgmt.*, Vol. 27, No.4, 315-333