

Interne markeder

Tom Colbjørnsen
Professor

Partnerforum 29. oktober 2014

ØKONOMISTYRING I STATEN (FORENKLET)

Stortinget



Forvaltningen



Bevilgningsfinansiering



INTERNE LEVERANDØRER:
STØTTEENHETER



INTERNE KUNDER:
BRUKERRETTEDE
ENHETER



Interne markeder



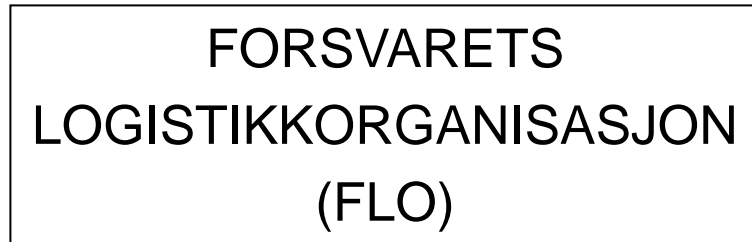
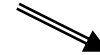
FORSVARET

(Forenklet)

Forsvarssjef



Bevilgningsfinansiering

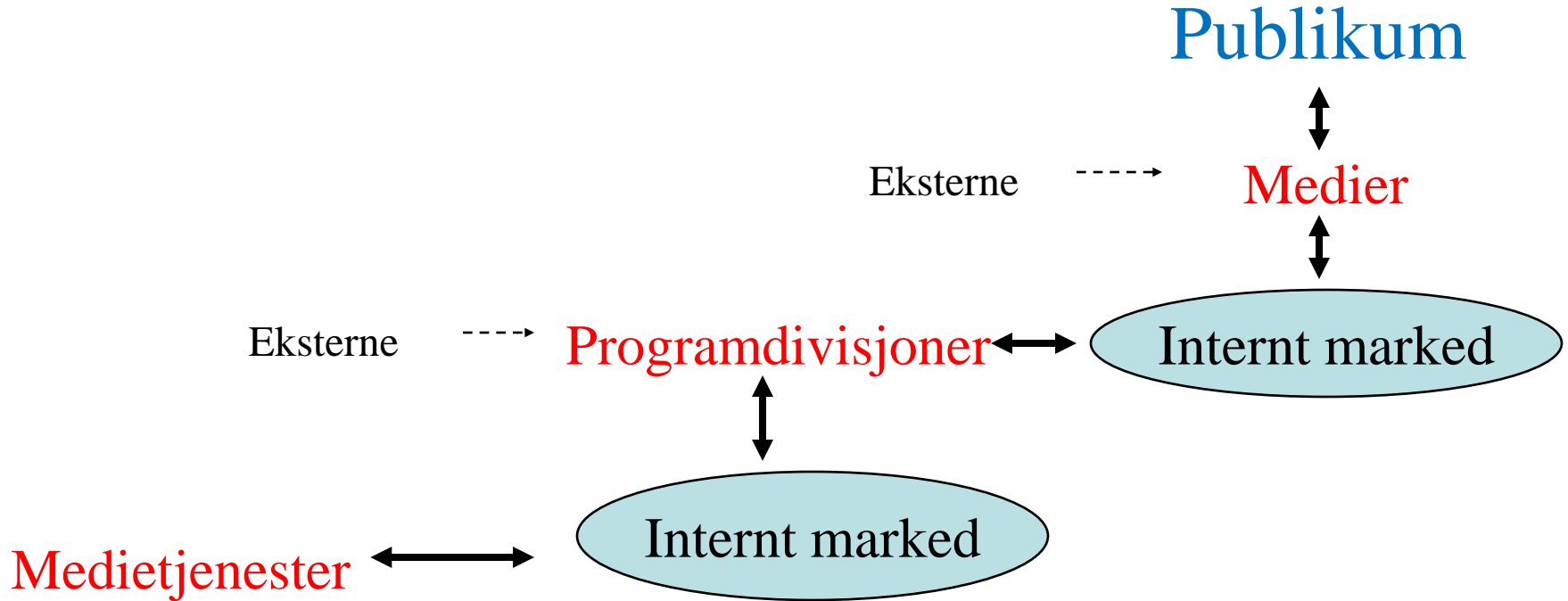


Interne markeder



NRK

(Forenklet)



Formål

- **Synliggjøre kostnader**
 - Gjøre organisasjonen ansvarlig for ressursbruken
- **Brukerrette virksomheten**
 - Brukerorientere interne leverandører
 - Innflytelse gjennom kjøpsbeslutninger
- **Effektivisere ressursbruken**
 - Eksponere interne leverandører for konkurranse

«VOICE», «EXIT» OG EFFEKTIVITET

• Horizontal samhandel innfører “exit”-mekanismen

- Voice: Gi beskjed ved å si i fra, delta i prosjekter, snakke til rette, overtale, etc.
 - Fremmer langvarige relasjoner, og informasjons- og erfaringsutveksling. “Binder inn” og ufarliggjøre brukerne.
- Exit: Gir beskjed ved å velge alternativ leverandør
 - Tydelig og ofte lite ressurskrevende
 - Kan svekke samarbeidsklimate og gi lite informasjon om hva som kan forbedres
- Albert O. Hirschman (1970) *Exit, Voice and Loyalty*. Harvard University Press

Markeder versus kostnadsfordeling

- **Interne markeder**

- Interne kjøp og salg, med rett til å velge leverandør

- **Intern kostnadsfordeling**

- Fordeling av felleskostnader på enheter og avdelinger

Et omstridt fenomen

- **”Horisontal samhandel ... har bidratt til ...betydelig forbedret forståelse av kostnadsbildet, slik at man er i stand til å treffe bedre beslutninger”**
 - St. meld. 10 (2005 – 2006): Om økonomisk styring i Forsvaret
- **”Systemet ...fordyrer og byråkratiserer Forsvaret. ”**
 - Sverre Diesen (Aftenposten 24.8.2005)
- **”Det er delvis grunnlag for å hevde at horisontal samhandel i Forsvaret er den indre fiende”**
 - Paul-Håvard Sørensen (Masteroppgave Forsvarets Høgskole, 2009)

Suksessfaktorer

- **Eksterne kjøp**
 - Doble kostnader og kortsiktige budsjettensyn
 - Eksterne leverandører dumper prisene og oppmuntrer til intern suboptimalisering
- **Prising av interne transaksjoner**
 - Unngå selvkost
 - Markedspris
 - Ved monopol: Korrigere for ledig kapasitet

Suksessfaktorer

- **Administrative kostnader**
 - Detaljeringsnivå for interne transaksjoner
 - BBC: Fra 200 til 40 enheter
- **«Missing Markets»**
 - Ressurser som trengs på lang sikt etterspørres ikke i det daglige
 - Forsvaret: Fra fred til krig
 - NRK: Uventede store produksjoner

Takk for oppmerksomheten!