



Universitetet  
i Stavanger

**DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,  
HANDELSHØGSKOLEN VED UIS  
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:  
EXECUTIVE -MBA

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN  
FØLGENDE SPESIALISERINGSRETNING:

STRATEGI

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?  
Nei

TITTEL:

PRAKTISK BRUK AV EKSPANSJONSTEORIER I BYGG- OG ANLEGGSTRANSJEN

ENGELSK TITTEL:

PRACTICAL USE OF EXPANSION THEORIES IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

FORFATTER

VEILEDER:

Kandidatnummer:

226838

Navn:

Christine Høigaard

Terje Ingebrigt Våland

## Forord

Når jeg skulle velge problemstilling for denne masteroppgaven, ønsket jeg å fordype meg i ett tema som var relevant for mitt fagområde som bygningsingeniør, samtidig som strategifaget var både viktig og relevant i forbindelse med at jeg hadde fått anledning av arbeidsgiver til å opprette ett lite distriktskontor på Helgeland. Vårt selskap har, samtidig som mange andre i vår næring, en strategi for kraftig vekst de neste årene. Etterhvert som jeg satte meg inn i teorien om ekspansjonsstrategi, ble jeg klar over hvor utbredt denne strategien var og ønsket å gå nærmere inn på tema, og resultatene som fulgte av denne strategien. Hensikten med oppgaven ble derfor å se på hvordan de mange ekspansjonene påvirket bedriften over en periode.

Det har vært en lang prosess med å begrense oppgavens omfang, samt få ett realistisk forhold til hvilke fakta man kan hente ut fra de tilgjengelige kildene. Totalt sett, har prosessen gitt meg mer innsikt i faget strategi, samt mulighet til å differensiere den økonomiske effekten fra de ulike ekspansjonsstrategiene. Sett i etterkant, i lys av avgrensningen som er gjort i denne oppgaven, hadde det også vært ønskelig å utforske flere av de effektene som kommer som følge av utviklingen vi har med større enheter i bransjen. Eksempelvis hvordan bedriftskulturen endres som følge av oppkjøp og ekspansjoner. Dette har i denne oppgaven vært vanskelig å inkludere på grunn av oppgavens omfang, men det er på alle måter viktig for å kunne konkludere om ekspansjonen har vært vellykket.

I denne oppgaven har jeg i hovedsak studert de ulike ekspansjonsteoriene, men også teori som bør ligge til grunn for å få forståelse av det strategiske arbeidet i store bedrifter. Dette danner oppgavens teoretiske rammeverk. Jeg har også studert de største entreprenørselskapene i Norge og sett på deres utvikling igjennom en tidsperiode på 10 år. Bakgrunnen for dette var å avdekke om ekspansjonene kan måles i økonomisk gevinst.

For øvrig påvirkes bedriftenes nøkkeltall også av andre faktorer. Eksempelvis markedets utvikling i gitte periode. Dette har jeg vektlagt kun på ett overordnet nivå. Igjen er årsaken oppgavens omfang, men også fordi tidsperioden er på kun 10 år, som er relativt kort når man må differensiere mellom trender og faktiske endringer i organisasjonsstruktur.

## Resymé

Markedet er i endring. Innenfor entreprenørene i bygg- og anleggsbransjen, ser vi at noen store selskaper har kontrollert bransjen over flere år. Det blir færre, men større aktører i markedet. Årsaken til dette er strategier om vekst og ekspansjonsteorier for å hente ut stordriftsfordeler.

Resultatet av disse ekspansjonsstrategiene gjør seg utslag i selskapenes nøkkeltall. Omsetning, resultatgrad, antall ansatte og produktivitet. Denne oppgaven har tatt for seg disse nøkkeltallene til Norges største bygg- og anleggsentreprenører gjennom en tiårs periode og analysert dem opp mot ekspansjonsstrategiene de ulike selskapene har benyttet. Dette for å gjøre en kritisk vurdering av ekspansjonsstrategier i bygg og anleggsbransjen. Resultatet forteller om hvilke ekspansjonsstrategier som blir brukt og hva som er den økonomiske effekten av disse.

Det er i hovedsak fokusert på tre ekspansjonsstrategier: geografisk ekspansjon, diversifisering og vertikal ekspansjon. Kildene peker på at strategiene er brukt litt om hverandre, for å møte selskapenes intensjon om kraftig vekst.

Det fremkommer at den praktiske bruken av ekspansjonsteori er styrt av ytre faktorer som konjunktursvingninger, da veksten som fremkommer kan sees i sammenheng med både nedgangstider og oppgangstider. Videre er etterspørsel i markedet en trigger for vekst og ekspansjonsstrategi kan utløses av tilgangen på ressurser. Denne konklusjonen fordi det er ingen klare skiller mellom hvilken strategi som er benyttet for å oppnå resultatet som fremkommer av studiet.

For øvrig fremkommer det ulike fordeler og ulemper ved de forskjellige strategiene. De har også ulik effekt på nøkkeltallene. Disse indre faktorene bør vurderes opp mot de ytre faktorer som er nevnt i avsnittet ovenfor, når det skal besluttet hvilken strategi selskapet skal vektlegge for å oppnå ønsket vekst.

## Takk til bidragsyttere

En stor takk til veileder som har vært kritisk og inspirerende gjennom hele fasen. Han har vært en pådriver og motivator for å få oppgaven ferdig, noe som har vært en utfordring inn i mellom full jobb med mye reisevirksomhet, småbarn, oppussing og fritidssysler. Jeg hadde ikke klart det uten hans hjelp. Takk også til inspirerende forelesninger gjennom studietiden. Disse har vært utløsende for ønske om å fordype meg i strategifaget.

Takk til de entreprenørene som har svart på spørsmål. Det har vært ett viktig bidrag for å kunne analysere funnene og avdekke hva som ligger av faktiske hendelser bak alle tallene.

Takk til WSP som har gitt meg mulighet til å skrive en hovedoppgave innenfor mitt egentlig interesseområde. For dette er jeg dypt takknemlig. Takk også for frihet og fleksibilitet i studietiden, og for økonomisk støtte til å kunne realisere ønsket om å gjennomføre ett masterstudie.

Brønnøysund, 20.05.18

## INNHOOLDSLISTE

---

Figuroversikt .....	7
1. PROBLEMSTILLING: .....	8
1.1 Innledning .....	8
1.2 Problemstilling og oppgavens formål .....	9
1.3 Avgrensing.....	10
2. TEORI:.....	12
2.1 Strategi .....	12
2.1.1 Langsiktige strategier .....	12
2.1.2 Strategisk retning.....	13
2.1.3 Organisering.....	14
2.1.4 Strategiske nivåer.....	14
2.2 Forretningsmodeller .....	16
2.2.1 De ni byggesteinene.....	16
2.3 Ekspansjons teorier.....	17
2.3.1 Markedsutvikling.....	18
2.3.2 Diversifisering og vertikal integrasjon.....	19
2.3.3 Vekst sett i det juridiske perspektiv .....	20
2.4 Ekspansjonsstrategi .....	21
2.4.1 Motiver for ekspansjon.....	22
2.4.2 Konkurranseskraft .....	23
3. METODE .....	25
3.1 Valg av Kildemateriell .....	25
3.2 Bruk av kildemateriell .....	25
3.3 Nøkkeltall: .....	28
3.4 Etterarbeid og dataanalyse:.....	29
4. ANALYSE.....	30
4.1 Analyse av kildemateriell .....	30
4.1.1 Virksomhetenes profil og strategi for videre vekst.....	30

4.1.2	Klassifisering og inndeling i grupper .....	32
4.1.3	Oppsummering .....	33
4.2	Nøkkeltall i perioden 2007 til 2016 for hele gruppen .....	34
4.2.1	Omsetning .....	34
4.2.2	Lønnsomhet .....	35
4.2.3	Ansatte .....	36
4.2.4	Produktivitet .....	37
4.2.5	Oppsummering .....	37
4.3	Nøkkeltall i perioden 2007 til 2016 for de ulike gruppene .....	38
4.3.1	Omsetning .....	38
4.3.2	Lønnsomhet .....	39
4.3.3	Ansatte .....	40
4.3.4	Produktivitet .....	40
4.3.5	Oppsummering .....	41
5.	DISKUSJON .....	42
5.1	Bakenforliggende årsaker som motiverer til vekst: .....	42
5.2	Hvilke type ekspansjonsteorier blir brukt? .....	45
5.3	Geografisk ekspansjon .....	45
	Omsetning .....	45
	Lønnsomhet .....	46
	Ansatte .....	47
	Produktivitet .....	47
5.4	Vertikal integrasjon .....	48
	Omsetning .....	48
	Lønnsomhet .....	49
	Ansatte .....	49
	Produktivitet .....	49
5.5	Diversifisering .....	50
	Omsetning .....	50
	Lønnsomhet .....	51
	Ansatte .....	51

Produktivitet .....	51
5.6 Forretningsmodellens rolle i en ekspansjon:.....	52
5.7 Oppsummering .....	54
5.8 Supplerende studier.....	56
6. KONKLUSJON.....	57
7. REFERANSER.....	59
8. Vedlegg .....	61

## FIGUROVERSIKT

---

Figur 1: Oppgavens omfang. ....	9
Figur 2: Anstoff vekstmatrikse .....	18
Figur 3: Klassifisering etter ekspansjonsstrategi.....	33
Figur 4: Vekst i omsetning.....	34
Figur 5: Omsetningsøkning i prosent .....	35
Figur 6: Resultat i prosent av omsetning. ....	36
Figur 7: Gjennomsnittlig resultat for perioden .....	36
Figur 8: Gjennomsnittlig antall ansatte pr. bedrift .....	36
Figur 9: Gjennomsnittlig omsetning pr. ansatt i mill. NOK .....	37
Figur 10: Omsetningsvekst innenfor de tre ulike gruppene .....	38
Figur 11: Gjennomsnittlig resultat for gruppene i perioden.....	39
Figur 12: Antall ansatte innenfor hver gruppe i perioden. ....	40
Figur 13: Gjennomsnittlig omsetning pr. ansatt i mill. NOK .....	40
Figur 14: Oversikt over funnene. ....	54

---



# 1. PROBLEMSTILLING:

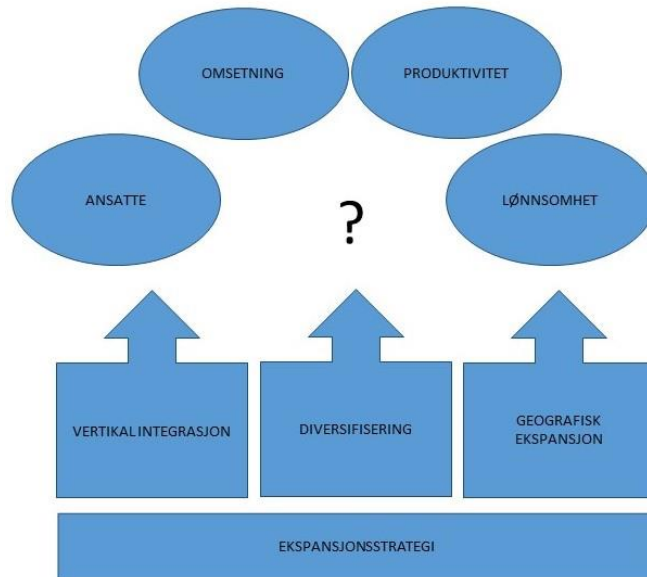
---

## 1.1 INNLEDNING

Bruken av ekspansjonsstrategier er økende. Eksempler på dette, ser vi ved at selskaper kjøper seg inn på markeder de tidligere ikke har vært representert eller etablerer seg på geografiske områder hvor de ikke tidligere har vært lokalisert. Andre eksempler er konsern som legger frem strategier om aggressiv vekst, enten gjennom oppkjøp eller organisk vekst. I begynnelsen av dette ti-året, ble det spådd at vi gikk mot flere oppkjøp i bygg og anleggsbransjen (Wiig, 2011). Det henvises blant annet til Sverige hvor tre store entreprenører kontrollerer markeder. Til sammenlikning var denne andelen da på rundt 10 % i Norge (Wiig, 2011). Bransjen preges av lave marginger og det er viktig at kostnadene holdes nede. Wiig påstår at det norske markedet ville nærme seg det Svenske markedet, med resultat i flere oppkjøp og fusjoner. Han argumenterer at dette er nødvendig blant annet siden selskapene da får tilgang til stordriftsfordeler og rimeligere finansiering (Wiig, 2011). Det kan tyde på at entreprenørene må endre sine tradisjonelle forretningsmodeller for å overleve i dagens marked.

Forretningsmodeller med en til to kjerneaktiviteter, erstattes av komplekse forretningsmodeller som strekker sine aktiviteter både oppover og nedover i næringskjeden, samtidig som nedslagsfeltet blir bredere. De må med andre ord legge en ekspansjonsstrategi.

Denne oppgaven vil derfor ta for seg de 12 største entreprenørene i bygg- og anleggsbransjen (Byggeindustrien, s.a.). Disse selskapene har høye ambisjoner om ekspansjon, og motivasjonen for dette utredes i teoridelen. Ved å kartlegge virksomhetens historie og analysere selskapenes utvikling gjennom nøkkeltall de siste 10 årene, gir det ett grunnlag for å se på den praktiske bruken av ekspansjonsteorier. Ved å sammenlikne hvilke grep de aktuelle selskapene gjort de siste årene, og hvilken påvirkning dette har på selskapets nøkkeltal, testes den teoretiske effekten av ekspansjon i praksis, slik det er illustrert i figur 1.



Figur 1: Oppgavens omfang.

## 1.2 PROBLEMSTILLING OG OPPGAVENS FORMÅL

Ved denne oppgaven, er det ønskelig å gjøre en kritisk vurdering av ekspansjonsstrategier i bygg og anleggsbransjen, gjennom å svare ut følgende;

1. Hvilke typer blir brukt?
2. Hva er den økonomiske effekten av disse?

Formålet med denne problemstillingen, er å belyse de ulike ekspansjonsstrategiene, ved å sette dem inn i ett praktisk perspektiv. Ved å analysere hvordan valgte ekspansjonsstrategier påvirker bedriftens omsetning og marginer på lang sikt, samtidig som selskaper med ulik bakgrunn stilles opp mot hverandre, drøfter oppgaven hvilken retning det later til å være hensiktsmessig å ekspandere. I hvilke tilfeller er det hensiktsmessig å velge vertikal integrasjon, og hvordan kan beslutningstaker kartlegge om ekspansjon i det horisontale plan vil gange selskapet bedre. For å kunne gjøre dette, tar oppgaven for seg de ulike formene for ekspansjon teorien utreder. Oppgaven inkluderer også studier som omhandler samme tema, for å kunne underbygge diskusjonen i kapittel 5.

Det teoretiske rammeverket basert på eksisterende teori og dokumenterte studier, settes i sammenheng med selskapenes utvikling i en tiårsperiode. I tillegg gjøres det vurderinger rundt

den generelle utvikling i markedet. Ved å vektlegge dette i en beslutningssituasjon, er det lettere for beslutningstaker å gjøre langsiktige vurderinger som ikke er styrt av trender eller bærer preg av sosial innflytelse. En indikasjon for at strategien er sosialt motivert, kan eventuelt ses i sammenheng med øvrige oppkjøp kos konkurrentene. Med dette forstår vi at enkelte oppkjøp kan trigges av at konkurrenter ekspanderer innenfor ett nytt marked, etablerer seg på en ny lokasjon eller kjøper opp selskaper for å nå sine mål om økt omsetning. Utover at ekspansjonen kan måles i økonomisk gevinst, kan den gi indikatorer på hvordan den påvirker markedsandel, synergieffekter og bedriften kultur. Disse faktorene er ikke så konkrete og målbare som endringer i lønnsomhet og omsetningsvekst, men det kan være en medvirkende årsak til at ekspansjonen blir vellykket over tid. I hovedsak, vektlegges omsetting, lønnsomhet, utvikling i antall ansatte og produktivitet. Målet for oppgaven er å få svar på om valgte ekspansjonsstrategier har vært lønnsom og hvordan disse har påvirket bedriftens markedsandel.

### **1.3 AVGRENSING**

Som avgrensning i denne oppgaven, har jeg konsentrert meg om bygg og anleggsbransjen. Med dette forstår vi utførende entreprenørselskaper hvor kjernevirksomheten er bygg- og anleggsgag. Disse selskapene driver primært i bygg og anleggsnæringen, selv om mange selskaper har ett bredt nedslagsfelt, slik at de favner flere bransjer. Det være seg industri, olje- og gass, miljø og energi.

Bygg og anleggsbransje har vært gjenstand for mange oppkjøp den senere tid. Det finnes også gode eksempler i denne næringen som representerer flere av de ulike ekspansjonsteoriene, samt en kombinasjon av disse. Som en begrensning er det for øvrig lagt vekt på hoveddimensjonene innenfor ekspansjonsteorien. Det vil si om strategien tilsier om man ekspanderer i vertikal eller horisontal retning. I tillegg er geografisk ekspansjon vektlagt, da dette er en utbredt strategi.

Videre er analysedelen begrenset til de selskapene som dominerer bransjen og som har høyest omsetning. Dette settes inn i ett 10 års perspektiv, hvor analysen kartlegger utvikling av nøkkeltall innenfor samme periode. Fordeler og ulemper med de ulike senarioene, samt effekten ved å kombinere flere teorier, er interessant, men omfattende og kompleks. Effekten måles i denne oppgaven, ut ifra omsetning, resultat og antall ansatte. Det har derfor vært nødvendig å holde hovedfokus på en bransje og ett nedslagsfelt, for å kunne sammenlikne data og avgrense søket. Samtidig vil oppgaven også belyse nærliggende fagområder, da selskapene som skal analyseres har ekspandert sin virksomhet og dermed ikke lenger kun driver entreprenørvirksomhet innen bygg- og anleggsbransjen. Dette åpner for muligheten til å sette

opp en analyse av synergieffektene og en matrise som viser innenfor hvilke områder selskapene har ekspandert, for å gjøre en vurdering på om det er ett gitt mønster eller om selskapene later til å ekspandere i samme retning. Dette er for øvrig ikke gjort i denne oppgaven, som en del av avgrensningene.

## 2. TEORI:

---

I denne delen av oppgaven, er hensikten å skape ett teoretisk rammeverk innenfor relevante tema. Samtidig vil sentrale begreper defineres, for å gi en felles forståelse gjennom hele oppgaven. Dette er en hovedoppgave innenfor strategifaget. Derfor må en innføring for strategiske teorier legges til grunn.

Strategi og ekspansjonsteori bygger på virksomhetens forretningsmodell. Derfor er ett underkapittel viet til en innføring i hva som er viktige elementer i en slik modell, og hvordan dette påvirker strategiske valg.

Tema for oppgaven er ekspansjon teorier, og ett eget kapittel for utledning av denne teorien følger som del av det teoretiske rammeverket.

### 2.1 STRATEGI

Det finnes mange definisjoner av begrepet strategi.

Alfred D Chandler definerer strategi som;

«Fastsettelsen av langsiktige mål og mål for et foretak og vedtakelse av handlingsplaner og tildeling av ressurs som er nødvendig for å gjennomføre disse målene» (Johnson et. al. 2014).

Dette er i tråd med slik vi kjenner strategi og strategiske prosesser i organisasjoner i dag.

Lettere sagt, er det den langsiktige rettingen en organisasjon staker ut. Denne definisjonen av strategi, består av tre elementer, som tar for seg henholdsvis de langsiktige strategiene, strategisk retning og organisasjonen:

#### 2.1.1 Langsiktige strategier

Som nevnt innledningsvis, måles strategier over flere år. I enkelte tilfeller over tiår. Når man jobber med slike langsiktige perspektiver, har teorien ett hjelpemiddel for å holde en god strategisk struktur over en lang periode. De kalles *Strategiens 3 horisonter* (Johnson et. al. 2014) og retter fokus på enkelte aktiviteter eller forretningsområder innenfor en tidsramme. Legger man dette til grunn, er det lettere for ledelsen ikke å gape over for mye ved å ta for store grep samtidig. Ved å ha kjennskap til disse 3 horisontene, kan man også lettere analysere sine konkurrenter, for å avdekke hvilke grep som gjøres i strategisk retning.

Horisont 1: Denne horisonten fokuserer på de virksomheter som i utgangspunktet er bedriftens nåværende kjernevirksomhet. Denne virksomheten trenger å ivaretas og forlenges, men forventningen om overskudd på sikt vil være flatt eller avtagende. Fokuset i denne horisonten er å bevare og forsvare kjernevirksomheten, men beslutningstaker må se etter andre virksomheter eller aktiviteter for å ha en ekspansiv utvikling i selskapet. For selskapene som er

med i studien, er det primært entreprenørvirksomhet som ansees som kjernevirksomhet. De fleste opererer som totalentreprenører, og ekspanderer sin virksomhet ut fra dette.

Horisont 2: Denne horisonten omhandler de fremvoksende aktivitetene som er kilde til økt omsetning. Dette er med andre ord i denne horisonten bedriften utøver sin ekspansjon. Horisonten bygges opp over tid og det er vesentlig at beslutningstaker legger strategier for hvilken retning det er hensiktsmessig å ekspandere. Disse strategiene omhandler i stor grad organisk vekst, vertikal integrasjon og diversifisering. Begrepene utledes i kapittel 2.3. Trekker man paralleller til studien, finner vi mange eksempler på fremvoksende aktiviteter hos de representerte selskapene. De fleste aktørene har eksempelvis gått fra å bare være entreprenør, til også å være eiendomsutviklere. Flere kombinerer også bygg og anlegg.

Horisont 3: Risikofylte forsknings- og utviklingsprosjekter, oppstarts virksomheter, testmarkedspiloter eller lignende. Det er stor usikkerhet med de prosjektene som innlemmes i horisont 3. Allikevel, er det en viktig horisont, om man som selskap vil være innovativ og fremtidsrettet. Her er det allikevel viktig å avdekke hvor stor usikkerhet man tåler og hvor mye fokus i denne horisonten strategien tilsier at man skal ha. Eksempelvis kan noen bedrifter ha som strategi at de skal være først ute med ny teknolog. Det er da nærliggende å bruke mye ressurser på informasjonsinnhenting, forskning og utvikling. Andre selskaper satser på bredde fremfor spesialisering, og anser det derfor ikke like viktig å være først i markedet med ny teknologi. Ikke alle selskapene fra studien vektlegger innovasjon og utvikling, selv om de bruker ressurser på dette. Skal man trekke frem noen, er dette Block Wathne og Kruse Smith, som virker å vektlegge innovasjon på lik linje som vekst.

### **2.1.2 Strategisk retning**

Valg av strategisk retning, er ofte motivert av eiernes interesser. Spesielt gjelder dette for private selskaper. Strategisk retning peker ofte mot at det skal øke eller maksimere eiernes investeringer og inntekter, som er en vanlig motivasjon bak en ekspansjonsstrategi. Det er allikevel ikke alltid overskuddet som setter den strategiske retningen. Dette gjelder spesielt offentlige og statlige selskaper. Eksempler på dette er strategier som omhandler HMS, hvor helse, miljø og sikkerhet skal være retningsgivende for de strategier som utarbeides, og ikke bare overskudd og omsetting. Samtidig ser vi at arbeidsulykker er kostbart for bedriften og samfunnet, og ved å redusere antall skader vil man spare kostnader på sykefravær, stans i arbeid og utredninger som følger av en ulykke. Dermed kan en strategisk retning som primært fokuserer på HMS, gi økonomisk gevinst på sikt. For bygg- og anleggsbransjen er dette en strategisk retning som har fått økt fokus de senere år. Både fordi det er en bransje som opplever mange arbeidsulykker, men også fordi det er en bransje som har oppdrag for mange offentlige og statlige byggherrer. Ved valg av ekspansjonsstrategi, må beslutningstaker være

bevist på de ulike strategiske retningene, og om mulig kunne kombinere disse for å møte kundene.

### **2.1.3 Organisering**

Når denne oppgaven omtaler bedriftens organisasjonsnivå, forstår vi også de komplekse relasjonsforhold som i tillegg omfatter relasjoner som er utenfor selve bedriften. Dette er fordi en organisasjon har flere interesserter også utenfor selve organisasjonen, og når man ser på bedriftens organisasjon i ett strategisk perspektiv, må man også hensyn ta alle personene eller gruppene som avhenger av organisasjonen. Disse personene eller gruppene har ulik motivasjon for de strategiske beslutninger tas og har i ulik grad påvirkningskraft for de slutninger som fattes. Eksempler på interesserter utenfor organisasjonen kan være eiere, leverandører, kunder og alliansepartnere. Denne dimensjonen av strategi, omhandler ledelse av mennesker og en god strategi må hensyn de personene som påvirkes av strategiske beslutninger for å oppnå gode resultater (Lien & Jakobsen, 2015).

I teorien påpekes det at organisasjonen må støtte strategien, hvis ikke kan den smarteste strategien feile som følge av manglende implementering (Johnson et. al. 2014). Struktur og system er viktige elementer for en vellykket implementering av strategi, da struktur gir organisasjonen definerte roller og ansvar, mens systemet støtter og kontrollerer organisasjonen i utøvelse av sine oppgaver.

Riktig organisering har med andre ord stor betydning for om ekspansjonen blir vellykket. For øvrig er organisering ikke ett element som er vektlagt i denne oppgaven. Dette for å avgrense oppgaven og rette fokus på ett større antall bedrifter fremfor å fordype seg i en eller to.

### **2.1.4 Strategiske nivåer**

I tillegg til de forskjellige elementene som spiller inn ved strategiske beslutninger, opererer teorien med tre strategiske hovednivå (Johnson et. al. 2014):

1. Konsernstrategi. Denne strategien omhandler det overordnede i en organisasjon og tar for seg omfanget til de grunnleggende virksomhetene, samt den organisatoriske enheten. Formålet til en konsernstrategi er å beslutte omfanget av virksomheter som skal inkluderes. Dette er også grunnlaget for andre strategiske beslutninger.
2. Forretningsstrategi omhandler hvordan de individuelle virksomhetene skal konkurrere i deres egent marked. Denne typen strategi omhandler ofte innovasjon, prising av varer og tjenester, samt hvordan man skal responder på konkurrenters fremstøt.
3. Operasjonell strategi tar for seg hvordan de ulike komponentene i en organisasjon leverer ressurser og prosesser effektivt til forretnings- og konsernstrategiene.

Att alle strategiene er samkjørte og implementerte, er viktig for å oppnå suksess på ett strategisk nivå. Avgjørelser som tas på operasjonelt nivå, fordi de gagnar den spesifikke operasjonen, kan få ringvirkninger til konsernet, og vis versa om strategiene ikke er samkjørte. Ett eksempel kan være en entreprenør som leier inn utstyr av en ekstern leverandør, selv om konsernets strategi er at all innleie skal gjøres av konsernets eget utleieselskap. Entreprenøren tenker kortsiktig og ser ikke fordelene av det bidraget de gir til konsernet. På lengre sikt, hindrer de konsernet å bygge opp utleieselskapet i den grad det har potensialet til.

I denne oppgaven, ligger hovedfokus på konsernstrategi, da beslutninger om ekspansjon tas på dette nivået (Jakobsen & Lien, 2015). Samtidig berører det forretningsstrategien, som det i all hovedsak bygger på. Begrepene kan forstås både i en juridisk sammenheng og i en strategisk sammenheng. I denne oppgaven tar vi for oss den strategiske sammenhengen av begrepene og de utledes som følger: Ett konsern er i en strategisk sammenheng, «en virksomhet som opererer i mer enn ett produktmarked gjennom mer enn en forretningsenhet eller forretningsområder» (Jakobsen & Lien, 2015). Med andre ord, består ett konsern av to eller flere forretningsenheter og en konsernenhet. I denne sammenheng tas det ikke hensyn til selskapsform og den juridiske betydningen av begrepet. Konsernenhetens oppgave er å styre og organisere de ulike forretningsenhetene og strategiteorien tar derfor for seg hvordan man kan sette sammen, styre og organisere de ulike forretningsområdene, for å gi best lønnsomhet til konsernet.

Videre er det forretningsenhetene som konkurrerer i de ulike produktmarkedene, og forretningsstrategi omhandler derfor teorier om hvordan forretningsenhetene kan legge strategier for å oppnå best mulig konkurransefortrinn.



## 2.2 FORRETNINGSMODELLER

For å bedre forstå hvordan forretningsenhetene kan konkurrere i de ulike produktmarkedene, gis det i dette avsnittet en kort redegjørelse for teorien innenfor forretningsmodeller. Dette for å belyse hvordan forretningsmodellen påvirker strategiske valg og omvendt; hvordan strategiske valg påvirker forretningsmodellen. Osterwalder og Pigneur definerer en forretningsmodell som en modell «som beskriver rasjonale bak hvordan en organisasjon skaper, leverer og holder på verdier» (Osterwalder & Pigneur, 2015 s. 14). For å få en felles forståelse av disse elementene, er det utarbeidet ni byggesteiner som viser logikken i hvordan en bedrift har tenkt å tjene penger. Videre deles disse byggesteinene inn i fire hovedområder; kunder, produkt, infrastruktur og økonomisk bærekraft. På denne måten fremstår forretningsmodellen som et kart over en strategi som skal iverksettes gjennom organisatoriske strukturer, prosesser og systemer (Osterwalder & Pigneur, 2015). I forhold til oppgavens hovedtema, ekspansjonsstrategier, blir forretningsmodellen viktig å vende tilbake til, når man skal ta beslutninger om ekspansjon. Bevisstgjøring og analysing av de ni byggesteinene, gjøre det lettere å avdekke om den aktuelle ekspansjonen er hensiktsmessig. Eventuelt hvilke styrker og svakheter den har, og hvilke byggesteiner som har potensiale.

### 2.2.1 De ni byggesteinene

**Kundesegmenter:** Omfatter de ulike gruppene av mennesker eller organisasjoner som den aktuelle virksomheten ønsker å betjene eller å nå. Det er viktig å merke seg at når ett selskap ekspanderer, involverer det stadig flere kundesegmenter. Enten det er innen ett nytt geografisk området, ett nytt markedssegment eller høyere opp i verdikjeden.

**Verdiforslag:** De produkter eller tjenester som løser ett problem eller oppfyller et behov hos ett bestemt kundesegment. Ved vertikal integrasjon, kan bedriften eksempelvis ønske å oppfylle et behov som oppstår i egen virksomhet.

**Kanaler:** Denne byggesteinen tar for seg hvordan virksomheten når ut til sine kundesegmenter og omfatter både kommunikasjons-, distribusjons- og salgskanaler. Ved en ekspansjon må virksomheten vurdere om nye kanaler må tas i bruk eller om eksisterende kanaler er tilstrekkelig for å nå ut til de nye kundesegmentene.

**Kunderelasjoner:** Omfatter både de personlige og mekaniske relasjonene en virksomhet etablerer til bestemte kundesegmenter. I store konsern, er det sterke relasjoner mellom de ulike selskapene, som kjøper og selger tjenester til hverandre. I tillegg har ett bredt nettverk og en sterk merkevare, som styrker kunderelasjonen.

**Inntektsstrømmer:** Dette er den fortjenesten virksomheten generer fra de ulike kundesegmentene og kan ha ulike mekanismer. Det være seg fastpris, prissetting gjennom forhandlinger eller variere etter markedet. I bygg- og anleggsbransjen er det store variabler i strømningene. Fra små entreprenører og spesialister som fakturerer oppdrag på timesbasis til

de store selskapene som gjør store oppdrag på fastpris og som må stille sikkerhet på byggeprosjektet i flere år etter overlevering.

**Nøkkeleresurser:** Dette er de viktigste verdiene som kreves for at en forretningsmodell skal fungere, og gjør det mulig for virksomheten å fremskaffe ett verdiforslag. Om virksomheten i tillegg har tilgang til unike ressurser, har de ett konkurransefortrinn.

**Nøkkelaktiviteter:** De viktigste handlingene en virksomhet må utføre for å lykkes og angir de aktiviteter som verdiforslaget krever. Ved diversifisering og vertikal integrasjon, tillegges flere nøkkelaktiviteter til de handlingene virksomheten utfører.

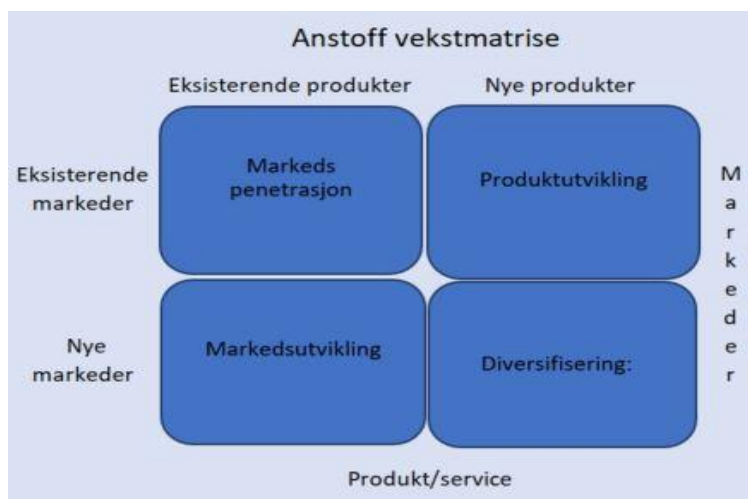
**Nøkkelpartnere:** Denne byggesteinen beskriver de leverandører og partnere som danner nettverket rundt virksomheten og som er nødvendige for at forretningsmodellen skal fungere.

**Kostnadsstruktur:** Omfatter alle kostnadene som er knyttet til forretningsmodellen og som virksomheten pådrar seg når man opererer denne forretningsmodellen.  
(Osterwalder & Pigneur, 2015).

Sammenlikner man flere ulike forretningsmodeller, vil man se at de har likhetstrekk. Teorien sammenstiller disse likhetstrekkene og setter bedriftsøkonomisk litteratur inn i denne konteksten for å skissere ulike mønstre (Osterwalder og Pigneur, 2015). Enkelte av disse mønstrene er relevante for forretningsmodeller i bygg- og anleggsbransjen, uten at de utredes videre i denne oppgaven.

### 2.3 EKSPANSJONS TEORIER

I denne oppgaven, er Anstoffs vekstmatrise lagt til grunn som ett strategisk rammeverk for ekspansjon. Denne matrisen definerer 4 vekstmarkeder som illustrert i figur 2 (Johnson et. al. 2014):



Figur 2: Anstoff vekstmatrise

I følge Anstoff, må bedriften ta stiling til om de skal ekspanderer innenfor eksisterende markeder, med eksisterende produkter, med mersalg og gjensalg, eller ekspandere langs matrisens akser med enten nye produkter eller markeder. Denne oppgaven tar i hovedsak for seg de ekspansjon innenfor nye markeder. Det vil si markedsutvikling og diversifisering, tross dette ikke er dekkende. Årsaken er at det i bygg- og anleggsbransjen, er mest potensiale i disse strategiske retningene. Markedspenetrasjon, som er gjensalg eller mersalg av eksisterende produkter og økt grad av service til eksisterende er aktuelt og utbredt i bransjen, men ikke dominerende i like stor grad som øvrige strategier. På dette grunnlaget, omhandles ikke markedspenetrasjon i denne oppgaven.

Nye markeder, enten med eksisterende eller nye produkter, gir rom for ekspansjon i stor skala for å dekke den økende etterspørselen i markedet. Herav markedsutvikling og diversifisering. I oppgaven er også diversifisering delt inn i to underkategorier, for å skille mellom de ulike dimensjonene det ekspanderes i. Dette utredes i følgende kapittel.

### **2.3.1 Markedsutvikling**

Med markedsutvikling, forstår vi at bedriften tilbyr sine varer og tjenester til nye markeder (Johnson et. al. 2014). Dette er en tryggere og mindre kostbar ekspansjonsstrategi en produktutvikling og har større potensiale innenfor bygg- og anleggsbransjen. Innenfor denne strategien, har vi to grunnleggende retninger:

1. Nye brukere, hvor man søker potensielle kunder som kan ha behov for bedriftens varer og tjenester. Ett eksempel på dette kan være oppdrettsnæringen, som tradisjonelt sett har hatt merder eller lukkede anlegg på havet. Ved økt fokus på miljø, hvorav næringen har fått mye kritikk for å forurense havet, har de i den senere tid utviklet landbaserte oppdrettsanlegg (Myrset, 2015). Ved bygging av disse anleggene, ser man økt behov for både entreprenørtjenester, derav grunnarbeid, betongarbeid mm. Det gir også ett nytt marked for totalentreprenører, da oppdrettsnæringen har liten tradisjon om å levere slike prosjekter.
2. Nye geografiske områder. Dette er en ekspansjonsform som er som er utbredt i bransjen. Denne strategien fokuserer på å etablere en avdeling i ett nytt geografisk område, som kan tilby de samme tjenester som resten av selskapet. Det kan eksempelvis dreie seg om internasjonalisering, eller desentralisering, hvor bedriften etablerer flere avdelinger, som tilbyr eksisterende produkter eller tjenester.

Denne oppgaven har ikke fokus på nye brukere, da denne ekspansjonsformen ikke er fremtredende hos de selskapene som er utredet. For øvrig fokuseres det på ekspansjon innenfor nye geografiske områder. Denne ekspansjonsformen er utbredt blant de større entreprenørene, og er en av faktorene for at de kan ekspandere i den størrelsesorden de har gjort de siste ti årene. For å skille mellom disse retningene innenfor markedsutvikling, benyttes benevnelsen *geografisk ekspansjon* for markedsutvikling innenfor nye geografiske markeder videre i oppgaven.

### **2.3.2 Diversifisering og vertikal integrasjon**

Diversifisering og vertikal integrasjon omhandler den ekspansjonen hvor bedriften etablerer seg i nye produktmarkeder, i nye markeder som kan både være nye brukere eller nye geografiske områder.

#### **Diversifisering**

Her siktes det til markeder der produktene og tjenestene som produseres betraktes som alternativer for kundene. Innenfor bygg- og anleggsindustrien, vil disse markedene somregel befinne seg i samme lag i verdikjeden, hvor kundene kan være privatpersoner, andre entreprenører eller offentlige byggherrer.

Markedene de etablerer seg i, er i utgangspunktet horisontalt relaterte, og denne ekspansjonsformen kan dels erstatte andre institusjonelle rammer, som for eksempel joint Ventures, kontrakter og uformelt samarbeid. Det er derfor viktig å presisere at man i diversifisering sikrer eierskap innenfor flere markeder (Moen og Riis, 2004). En forutsetning er at disse markedene er vertikalt urelaterte. Ett annet begrep for dette, er horisontal integrasjon. Eksempler på dette, ser vi hos Kruse Smith, som geografisk har sitt hovedsete på Sørlandet. De har gjennom tiden, etablert seg innenfor flere forretningsområder. Derav Kruse Smith anlegg som bygger veier, broer, tunneler mm. Samtidig har de en avdeling for Bygg og bygg fornyelse. Disse forretningsområdene er vertikalt urelaterte, da brobygging og husbygging er to separate markeder.

Det er også viktig å merke seg at relatert diversifisering gir bedre resultater en urelatert diversifisering. Denne oppgaven diskuterer diversifisering med utgangspunkt av at den er relatert.

#### **Vertikal integrasjon**

I denne dimensjonen, etablerer bedriften seg i markeder som er oppstrøms eller nedstrøms for egen virksomhet. Vertikal relaterte markeder er markeder der produkter og tjenester er komplimentære, slik at økt konsum av vare A gir økt konsum av vare B (Moen & Riis, 2003). Ett typisk eksempel, er en betongentreprenør som kjøper opp ett betongverk. Sagt med andre ord, etablerer bedriften seg i produktmarkedet som leverandør for egne tjenester eller tilsvarende

ved å oppstrøms integrasjon, eller de kan føre integrasjonen nedstrøms, ved å konkurrere i produktmarkedet med sine egne kunder. Dette finner vi mange eksempler på i bygg- og anleggsbransjen. Ett eksempel på nedstrøms integrasjon hos Skanska er deres satsning på eiendomsutvikling. I utgangspunktet er Skanska en totalentreprenør, som har tatt oppdrag på veiene av en byggherre. I eiendomsutvikling har de selv tatt denne rollen, og utvikler selv eiendommene. Ett eksempel på nedstrøms integrasjon, fra samme konsern, er alle spesialistselskapene de har etablert. Derav Skanska Stålfabrikken som utvikler, selger, produserer og monterer stålkonstruksjoner og smedarbeid. Moen og Riis, stiller i sin artikkel "*Samtidig deltakelse i flere markeder: Velsignelse eller forbannelse?*" (2003) spørsmål om en aktør som dominerer ett markedssegment, kan øke sin markedsrett ytterligere ved å integrere andre vertikalt relaterte markeder. For bygg og anlegg, vil type markedssegment være avgjørende, men det er ett poeng at man ved å være etablert i flere vertikaltrelaterte markedssegmenter, slipper betydelige transaksjonskostnader som er knyttet til kontrakter som vil imitere vertikalt integrert eierskap.

### **2.3.3 Vekst sett i det juridiske perspektiv**

Både diversifisering, vertikal integrasjon og geografisk ekspansjon kan skje gjennom organisk vekst, oppkjøp eller fusjon. Denne kategoriseringen defineres primært av juridiske rammer og er ikke hensyntatt i oppgaven, da oppgaven fokuserer på i hvilken retning ekspansjonen vil foregå og ikke gå i dybden på organiseringen av ekspansjonen. For øvrig kan vekst skje gjennom:

#### **Organisk vekst**

Med organisk vekst, forstår vi at virksomheten ekspanderer gjennom økt produksjon og salg, i motsetning til fusjoner, oppkjøp og overtakelser. Denne veksten kan både være horisontal, vertikal eller geografisk relatert. Den kan også være en kombinasjon av disse.

#### **Oppkjøp**

Denne formen for ekspansjon betegner oftest at ett foretak får kontroll over et annet foretak ved kjøp av eiendeler (Strandberg, 2007). Dette resulterer i ett konsern der kjøper normalt blir morselskapet til datterselskapet som kjøpes opp og kjøper beholder kontrollen over selskapet.

#### **Fusjon**

Den juridiske forståelsen av fusjon, innebærer at to foretak integreres i en selskapsenhet (Strandberg, 2007). Selskapene slås sammen til en juridisk enhet. Videre finnes det ulike typer fusjoner. Horisontale, hvor to selskaper innenfor samme type virksomhet slår seg sammen. I denne oppgaven faller denne formen for fusjon inn under diversifisering. Den andre formen for fusjon, er vertikal, og er en betegnelse for at to selskaper innen ulike deler av verdikjeden i

samme bransje slås sammen. I denne oppgaven faller vertikal fusjon inn under vertikal integrasjon.

## 2.4 EKSPANSJONSSTRATEGI

Teorien viser til at alle, unntatt de minste og enkleste selskapene, kompromitterer deler av sine forretningsområder, når de opererer innenfor mer enn en virksomhet. Selv når et selskap opererer innenfor et enkelt forretningsområde, viser analysen normalt at de i praksis er involvert i et antall av produktmarked segmenter (Wit, 2017). Med dette forstår vi at det er vanskelig å holde samme kvalitet på flere forretningsområder eller produktmarked segmenter. Dette er spesielt lett å se for seg når man skal ekspandere ved organisk vekst innenfor diversifisering eller vertikal integrasjon. Selskapet vil ha mer erfaring innenfor kjernevirksomheten og det vil ta tid å bygge opp tilsvarende erfaring innenfor de andre produktmarked segmentene, selv med tilgang til de rette ressursene.

Videre peker Wit på at det som er grunnleggende for strategisk suksess innenfor hvert enkelt virksomhetssegment, er en relativ konkurranseposisjon. Han peker på at konkurrenten med den høyeste markedsandelen innenfor ett segment vil kunne utvikle den laveste kostnaden og dermed den høyeste og mest stabile fortjenesten (Wit, 2017). Dette er for øvrig uavhengig av endringer i det økonomiske miljøet. Dette er også i tråd med Wiig sin artikkel, *Mot flere oppkjøp i bygg og anlegg* (Wiig, 2011) hvor han peker på at det blir mindre rom for små aktører og at de store blir større.

På bakgrunn av dette, danner den relative konkurranseposisjonen i det veldefinerte forretningssegmentet et enkelt, men godt strategisk mål. Selskaper som vurderer sine virksomheter nøye etter dette prinsippet, oppdager at de har svært forskjellige konkurranseposisjoner. Noen bedrifter vil være konkurransemessige sterke allerede, og det ser ut til å ikke presentere noe strategisk problem: andre vil være svakere, og selskapet må ta stilling til om hvorvidt det ville være nødvendig å tilrettelegge for å forbedre sin posisjon. Med andre ord må de gjøre investeringer for å nå sine mål. Velger ledelsen ikke å investere, kan man bare regne med svake resultater på dette området og det beste økonomiske valget, er salg (Wit, 2017).

Strategisk vekst består på det meste grunnleggende av to faktorer. For det første er veksten i en virksomhet en viktig faktor som påvirker det sannsynlige forholdet - og dermed kostnadene - for å oppnå markedsandel. Viktigheten av markedsandeler er beskrevet tidligere i dette avsnittet. Samtidig vil all vekst og økte markedsandeler innenfor forretningsområder med liten

vekst, få en tendens til å kreve en faktisk volumreduksjon hos konkurrenters salg. Dette er tydelig for konkurrentene, som vil sette inn grep for å unngå å miste ytterligere markedsposisjoner (Wit, 2017, s. 264).

I motsatt fall, innenfor forretningsområde med stor vekst, kan man sakte men sikkert sikre seg økt kapasitet og dertil større markedsandeler før konkurrentene. Dette kan foregå ubemerket, da konkurrentenes totale volum er opprettholdt. Det kan også foregå mens konkurrenter ubekymret observerer da de ikke forstår viktigheten av markedsandeler på lengre sikt, men ser seg fornøyd med å oppnå egne mål. Det kan være nærliggende å tro, at dette har vært tilfelle ved den store veksten i bygge bransjen rundt 2005. Det var flere nyetableringer i denne perioden, og ti år etter, ser vi noen av disse nyetablerte selskapene på omsetningstoppen i bransjen. Ett eksempel er Betonmast som i løpet av perioden har bygget opp ett konsern som i dag består av 14 datterselskaper med 850 ansatte. De omsatte i 2016 for 4,4 milliarder og er landets 7. største entreprenør (Svelvik & Evensen, 2016).

Den andre viktige faktoren for vekst er muligheten det gir for å investere. Selskaper i vekst er det perfekte *kjøretøyet* for investeringer. For investorer er det god økonomi å kjøpe andeler i en forretning i vekst, se bedriften ekspandere og returnere når selskapet økt i verdi. Dette er også en nødvendighet for at selskapet skal ha mulighet til å vokse. Jo raskere vekst, jo mer avhengig er bedriften av noen investerer i selskapet, bare for å opprettholde markedsandelene (Wit, 2017). Her må beslutningstaker være bevist på om det er organisk vekst, oppkjøp eller fusjon, som vil være det riktige, ut ifra hvor fort man vil vokse og hvorledes man har kapasitet til å innfri strategien.

#### **2.4.1 Motiver for ekspansjon**

Hovedmotivasjonen for en bedrift som vil ekspandere, er å skape verdier. Denne verdiskapningen tilføres både aksjonær og samfunnet. Med dette henvises det til at selskapet som øker i verdi, også direkte øker aksjonærens verdier i samme selskap. Med samfunnsmessig verdi, henstilles det til økt utnyttelse av tilgjengelige ressurser. Ekspansjon er med andre ord ett uttrykt ønske om økt omsetning og bedre bunnlinje.

Likeledes kan man stille spørsmål om beslutningstakernes strategier om ekspansjon bygger på empirisk beslutningsunderlag, eller om det er motivert av konkurrentenes handlinger. Muligens handler de ubevist på grunnlag av sosial innflytelse. For å legge en god strategi, må den baseres på hva ledelsen å oppnå gjennom sine vekststrategier. Det må også tas stilling til hvilken virkning det er ønskelig at disse strategiene vil få på selskapet, både på kort og lang sikt. Hovedmålet er således økt konkurransekraft.

### 2.4.2 Konkurranseskraft

I næringslivet handler konkurranseskraft i hovedsak om å vinne kundens gunst. Dette oppnår man normalt ved at man i en konkurransesituasjon, vurderes som den beste og foretrukne parten. Resultatet kan både bli en langvarig relasjon eller et kortvarig samarbeid, alt ut ifra intensjonen med konkurransen og relasjonen (Jakobsen & Lien, 2015).

I bygg og anleggsbransjen opererer vi med begge typer relasjoner. I noen tilfeller knytter entreprenøren sterke bånd til byggherren, som de får oppdrag for igjen og igjen. I enkelte tilfeller utvikler de også prosjektene sammen, som i samspillskontrakter. Mens i andre tilfeller, er det bare en kortvarig relasjon. Eksempelvis en privatkunde som får levert betong til ett garasjergulv eller en huseier som har kjøpt seg ett nøkkelferdig hus. Uansett, må entreprenøren vinne kundenes gunst, ved å tilby noe unikt. Det være seg en unik ressurs eller lavere pris enn konkurrenten. Den ressursbaserte teorien peker på forholdet, hvor riktig utnyttelse av unike ressurser er med på å gi bedriften ett konkurransefortrinn (Barney, 2002). Å skaffe seg unike ressurser og arenaer for å utnytte disse, er dertil en motivasjon for ekspansjon. Både ved at man skaffer seg tilgang til ett større marked hvor man kan benytte denne ressursen, men også ved at man vokser organisk og skaffer seg flere unike ressurser. Ett eksempel på dette, er Betonmast, som ble stiftet i 2006. I 2007 er de 167 ansatte. De ekspanderer til å bli en betydningsfull aktør som fusjonerer med Hære i 2017. Til sammen omsetter de for 4 milliarder og får tilgang til unike ressurser som Øystein Stray Spetalen som går inn som styremedlem i 2017. Spetalen er, som milliardær og investor, en viktig ressurs for ett selskap med store ambisjoner, da han har bredt nettverk og stor makt i det norske næringslivet.

En annen motivator for å ekspandere, er stordriftsfordelene man oppnår. Med stordriftsfordeler eller storskalafordeler forstår man fordelene med å kunne produsere til lavere pris, når man produserer mange varer eller tjenester. Gjennomsnittskostnaden pr. enhet blir med andre ord lavere enn om man produserer i mindre skala. Det vil si at kostnadsstrukturen ved stordriftsfordeler er slik at de langsiktige gjennomsnittskostnadene faller med økende produksjon. Hva som i dette tilfellet er kort eller lang sikt, henspiller på tiden det tar å utvide produksjonskapasiteten. Eksempelvis kan det for Block Wathne, som er en ferdighusleverandør, ta lengre tid å utvide produksjonskapasiteten enn hos Betong Sør, som er en betongleverandør. Dette fordi Block Wathne sitt produkt er mer komplekst og mer omfattende både å produsere og omsette en produktet til Betong Sør. Det betyr at ett år hos Betong Sør kan være en lang horisont, men hos Block Wathne er dette en kort horisont. Disse gjennomsnittskostnadene er heller ikke jevnt fordelt. Eksempelvis kan en Betong Sør, etter en utbygging av sitt anlegg, ha en viss produksjonskapasitet og gjennomsnittskostnadene kan stige frem til produksjonen nærmer seg kapasitetsgrensen.



For kostnadsoptimal produksjon, må bedriften finne og utnytte det punktet hvor de har alle stordriftsfordelene i en skalert produksjon slik at den er i minimumspunktet til de langsiktige gjennomsnittskostnadene (Store norske leksikon, 2014)

## 3. METODE

---

### 3.1 VALG AV KILDEMATERIELL

Ved valg av metode for denne oppgaven, ble kildene grundig vurdert. For å gi ett bredt grunnlag, ble de 12 største bedriften innenfor Bygg- og anleggsbransjen lagt til grunn for å besvare oppgaven. Ved å sammenlikne de selskapene som har ett likest mulig utgangspunkt, kan utviklingen måles både i økt omsetning i kroner, økt antall ansatte og prosentvis økning for de samme faktorene. Det presiseres derfor at oppgaven kun gir ett bilde av de største bedriftene innenfor bransjen. Samtidig var det ikke ønskelig at analysen skulle omfatte ett stort antall bedrifter, da det begrenset omfanget av detaljkunnskap som kan ilegges analysen. Dette er ett viktig moment, da det viser seg at klassifiseringen er vanskelig og det ble nødvendig å innhente tilleggsinformasjon for å kunne klassifisere selskapene innenfor en bestemt ekspansjonsteori. Tilgangen på kilder som gir relevant informasjon for oppgaven var viktig og avgjørende for resultatet. Oppgavens to hovedanliggende, krever både kvalitativt og kvantitativt materiale. Derfor ble både historisk metode, intervju og statistisk underlag benyttet. Uansett ble ikke de primære kildene som ble brukt i oppgaven, vurdert som optimal alene. Derfor ble bredden på kildene viktig. Dette ble løst ved at statistisk underlag ble benyttet sammen med kvantitativt materiale. På denne måten kunne «hypotesen» avstemmes med intervjuobjektene og svarene kunne utdypes. Tabellene og grafene som blir utviklet via kvalitativt materiale gir svar på hva og hvor mange, mens det kvantitative materiale fra primærkildene gir svar på hvordan og hvorfor.

### 3.2 BRUK AV KILDEMATERIELL

I oppgavens første hovedanliggende, er en historisk metode lagt til grunn. Dette ved å gå inn i de utvalgte entreprenørenes bakgrunn, for å kartlegge oppkjøp og nyetableringer. Dette gir flere aktører innenfor hver gruppe.

**Primære kilde:** For å avdekke hvilke ekspansjonsstrategier som blir brukt, er skapenes hjemmesider benyttet som primær kilde. Denne kildens relevans er høy, samtidig som validiteten må ansees som god. Her kan det forventes å finne informasjon om utviklingen av selskapet fra oppstart til dags dato, samtidig som de fleste selskaper skriver litt om strategi, fokus og visjon, for å vise kundene sine hva de kan tilby, hva de jobber mot og hva de synes er viktig. Samtidig må det tas i betraktning at det er de positive historiene og den profilen bedriften ønsker å vise kundene sine, som blir lagt frem her. Bedriften forteller den historien de ønsker at kundene skal høre. Om man er ett stort, seriøst selskap, må det selvfølgelig ha rot i virkeligheten, men som kilde, er den ikke nyansert. Det er også, i noen tilfeller, hundre år med

historie som summeres opp i en side med tekst. Kilden kan derimot ikke klassifiseres som fullstendig. Man må allikevel anta at det er de mest sentrale beslutningene om ekspansjon som gjør seg gjeldene i denne kilden, da man ser tilbake og gjenforteller historien. Det anslås at det er gjort oppkjøp og etableringer som ikke har ført frem. Her blir ikke feilslåtte strategier, investeringer som førte til tap eller nyetableringer som ikke førte til suksess, løftet frem, selv om de er en del av historien. Nettsidene er for øvrig en god kilde til kvalitativ data, for å bli kjent med selskapene og deres utvikling.

**Sekundær kilder:** Brønnøysundregistrene benyttet for å supplere de primære kildene. I registrenes database, er selskapene søkt opp og kunngjøringer gjennomgått. Her finnes det informasjon om fusjoner, hvor det kunngjøres hvilket selskap som kjøpes opp av det overtakende foretaket. I registrene kunngjøres også endringer i vedtekter, som kan være av interesse om foretaket har meldt om endring av formål. Det kan tyde på at foretaket utvider driften til å omfatte andre markedssegmenter. Denne kilden er rent kvantitativ, og dertil lite informativ som primærkilde for denne oppgaven. For øvrig øker relabiliteten på oppgaven med Brønnøysundregistrene som supplerende kilde.

For ytterligere å supplering av kildematerialet, ble bedriftens ledelse bedt om å svare på noen konkrete spørsmål om vekst, ekspansjonsstrategi og erfaringer de har gjort som følge av dette. Disse kvantitative dataene ble sammenstilt med underlaget fra de øvrige kildene, for å kunne klassifisere selskapene inn under tre hovedkategorier innenfor ekspansjonsteorien.

**Styrker og svakheter med kildene:** De sekundære kildene vil nyansere bildet av selskapenes utvikling og styrke kildeunderlaget, men det er allikevel de ekspansjonene som har gitt faktiske resultater, som løftes frem og danner grunnlaget for analysen. Det har ikke vært mulig å ta hensyn til ekspansjonsstrategier som ikke har gitt resultater. Målingene gir oss med andre ord svar på hvilke teorier som gir best resultat og tar ikke hensyn til summen av alle forsøkene.

Ekspansjonene som er utført hos hvert enkelt er selskap klassifisert, basert på det teoretiske rammeverket om geografisk ekspansjon, diversifisering og vertikal integrasjon. Med utgangspunkt i disse tre teoriene pekes det på tre retninger innenfor ekspansjonsteorien, som alle kan støttes av oppkjøp, fusjon eller organisk vekst, derfor differensieres ikke disse tre i klassifiseringen. Jeg ønsket å gjøre funn som avdekket om det var markedsmessig lønnsomt å fokusere på å ta større markedsandeler innenfor markedssegmenter man allerede opererte, ved å etablere seg på nye geografiske områder, eller om det var mer strategisk å tilby sine tjenester i flere produktmarkeder. Derfor ble denne tilnærmingen valgt som grunnlag for klassifiseringen.

Slik det fremkommer av kildene, er selskapenes ekspansjonsstrategier sammensatte. Det vil si at strategien baserer seg ofte på flere teorier. Gjennom en periode med vekst, har de fleste selskapene vært inntom både diversifisering og vertikal integrasjon, samtidig som de har gjort etableringer i nye geografiske områder. For å nå sine mål om kraftig vekst, må de kombinere de ulike ekspansjonsstrategiene ved å konkurrere på flere fronter. Dette for å få tilgang til ressurser, men også for å få ett bredere kundegrunnlag.

Styrken med å gruppere slik som det er gjort i oppgaven, er at oppgaven får belyst de ulike dimensjonene innenfor ekspansjonsteori. Spesielt interessant er det å se på valg av strategi hos de selskapene som har hatt ekstrem vekst. Ved å velge å fokusere på dimensjon istedenfor å utrede om veksten skjer gjennom organisk vekst eller via oppkjøp, peker oppgaven også på kompleksiteten ved å lykkes med ekspansjoner. Likeledes vokser disse selskapene fort, og da er ikke organisk vekst alene ett alternativ. Ved at man ikke får isolert effekten av organisk vekst versus oppkjøp, er det vanskelig å kartlegge effekten av disse vær for seg. For øvrig er isolering av hver enkelt ekspansjonsstrategi en svakhet med grupperingen, som det nevnes i overforstående avsnitt, da selskapenes ekspansjonsstrategier er sammensatte. Det har derfor, ved noen tilfeller, vært nødvendig å ta slutninger på grunnlag av hva selskapet har fokusert på, og ikke nødvendigvis utefra hva som kan spores i kildene.

**Andre del av problemstillingen:** For å svare ut oppgavens 2. hovedanliggende er i tillegg til det historiske underlaget og kartlegging av ekspansjonsform, kvalitativ data tatt som utgangspunkt. Nøkkeltall fra selskapenes årsregnskap, og Byggeindustrien sin årlige oversikt over de 100 største bygg- og anleggsbedrifter (Byggeindustrien, s.a.) danner de primære kildene for dette materialet. Ved å sammenlikne klassifiseringen i analysen fra oppgavens første hovedanliggende med omsetning, resultat og antall ansatte, i en periode over 10 år, pekes det på effekten av de ulike ekspansjonsteoriene. Denne kartleggingen er utgangspunktet for å se hvilke økonomiske og markedsmessige effekter de ulike ekspansjonsteoriene har på selskapene, som senere behandles i kapittel 4 og 5. Hvilke nøkkeltall som danner kildegrunnlaget, samt styrker og svakheter med disse, tas opp i neste avsnitt. Det er valgt å bruke flere nøkkeltall en i det opprinnelige kildematerialet, for å gi ett bredt underlag for drøftelsen. Noen nøkkeltall vil også vise seg å være statistisk materiale av liten verdi. Materialet er trukket med i analysen for å peke på helheten og peke på fravær av sammenhenger.

### 3.3 NØKKELTALL:

Følgende nøkkeltall er lagt til grunn for undersøkelse og analyse

**Omsetning:** Selskapenes årlige innrapporterte omsetning fra 2007 til 2016. Nøkkeltallet i seg selv differensierer ikke om det er stor eller liten grad av tiltransporterte entrepriser, slik at det ikke nyanserer om selskapet har produsert mer selv eller har leid inn en underentreprenør som har produsert for seg. Ved sistnevnte, utgjør omsetningsøkningen ikke en reel vekst. Samtidig vil en kontinuerlig vekst, år for år, peke på at organisasjonen går igjennom en reel ekspansjonsfase. Ved å sette nøkkeltallet i en graf, kan man peke på en slik trend.

**Prosentvis omsetningsvekst fra år 0 til år 10:** Dette nøkkeltallet tydeliggjør hvor mye enkelte selskaper har vokst. Spesielt tydelig er dette hos selskaper som var nyetablerte i 2006. Den blir ikke så tydelig hos selskaper som har vært store hele tiden. Det synliggjør heller ikke grepene som er gjort underveis, men peker på helheten for perioden.

**Lønnsomhet:** Dette nøkkeltallet viser hvor lønnsom driften er. Spesielt interessant er dette nøkkeltallet når man ønsker å vurdere om veksten har vært lønnsom. For øvrig kan det virke litt misvisende. En lav prosent, av en høy omsetning, kan gi bedre avkastning til eierne enn en høy resultatgrad av en liten omsetning.

**Ansatte:** Antall ansatte vil gi supplerende opplysninger om omsetningstallet. En reel vekst, tilsier at man også vokser i antall ansatte, og ikke bare omsetter mer i løpet av ett år på grunn av ett stort prosjekt med innleide ressurser eller med stor grad av tiltransporterte underentreprenører.

**Produktivitet:** For øvrig er ikke ett godt resultat en forutsetning for at ekspansjonen skal være vellykket. Tallet er trukket med for å peke på sammenhenger mellom økt omsetning, antall ansatte og resultatgrad. Det vil gi en indikasjon på hvordan selskapet driftes og hvordan de organiserer sine prosjekter.

Alle tall er basert på innrapporterte nøkkeltall i årsregnskapet og Byggeindustrien sin oversikt. Dette ansees som pålitelige kilder med god validitet. For øvrig har de slutningene som trekkes ut i fra de nøkkeltallene som er vurdert, en viss overføringsverdi fra for eksempel markedssituasjonen. Eksempelvis vil en oppsving i markedet føre til økt omsetning, grunnet stor tilgang til arbeid. Ikke nødvendigvis fordi det er en bevist strategi. Man kan ved hjelp av nøkkeltall alene, ikke isolere effekten av de strategiske grepene de gjør. Analyse av nøkkeltallene forventes allikevel å gi ett nyansert bilde av veksten gjennom perioden, og

lønnsomheten som ett resultat av dette. Det forventes også at analysen vil gi argumentasjoner rundt den praktiske bruk av ekspansjonsteorier.

#### **3.4 ETTERARBEID OG DATAANALYSE:**

Resultatet av analysen, er illustrert med grafer, for å peke på trender og sammenhenger. Hele matrisen legges ved oppgaven som vedlegg 1. Sammenstillingene tydeliggjør endringen som har vært i perioden, både hos hvert enkelt selskap, men også i bransjen generelt. Funnene drøftes videre med utgangspunkt i problemstillingen, i kapitel 5.

## 4. ANALYSE

---

### 4.1 ANALYSE AV KILDEMATERIELL

Ved gjennomgang av kildene, ble det tydelig at alle selskapene hadde benyttet seg av samtlige ekspansjonsteorier. Selskaper som har lang historie, har bygd seg opp fra små byggmestere eller maskinentreprenører. De har ekspandert opp gjennom verdikjeden til å bli totalentreprenører. Derfra har de sett verdien av å for eksempel ha ett eget betongblander og dermed ekspandert vertikalt i verdikjeden. Videre har de benyttet seg av diversifisering og spesialisert seg på betong gjennom eksempelvis å opprette egne betongelementfabrikker eller spesialisert seg på husbygging med å opprette selskap med egen elementhusfabrikk. De har også oppnådd god geografisk utstrekning. De unge selskapene har vokst raskt og har oppnådd stor geografisk spredning på kort tid, de har allikevel ekspandert i både den horisontale og vertikale dimensjonen. Kildene viser med andre ord til en spesifikk strategi som er utløsende for veksten. For øvrig finnes det likheter og ulikheter mellom de ulike virksomhetene, som gjør at de kan grupperes og klassifiseres, ved å skille likt fra ulikt. Dette tydeliggjøres ved en gjennomgang av alle involverte selskapene.

#### 4.1.1 Virksomhetenes profil og strategi for videre vekst

**Veidekke** er et av Skandinavias ledende entreprenørselskap og eiendomsutviklere, og i 2017 omsatte de for hele 32 milliarder. Selskapet ble stiftet i 1936, men har historiske røtter i Norge tilbake til 1896. I følge datidens vedtekter, skulle selskapet drive entreprenørvirksomhet og legging av veidekker. Siden den tid, har selskapet vokst i omfang og utstrekning. Denne veksten er markant etter 1980-tallet. Totalt har over 60 selskaper kommet inn under Veidekke-paraplyen og selskapet er i 2018 den største norskeide entreprenøren.

**Skanska** er, i tillegg til en ledende entreprenør, en av Norges største prosjektutviklere. De har vært på det Norske markedet siden 1906, men selskapet ble etablert i Sverige i 1887. Siden da, har de utviklet seg til å bli ett av verdens største entreprenør- og eiendomsutviklingsfirma med 41 000 ansatte i Europa og USA. Selskapet har, i tillegg til sine tre forretningsområder, flere spesialisttjenester som bidrar i Skanskas prosjekter.

**AF Gruppen** er et ledende entreprenør- og industrikonsern. De skiller seg ut med flere forretningsområder enn sine konkurrenter. Deres mål er å omsette for 20 milliarder i 2020 og strategien er å satse på storbyer i Norge og Sverige, samt landsdekkende mobil virksomhet og offshore.

**NCC** er ett av Nord-Europas ledende bygg- og eiendomsutviklerselskaper. Med den nordiske regionen som kjernemarked opererer NCC over hele verdikjeden med utvikling og bygging av boliger og næringseiendommer. I tillegg har de etablert og utviklet spesialistområder i egne markedssegmenter.

**HENT** er en nordisk entreprenør som utvikler og utfører alle typer byggeprosjekter. HENT sin forretningsmodell fokuserer på å levere tjenester gjennom hele verdikjeden, noe som gjør dem til en solid totalentreprenør. De har flere kontorer i Norge, samt datterselskaper i Sverige.

**BetonmastHære** er ett nytt selskap og ett resultat av fusjon mellom Betonmast og Hære Isachsen gruppen i 2017. I denne oppgaven analyseres selskapenes nøkkeltall hver for seg, samtidig som selskapets forretningsområde sees under ett og omtales som ett selskap i kapittel 5. Etter fusjonen er BetonmastHære et av Norges mest komplette entreprenørkonsern, hvor de utfører alle type bygg- og anleggsoppdrag. Historien er preget av kraftig vekst, og målet er å fortsette veksten ved hjelp av oppkjøp, samt å etablere seg i nye markedssegmenter.

**Consto** ble etablert i Tromsø høsten 2006 som ett nordnorsk byggentreprenør-selskap. I løpet av få år er virksomheten utvidet med regionale etableringer over hele Norge og Sverige. Strategien har vært organisk vekst og oppkjøp. De har etablert nye selskaper samtidig som de har kjøpt komplementære selskaper.

**Kruse Smith** er ett solid, innovativt og fremtidsrettet entreprenør- og boligkonsern med 7 avdelinger strategisk plassert i Sør-Norge. Familieselskapet har røtter tilbake til 1935, og har gjennom tiden kjøpt opp en mengde selskaper. I tillegg har de etablert datterselskaper som komplimenterer driften. Ett eksempel er betongelementfabrikk i Kristiansand og Marnardal.

**Backegruppen** har 16 selskaper på landsbasis og satser på lokal kunnskap og nasjonal tyngde. Deres strategi er vekst gjennom å etablere en kompleks entreprenør, med nasjonalt nedslagsfelt. De er en aktør som er etablert i hele verdikjeden – fra tomtekjøp til overlevering til kunde eller videre forvaltning internt.

**Mesta** er Norges største leverandør av drift og vedlikehold av infrastruktur. Selskapet ble etablert i 2003 og er ett resultat av at Statens Vegvesen blir skilt ut som egent aksjeselskap og konkurranseutsatt. Selskapet fusjonerer med Mesta Drift og Mesta Elektro i 2012, men fokuserer senere på geografisk vekst ved å etablere seg i Sverige.

**JM** er primært en bolig leverandør og er eid av JM AB. Virksomheten har fokusert på nyproduksjon av boliger med tyngdepunkt på storbyområder og universitetsområder i Sverige,



Finland og Norge. Siden etableringen i 1945, har JM kjøpt opp flere selskaper og gjort etableringer i vekstområder i Sør-Norge.

**Block Wathne** sin historie begynner for over 100 år siden, med sagbruk og trelasthandel i Sandnes. Boligbygging ble hovednæringen på 50 tallet og Block Watne begynner tidlig å tilby pakkeløsninger gjennom sin huskatalog. Fokus er produktutvikling og teknologisk nysatsing.

#### **4.1.2 Klassifisering og inndeling i grupper**

Ved å sette de ulike entreprenørene inn i en matrise, som skjelner mellom antall forretningsområder (derivasjon), geografisk utstrekning (geografisk ekspansjon) og spesialistområder (vertikal integrasjon), dannes ett mønster for hva de ulike bedriftene har gjort av ekspansjoner. Det er rettet spesielt fokus på de som skiller seg ut i den samlede oversikten, for å se hvilke grep den aktuelle entreprenøren har gjort i det angitte tidsrommet, som har gitt utslag på omsetning, organisk vekst eller resultater.

Som følge av bakgrunnsinformasjonen i avsnitt 4.1.1, er selskapene klassifisert inn i tre hovedgrupper. Det differensieres mellom vekst gjennom:

1. Geografisk ekspansjon
2. Vertikal integrasjon
3. Diversifisering.

Det er forøvrig ingen klare avgrensninger for hver gruppering. Flere av selskapene har, som nevnt innledningsvis i kapitlet, ekspandert både ved å etablere seg i nye geografiske markeder og utvidet virksomheten med flere forretningsområder eller markedssegmenter. Klassifiseringen bygger på evaluering av de fokusområdene selskapet har hatt og dagens profil. Noen er veldig entydige, mens andre har en mer blandet profil. Eksempelvis har Skanska og Backegruppen fokus på å være en kompleks entreprenør som er etablert i hele verdikjeden, derfor faller de inn under gruppe 2, vertikal integrasjon. BetonmastHære og Consto har, i forbindelse med oppkjøp, fokusert på selskaper som kan komplimentere selskapet. De faller inn under gruppe 3, diversifisering.

	Geografisk ekspansjon	Diversifisering	Vertikal integrasjon
Veidekke	X		
Skanska			X
AF Gruppen ASA	X		
NCC Norge			X
HENT AS			X
BetonmastHære		X	
Consto AS	X		
Kruse Smith		X	
BackeGruppen			X
Mesta konsern	X		
JM Norge	X		
Block Wathne AS	X		

Figur 3: Klassifisering etter ekspansjonsstrategi

Resultatet av klassifiseringen er vist i figur 3. BetonmastHære og Kruse Smitt klassifiseres under diversifisering, Skanska, NCC, HENT og Backegruppen klassifiserer inn under vertikal integrasjon og Veidekke, AF, Consto, Mesta, JM og Block Wathne klassifiserer under geografisk ekspansjon.

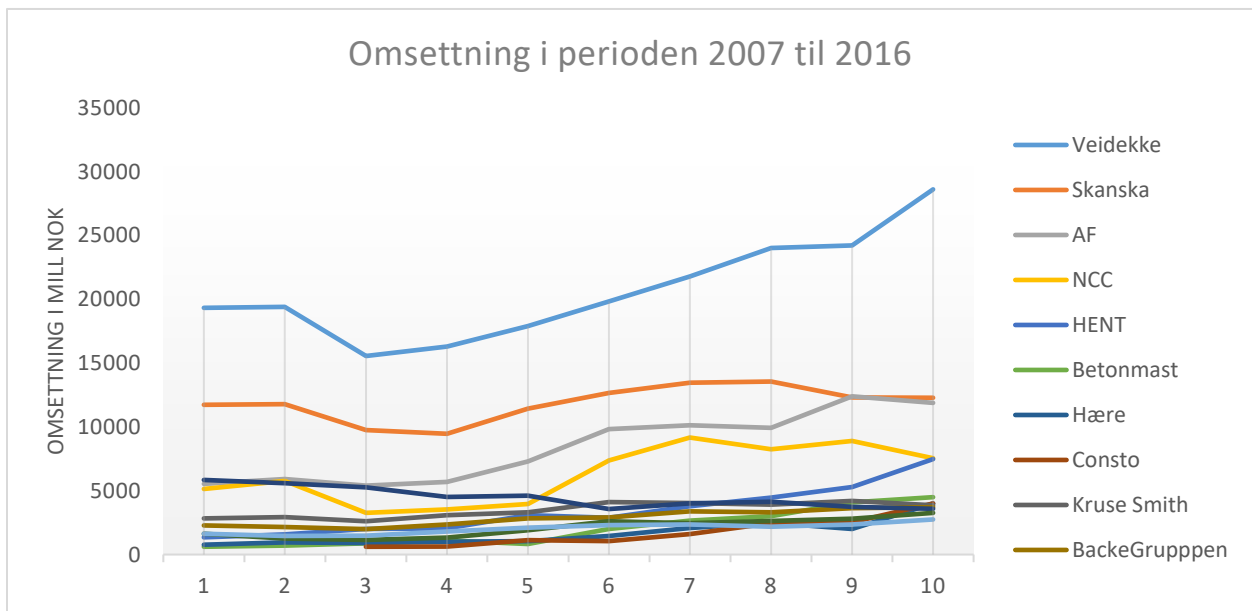
#### 4.1.3 Oppsummering

I klassifiseringen fremkommer det at halvparten av selskapene faller inn under strategien om geografisk ekspansjon, hele 6 av i alt 12 selskaper ekspanderer primært gjennom geografisk ekspansjon. 2 av 12 fokuserer på diversifisering og de resterende 4 av 12 ekspanderer primært gjennom vertikal integrasjon. Med dette konkluderer vi at geografisk ekspansjon er den mest anvendte ekspansjonsstrategien.

## 4.2 NØKKELTALL I PERIODEN 2007 TIL 2016 FOR HELE GRUPPEN

Grafene i dette avsnittet peker på nøkkeltallene til hele gruppen sett under ett, for å vise trender og utvikling i bransjen gjennom hele perioden. Dette avsnittet viser en utvikling uavhengig av ekspansjonsteori og strategi om vekst. På denne måten får dette avsnittet en innledende funksjon til resultatene i påfølgende avsnitt, 4.3, hvor det pekes på utvikling i nøkkeltall når ekspansjonsstrategi er lagt til grunn. Med først å se på gjennomsnittet for hele gruppen, er det lettere å peke på likheter og ulikheter mellom gruppene. Samt avdekke år hvor det har vært avvikende resultater. Dette er en indikasjon på hvordan markedet har vært i samme periode. Sistnevnte drøftes i avsnitt 5.6.

### 4.2.1 Omsetning



Figur 4: Vekst i omsetning

Tar man utgangspunkt i selskapenes omsetning fra 2007 til 2016 i figur 4, ser man at selskapene generelt sett har hatt vekst i perioden. Noen selskaper har også hatt en betydelig vekst. Samlet sett, viser grafen en viss nedgang i 2009, som totalt utgjør 9 milliarder fra året før. Utover dette har selskapene en vekst på 38 milliarder for hele perioden. Hva som er medvirkende årsak til denne kraftige veksten, drøftes videre i kapittel 5.1.

Firmanavn	Prosentvis økning i perioden	Omsetningsøkning fra 2007 til 2016, i mill. NOK
Veidekke	48 %	9 277,10
Skanska Norge AS konsern	5 %	554,00
AF Gruppen ASA	114 %	6 337,60
NCC Norge	47 %	2 407,90

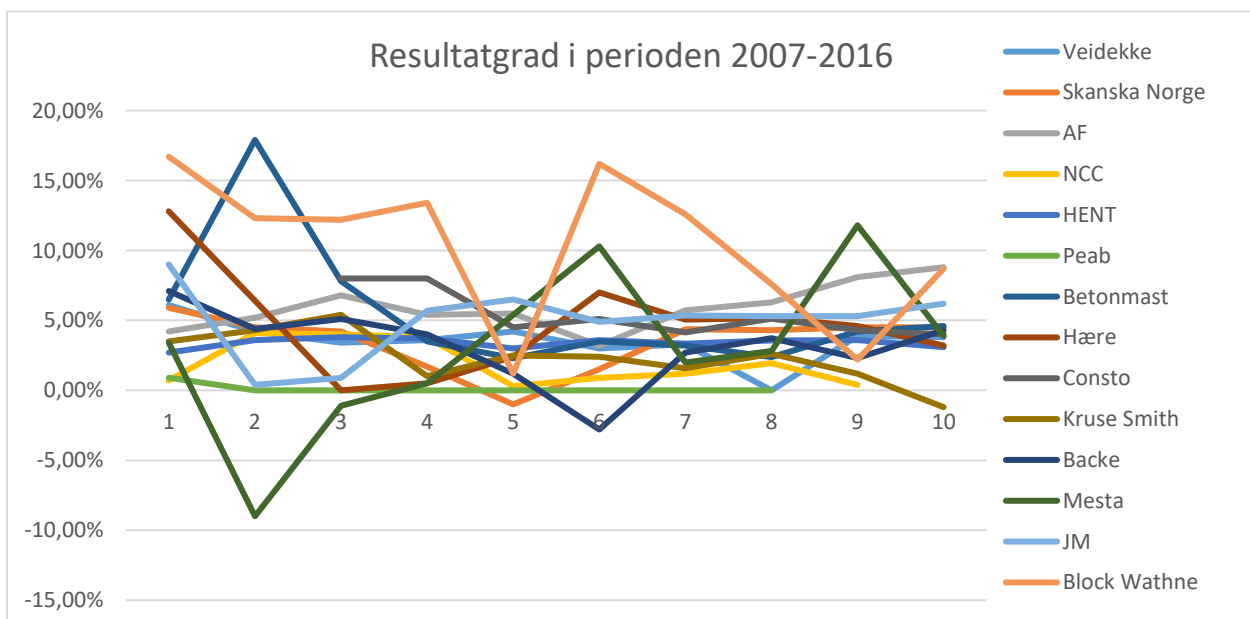
Betonmast AS	634 %	3 884,90
Hære Entreprenør AS	419 %	3 232,30
Consto AS	0 %	3 392,00
Kruse Smith	36 %	1 012,80
BackeGruppen	63 %	1 435,40
Mesta konsern	-38 %	- 2 247,70
JM Norge	102 %	1 647,20
Block Wathne AS	68 %	1 109,30

Figur 5: Omsetningsøkning i prosent

Ser man på den prosentmessige utviklingen i perioden, utgjør veksten til HENT, Betonmast og Hære over en firedobling i omsetningen på disse 9 årene. Samtidig ser vi i figur 5 at Veidekke har hatt en omsetningsøkning på hele 9,3 milliarder kroner, selv om det prosentmessig «kun» utgjør 48 %.

#### 4.2.2 Lønnsomhet

Figur 7 illustrerer resultatet i samme periode og indikerer hvor lønnsom driften har vært. Det er flere årsaker til at noen selskaper leverer bedre resultater enn andre, og det er store variasjoner i om man tiltransporterer underentreprenører eller leverer i hele verdikjeden selv. Uansett årsak, vitner ett godt resultat om lønnsom drift, noe som gjenspeiler om veksten har vært lønnsom. Det presiseres at vekst alene ikke er den eneste faktoren som påvirker lønnsomhet. Eksempelvis har markedssituasjon og organisering stor påvirkning.



Figur 6: Resultat i prosent av omsetning.

Gjennomsnittlig ligger resultatet for alle bedriftene på 4 % i perioden. Hvorav 2007 er et meget godt år, med ett snitt på 7 % og 2011 utmerker seg som ett noe dårligere år, med ett snitt på 3 %.

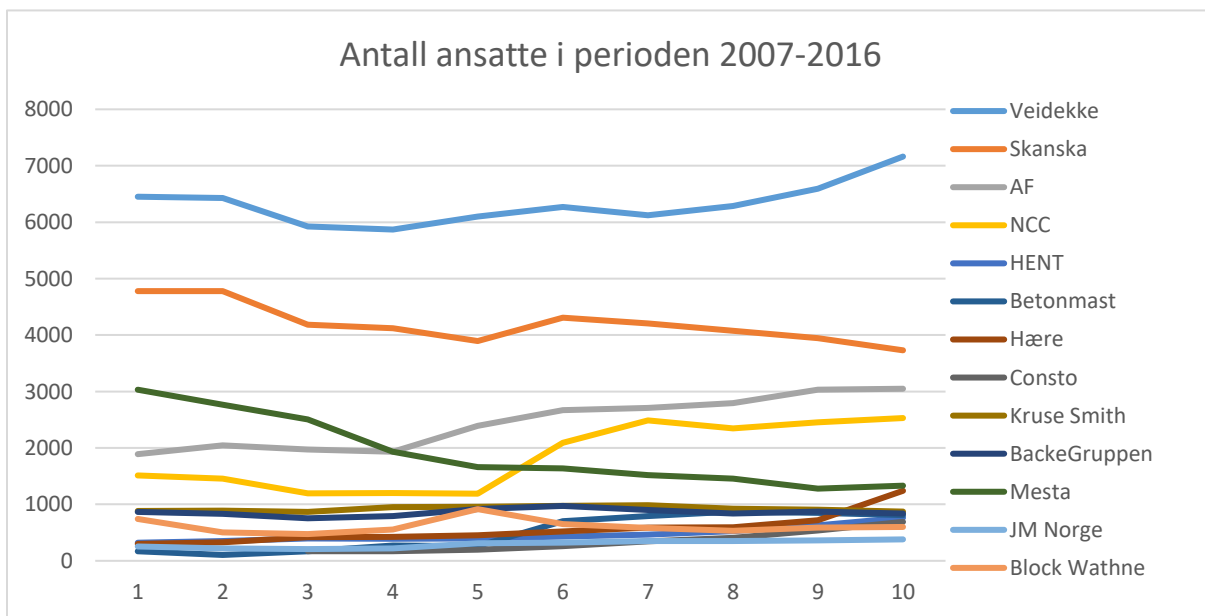
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
7 %	5 %	5 %	4 %	3 %	5 %	4 %	4 %	4 %	4 %

Figur 7: Gjennomsnittlig resultat for perioden

Selv om ett resultat på 4% ikke er å anse som ett måltall for alle bedriftene i gruppen, viser gjennomsnittsberegningen at det jevnt over har vært noen svingninger i bransjen. Det er også interessant å se denne gjennomsnittsberegningen i sammenheng med vekst i omsetning. Eksempelvis utmerker ikke 2011 seg som ett år hvor bransjen har hatt hverken større eller mindre vekst enn påfølgende år. Allikevel er det gjennomsnittlige resultatet for gruppen lavere enn øvrige år. Ett annet eksempel er 2009, som omsetningsmessig var et dårlig år for hele gruppen. Dette året er resultatene gode, med ett gjennomsnitt på 5 %

#### 4.2.3 Ansatte

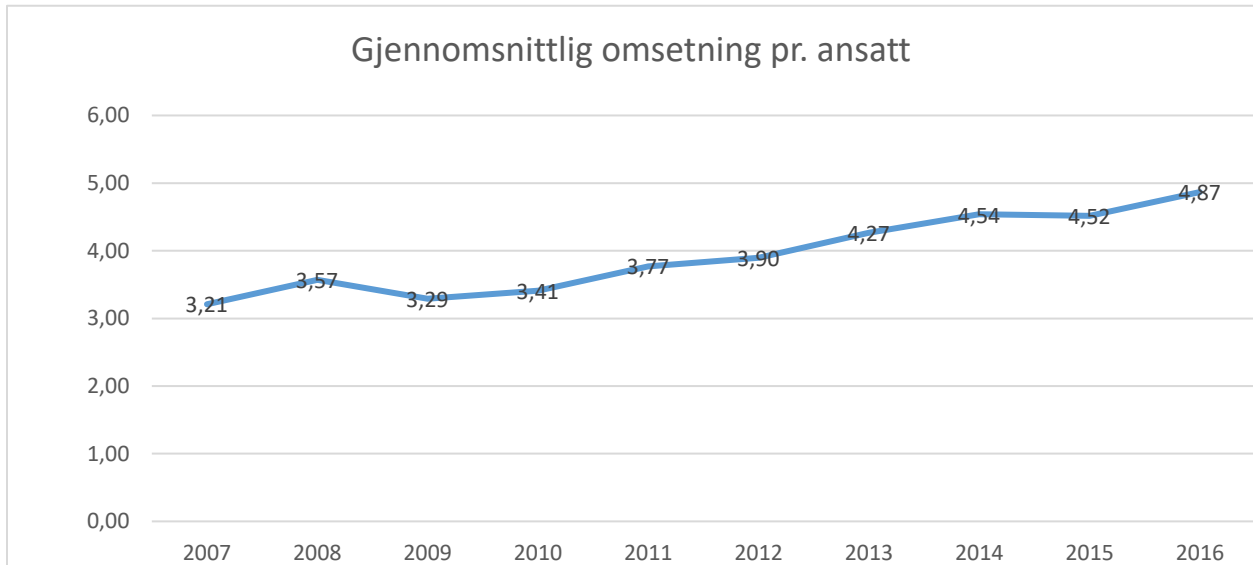
Påfølgende figurer peker på vekst i antall ansatte og omsetning pr. ansatt i perioden.



Figur 8: Gjennomsnittlig antall ansatte pr. bedrift

Ser man på grafen i figur 8, viser den en lav vekst i antall ansatte i gruppen. En gjennomsnittsberegning viser at antall ansatte pr. bedrift har vært jevnt gjennom perioden, foruten om fall i antall ansatte i perioden fra 2009 til 2010. Det er med andre ord små svingninger innenfor gruppen generelt, og ingen vekst i antall ansatte som tilsvarer omsetningsøkningen man ser i figur 4 og 5.

#### 4.2.4 Produktivitet



Figur 9: Gjennomsnittlig omsetning pr. ansatt i mill. NOK

Tallene for den gjennomsnittlige omsetningen pr ansatt i figur 9, understreker dette faktum, hvor det i 2007 ble omsatt for 3,21 mill. pr. ansatt, ble det i gjennomsnitt for gruppen, omsatt for 4,87 mill. i 2016 pr. ansatt. Her har det skjedd en betydelig økning.

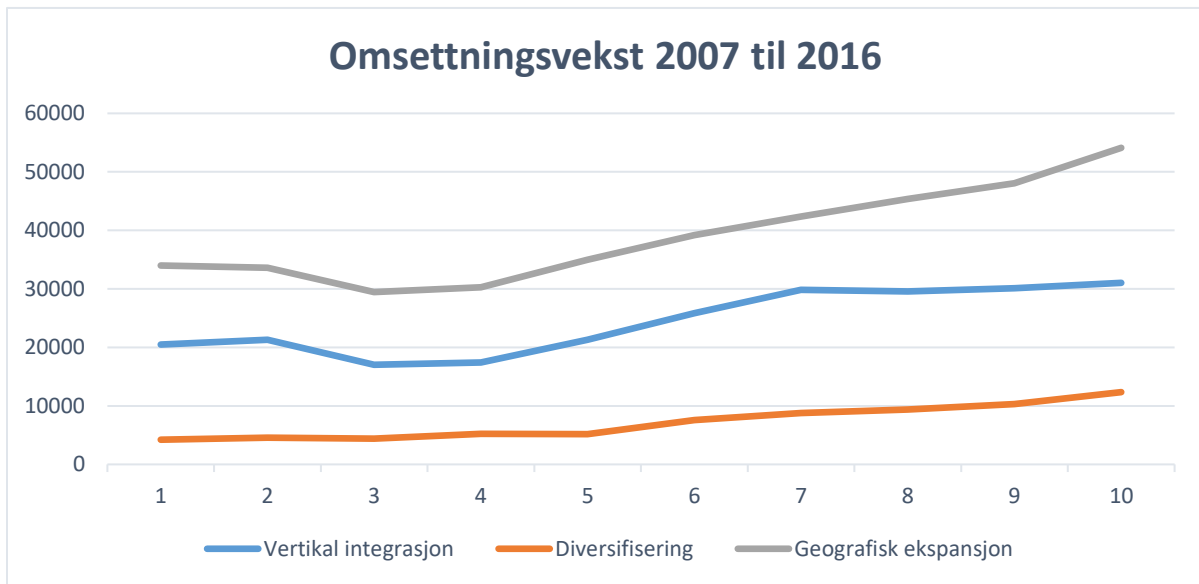
#### 4.2.5 Oppsummering

Dette avsnittet peker på utviklingen i nøkkeltallene til hele gruppen, uavhengig av ekspansjonsstrategi. Ut fra dette kan vi lese at de fleste selskapene har opplevd vekst i omsetning, men gjennomsnittlig en nedgang i lønnsomhet. Samtidig ser vi at antall ansatte ikke har vokst proporsjonalt med omsetningsveksten, men produktiviteten har gått opp.

### 4.3 NØKKELTALL I PERIODEN 2007 TIL 2016 FOR DE ULIKE GRUPPENE

Ved å gruppere bedriftene i henhold til klassifiseringen i figur 3, og hente ut de samme nøkkeltallene, viser figurene utvikling gruppe for gruppe. Det avdekkes på denne måten, hvordan utviklingen har vært innenfor de grupperingene som har fokusert på henholdsvis vertikal integrasjon, diversifisering og geografisk ekspansjon.

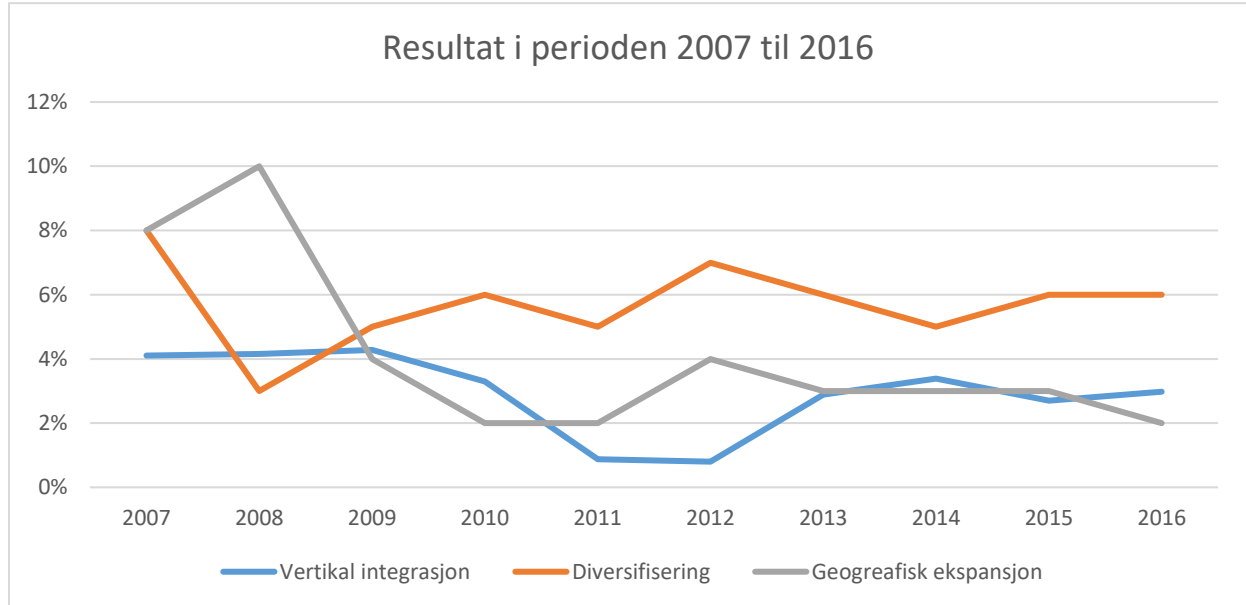
#### 4.3.1 Omsetning



Figur 10: Omsetningsvekst innenfor de tre ulike gruppene

Figur 10 viser en markant omsetningsvekst i grupperingen for geografisk vekst. Denne gruppen hadde i 2006 en samlet omsetning på 34 milliarder. I 2016 omsetter de for 54 milliarder. Dette er en økning på 19,5 milliarder eller 57 %. Tilsvarende har gruppen som har fokusert på diversifisering en vekst på 192 %, de har til motsetning en mye lavere omsetning i begynnelsen av perioden, og øker fra bare 4 milliarder til 8 milliarder.

## 4.3.2 Lønnsomhet



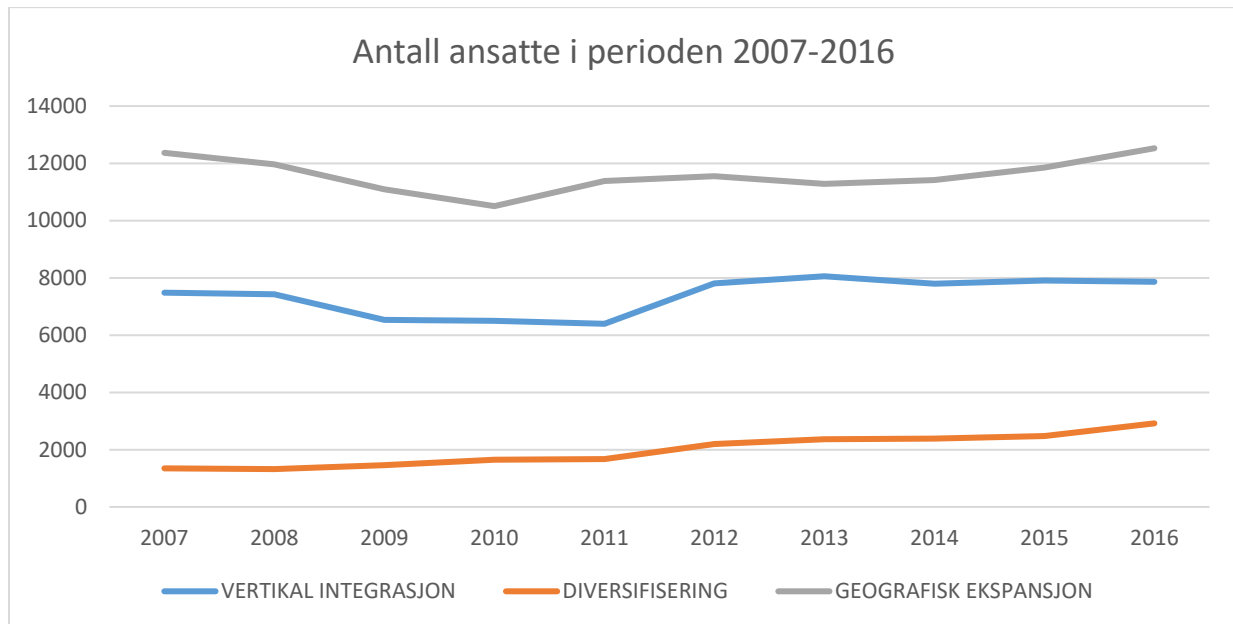
Figur 11: Gjennomsnittlig resultat for gruppene i perioden.

Resultatet pr. gruppe i perioden, viser store svingninger. Det er både store forskjeller mellom de ulike gruppene, og store variasjoner fra år til år. Det er også store variasjoner mellom gruppene innenfor samme tidsperiode. Eksempelvis har gruppen for geografisk ekspansjon meget gode resultat er i 2007 og 2008, mens gruppen for diversifisering faller fra 8 % til 3 % i samme periode. Videre faller resultatene innenfor gruppen for geografisk ekspansjon kraftig senere i perioden. Til likhet for alle gruppene, er kraftige fall på ett tidspunkt i perioden, selv om tidspunktene varierer. Gruppen for diversifisering har gjennomsnittlig best resultat, mens gruppen for vertikal integrasjon har gjennomsnittlig lavest resultat. Ved å sammenlikne resultatet ved inngangen i perioden mot resultatet i utgangen av perioden, ser man for øvrig en nedadgående kurve for alle grupperingene.

Påfølgende figurer peker på vekst i antall ansatte og omsetning pr. ansatt i perioden innenfor de respektive grupperingene.



### 4.3.3 Ansatte



Figur 12: Antall ansatte innenfor hver gruppe i perioden.

I samsvar med tilsvarende graf i avsnitt 4.2.3, viser figur 12 en liten vekst i antall ansatte. For øvrig skiller diversifiseringsgruppen seg ut. Mens de andre gruppene øker relativt beskjedent med henholdsvis 5 % og 1 %, har denne gruppen en økning på 119 %.

### 4.3.4 Produktivitet

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
VERTIKAL INTEGRASJON	3,17	3,38	3,19	3,36	4,29	4,04	4,71	4,81	4,82	5,13
DIVERSIFISERING	3,15	4,28	3,45	3,23	2,99	3,29	3,67	3,96	4,09	4,40
GEOGRAFISK EKSPANSJON	2,73	2,75	2,68	2,91	2,87	3,43	3,50	3,65	4,53	3,97

Figur 13: Gjennomsnittlig omsetning pr. ansatt i mill. NOK

Ser man på den gjennomsnittlige omsetningen pr. ansatt i figur 13 som i avsnitt 4.2.4 viste en markant økning, er tendensen jevn hos alle gruppene. Alle grupper øker lønnsomheten pr. ansatt i perioden. For øvrig har gruppen med vertikal integrasjon en kraftigere utvikling, og øker fra 3,17 mill. pr. ansatt til 5,13 mill. pr. ansatt. Denne økningen er på totalt 38 %, mot henholdsvis 28 % og 31 %. Det vil si at den beste gruppen omsetter for 37 % mer pr. ansatt, enn den gruppen med lavest omsetning pr. ansatt.

#### 4.3.5 Oppsummering

Kraftig omsetningsvekst i grupperingen for geografisk ekspansjon. Av den totale veksten på 38 mrd., står denne gruppen for en vekst på 19,5 mrd. Det utgjør 50 % av den totale veksten i perioden. Samtidig har gruppen for diversifisering hatt en vekst i omsetning på 192 %. Dette tilsvarer over 8 mrd. og er betydelig for kun to selskaper.

Resultatmessig, viste gjennomsnittet ikke noen trend som tilsa økende lønnsomhet i bransjen for den utvalgte perioden. For øvrig var det store svingninger innenfor de ulike gruppene, men ingen klar trend som tydet på bedre lønnsomhet innenfor enkelte grupperinger etter hvert som veksten tiltok. Det er kun enkelte selskaper som har høyere resultatgrad i utgangen av perioden, sammenliknet med inngangen av perioden, og tendensen er at resultatgraden er svakere for alle grupperingene i slutten av fasen. Resultatene varierte også mye innenfor de enkelte grupperingene, fra år til år. For øvrig viste gjennomsnittet en bedre resultatgrad i den ene gruppen.

Gjennomsnittlig øker antall ansatte lite i perioden. Bransjen ser for øvrig ut til å ha ett fall i ansatte i år 2009 og 2010, noe som sammenfaller med konjunktursvingningene (Statistisk sentralbyrå, 2010). De kommer for øvrig ut med en liten økning totalt sett i 2016. Ser man på samme utvikling i de ulike gruppene, har for øvrig en gruppe en klar vekst, med mer enn en fordobling i antall ansatte.

Nøkkeltallet for omsetting pr. ansatt, viser en gjennomsnittlig økning for hele gruppen. For øvrig er både lønnsomheten pr. ansatt og utviklingen som sådan, bedre i den ene gruppen, og differansen mellom gruppen som kommer best ut og gruppen som kommer dårligst ut, er i utgangen av perioden 37 %.

På bakgrunn av disse funnene i kapittel 4, er det nærliggende å konkludere med at:

1. Geografisk ekspansjon er ekspansjonsstrategien som er mest utbredt.
2. Selskapene har hatt en vekst i omsetning, spesielt har diversifiseringsgruppen en markant økning. For øvrig vises det til liten vekst i lønnsomhet og antall ansatte innenfor alle grupperingene. For øvrig er produktiviteten økt, spesielt i gruppen som har ekspandert innenfor vertikal integrasjon.

## 5. DISKUSJON

---

### 5.1 BAKENFORLIGGENDE ÅRSAKER SOM MOTIVERER TIL VEKST:

Ved valg av strategi, har samtlige av de utvalgte selskapene fokusert på vekst. Dels også kraftig vekst. Man kan stille seg spørsmålet om hva som var motivasjonen bak valget av disse ekspansjonsstrategiene.

En bakenforliggende årsak er antakelig at næringen har opplevd vekst i en lengre periode. Gjennom siste del av perioden har bygg og anleggsbransjen hatt vekst i både sysselsetting og omsetning. Dette er en tydelig motivasjon for å ekspandere. Statistisk sentralbyrå melder om spesielt sterke vekstperioder etter finanskrisen som rammet bransjen hardest i 2009. Konjunkturedgangen ved inngangen til 2009 var forårsaket av at verdensøkonomien var inne i den sterkeste konjunkturedgangen på mange tiår. Finansmarkedene var ute av balanse. Dette vanskeliggjorde finansieringen av prosjekter, både for private og for bedrifter. I tillegg hadde aksjekurser og boligpriser falt mye (Statistisk sentralbyrå, 2010). Ser man dette i sammenheng med de resultatene bedriftene lever i 2009, forstår man fallet i omsetning, antall ansatte og produktivitet. Dette er ikke en periode for vekst eller ekspansjon. Totalt sett falt produksjonen i bygge- og anleggsnæringen med 4,6 prosent fra toppåret 2008 til 2009.

Videre slår rentenedgang inn fra 2009, noe som fører til at økonomien begynner å vokse igjen på høsten 2009, etter 4-5 kvartaler med til dels kraftige fall. Vi kommer inn i en periode med styringsrenter nær null (Statistisk sentralbyrå, 2010). Dette gjenspeiler en svak vekst i omsetning fra 2010, som tiltar i 2011 og årene som følger. Det vil si at vi kommer inn i en periode hvor det er gunstig å investere i selskapet å satse på ekspansjon. Det er i samme periode lønnsomheten synker. Det er tenkelig at veksten er ressurskrevende, slik at overskuddet på bunnlinjen blir mindre, i alle fall prosentvis.

Da bransjen nå økte igjen i 2010-2011, førte dette til en total omsetningsvekst på 14,14 prosent (Statistisk sentralbyrå, 2015). Veksten fortsatte i årene som fulgte. Dette har nok påvirket de strategiske beslutningene i selskapene som utredes i denne oppgaven. Det fremkommer at selskapene velger strategi ut ifra markedssituasjonen. Eksempelvis har flere av selskapene en nedgang i antall ansatte i 2009 (figur 6 og 10), med dette forstår vi at selskapene sier opp ansatte, for å håndtere finanskrisen. Da veksten i markedet inntreffer i 2010, ser vi økt omsetning. Veksten i antall ansatte er for øvrig ikke synlig før i 2011. Det er derfor nærliggende å tro at fokus på vekst ikke har vært like sterkt i 2009, hvor bransjen er inne i en lavkonjunktur.

At man ser ett noe ujevnt virkning av konjunktorene hos de forskjellige selskapene, kan skyldes at finanskrisen påvirket produksjonen i anleggssektoren et kvartal senere enn i byggsektoren. Det vil si at nedgangen kom først i 1. kvartal 2009 (Statistisk sentralbyrå, 2010).

I 2014 får vi en konjunkturedgang i petroleumsnæringen. Dette skal ifølge Statistisk sentralbyrå føre til flere sysselsatte i bygg og anlegg (Statistisk sentralbyrå, 2015). Vedlagt matrise (vedlegg 1) viser for øvrig liten økning i ansatte i denne perioden.

I tillegg til konjunktorene, har det økte fokuset på HMS i næringen ført til endringer i organiseringen. Da internkontrollforskriften først kom ut i 1997, ble alle bedrifter pålagt å ha ett internkontroll system. Dette økte kravet til dokumentasjon og oppfølging, da bedriften i større grad måtte dokumenter for det de gjorde. Forskriften sin intensjon var å trygge arbeidsmiljøet gjennom systematisk helse-, miljø-, og sikkerhetsarbeid, og siden bygg og anleggsbransjen gjennom mange år har vært en av de næringene med flest antall rapporterte arbeidsulykker og arbeidsskadedødsfall (Arbeidstilsynet, 2018), ble det iverksatt mange tiltak. Følgelig har fokus på HMS i bransjen økt betraktelig fra årtusenskiftet, noe som blant annet gjenspeiler seg i selskapenes administrasjon og deres kvalitetssystem. Da Byggherreforskriften kom i 2009, ansvarlig gjorde dette også byggherren i større grad. Byggherren ble i større grad presset til å være profesjonelle og stilte deretter strengere krav til entreprenørene. Igjen økte dette krav til dokumentasjon og oppfølging av HMS. Det er ressurskrevende å utarbeide og ivareta ett godt system som er i henhold til dagens krav, og mange små selskaper har sett seg nødt til å enten selge eller ekspandere, da en forutsetning for å håndtere denne kostnaden, er større selskaper. Små bedrifter er ikke lenger så lønnsomt, da den administrative delen har blitt mer krevende. Det vil si at jo større enheter, jo mer lønnsomt kan de drives.

En annen faktor som har endret organiseringen i bransjen, er det generelle kravet til økt dokumentasjon som følge at ny teknisk forskrift i 2010 (TEK10) og at bransjen har latt seg påvirke av olje og gass industrien, når det gjelder dokumentasjonskrav for forvaltning, drift og vedlikehold og for å sikre kvaliteten på utført arbeid.

I tillegg har vi ett økende prispress, som fører til at selskapene må være mer lønnsomme. Som vi så av figur 7, har ikke bransjen tradisjon for å levere høy resultatgrad. Den ligger i snitt på rundt 5%. Derfor er det svært viktig å fokusere på lønnsomhet, for å kunne være konkurransedyktig. Finanskrisen førte også til ett økt prispress, da hele markedet bremsset ned. Det ble stor rift om jobbene, og større anleggsentreprenører leverte inn tilbud med kalkulerte underskudd. Årsaken til dette var at en fullstendig stillstand på en stor maskinpark, førte til høyere underskudd enn en jobb som ga minimal fortjeneste.

På privatmarkedet har også kundene blitt mer beviste. Flere aktører forespørres i forbindelse med småjobber, dels på grunn av hjelpemidler som er tilgjengelig gjør denne prosessen lettere, dels fordi internett gir oss tilgang til informasjon som tidligere har vært forbeholdt fagfolk. Som følge av dette, må entreprenørene være konkurransedyktige både på pris og kvalitet, samt ha en organisasjon som kan håndtere jobber som gjennom tiden har blitt mer teknisk krevende. Spesialister på enkelte fagområder blir en naturlig konsekvens av dette og argumenterer for en større og mer kompleks organisasjon. Svar på denne utviklingen ser vi spesielt hos gruppen som har fokusert på vertikal integrasjon.

Om fremveksten av ekspansjonsstrategier kun er en trend, er heller tvilsomt. Det er lettere å argumentere for at endringene er permanente. Motivasjonen bak veksten hos de ulike selskapene er konjunkturedringer, økt krav til dokumentasjon, større fokus på HMS og høyere krav til profesjonalitet. I tillegg kommer kravet til økt lønnsomhet. Selv om konjunktorene svinger, er det vanskelig å se for seg at de profesjonelle byggherrene vil gå på kompromiss med de andre faktorene når de velger oppdragsgiver. På det private markedet, regulerer forskriften (TEK10) mye av arbeidet som skal utføres, og det er heller ikke sannsynlig at denne kundegruppen er villig til å stille lavere krav til utførelsen.

Oppsummert kan man si at motivasjon for vekst og verdiskapning må sees i lys av bransjens utvikling og markedssituasjonen i perioden 2007-2016. Derfor kan ikke ekspansjonsstrategiene alene legges til grunn for utviklingen som har vært i denne perioden.

## 5.2 HVILKE TYPE EKSPANSJONSTEORIER BLIR BRUKT?

Alle ekspansjonsstrategiene som er utredet i denne oppgaven, blir brukt. Om ikke like stor utstrekning. I tillegg ser man at strategiene blir brukt om hverandre, og at det ikke er klare skiller for hvilken strategi som er dominerende. Muligens er resultatene for en strategi en synergieffekt av en annen. Med dette kan det spekuleres i at ett selskap for eksempel har fokusert på geografisk ekspansjon og kjøper opp ett selskap i ett mindre distrikt. Dette selskapet kan ha en annen profil en moderselskapet. På mindre steder, er det en tendens til at det er mindre konkurranse og entreprenørene må ta jobber i ett bredere spekter. Som følge av oppkjøpet, som var tenkt som en geografisk ekspansjon, får man en spesialisttjeneste «på kjøpet». Velger man å videreføre denne spesialisttjenesten, har man også utført en vertikal integrasjon eller en diversifisering, alt ettersom moderselskapets kjernevirksomhet.

Allikevel peker geografisk ekspansjon seg ut som den mest utbredte strategien i denne oppgaven. Ved klassifisering, falt 6 bedrifter inn i denne kategorien, mot 2 selskaper innenfor vertikal integrasjon. Videre faller 4 bedrifter under strategien diversifisering.

## 5.3 GEOGRAFISK EKSPANSJON

En mulig forklaring for at det er flere selskaper som velger denne strategien, er at det kan ansees som en mindre krevende strategi. Bedriften fortsetter med de aktivitetene de tidligere har utført og fokuserer på horisont 1. Det vil si at internkontrollsystem videreføres og implementeres til den nyopprettede organisasjonen og man kan raskt levere tjenester i samme kvalitet som de øvrige avdelingene. I dette tilfellet videreføres ledelsen og organisasjonen drar nytte av den erfaring man har fra tidligere prosjekter innenfor samme segment.

Utfordringen kan være å etablere seg i ett område uten lokal tilhørighet, og det vil i disse tilfellene være fordelaktig med en inngangsbillett. Denne inngangsbillett kan være ett oppkjøp eller ett større prosjekt som gjør at man etablerer seg i området. Det er også tidkrevende og ressurskrevende å bygge seg opp i et område hvor man har få relasjoner. Avstanden til resten av organisasjonen kan også være utfordrende. Det kan synes krevende å utøve lik kultur for avdelinger som sitter ute i distriktene. Er det nye distriktskontoret basert på ett oppkjøp, kreves det en endringsprosess for å implementere bedriftens internkontrollsystem med interne prosedyrer og prosesser. Dette krever tett oppfølging, og det kan tenkes at det ikke blir prioritert like høyt som å få økt omsetningen så raskt om mulig.

### Omsetning

Figur 10 i kapittel 4.3.1, peker ut geografisk vekst til den mest gunstige strategien for å øke omsetning. Det presiseres for øvrig at utgangspunktet er avgjørende for hvilket potensial selskapet har. Veksten måles derfor i både kroner og prosent. Dette påvirker resultatet i stor grad. Eksempelvis ser vi av figur 4 og 5, at enkelte bedrifter hadde høy omsetning også i

inngangen av perioden. Det vil si at en lav prosentvis vekst vil gi gode resultater i kroner, men ikke nødvendigvis stor prosentvis økning. Det må også presiseres at geografisk ekspansjon omfatter flere selskaper og tilsvarende høyere omsetning i sum, med sine seks selskaper, mot de to selskapene som fokuserer på diversifisering.

### Lønnsomhet

I denne oppgaven er kun de største selskapene tatt med, for å gi ett best mulig sammenlikningsgrunnlag. Samtidig ser vi i overforstående avsnitt, at den prosentvise veksten er lavere når selskapene blir større. Potensialet i vekst ligger derfor også i kroner og det er interessant å se nærmere på hva effekten er av ekspansjonene utover en økt omsetning. En motivasjon for å ekspandere, er økt lønnsomhet ved å kunne utnytte stordriftsfordeler. Det er derfor relevant å utrede lønnsomhet, for å se på effekten av ekspansjonen.

Det er flere årsaker til at noen selskaper leverer bedre resultater enn andre, og det er store variasjoner i om man tiltransporterer underentreprenører eller leverer i hele verdikjeden selv. I følge figur 7, som viser ett snitt for alle selskapene, var lønnsomheten bedre i begynnelsen av perioden. Dvs. at selskapene i snitt hadde en lønnsomhet på 7% i 2007 og 4% i 2016. Innenfor perioden, faller også lønnsomheten til 3%. Dette må også sees i sammenheng med konjunkturedgangene. Man ser bransjen får ett fall i omsetning i 2009, men en oppsving i 2010. Den laveste resultatgraden kommer for øvrig i 2011. En av årsakene til dette, kan være at selskapene, i mangel av jobber, priset seg lav i forbindelse med anbudskonkurranser. Lav margin og lite overskudd er bedre enn permitteringer og svikt i omsetning. Samtidig ble flere tiltak gjort fra politisk hold, slik at bransjen kunne fortsette å vokse i kommende år. Som følge av dette, øker etterspørsel av entreprenører og prisene stiger igjen. Figur 7 viser at snittet for resultatgraden er, i årene som kommer, på 4 %.

Det må presiseres at figur 7 viser ett gjennomsnitt, og at det er store variabler innenfor de forskjellige selskapene. Dette er synlig i figur 6, samt i vedlagt matrise (vedlegg 1). Det er derfor vanskelig å finne en trend som kan ligge til grunn for en konklusjon om hvilke faktorer som påvirker resultatene. Innenfor grupperingen geografisk ekspansjon, viser eksempelvis kildene at Veidekke og Mesta hadde bedre resultat i 2011, mens store negative avvik hos Betonmast, Block Watne og NCC påvirker snittet.

I gjennomsnitt later det uansett til at denne gruppen leverer de beste resultatene for lønnsomhet. Trenden er lik, med tanke på dårligere resultater i 2010, men denne gruppen har en kraftig nedgang i resultatgrad i 2008 og er på vei opp i 2010. Årsaken er primært Mesta sitt kraftige underskudd på 2008 dette året, men også Block Watne og Veidekke har dårligere resultater dette året, noe som fører til at snittet for 2008 innenfor gruppen for geografisk

ekspansjon er nede på 3 % i 2008. Årsaken til at denne gruppen får en tidligere vekst i resultatgraden enn øvrige grupper, kan tenkes å være at de iverksatte tiltak på ett tidligere tidspunkt enn sine konkurrenter, grunnet nettopp dårlige resultater. For øvrig later det ikke til at denne gruppen har gjort tiltak som har påvirket vekst i omsetting eller i antall ansatte i like stor grad som de øvrige.

### Ansatte

Totalt sett er det liten vekst i antall ansatte. Konkrete tall for alle selskapene, er veksten i perioden 2007-2016 på 2110 ansatte. Innenfor geografisk ekspansjon, er denne veksten på 156 ansatte. Det vil si at omsetningsveksten som vi ser i avsnittet over, ikke er resultat i organisk vekst.

### Produktivitet

I avsnitt 4.3.3 ble det avdekket at det totalt sett er liten vekst innenfor antall ansatte. For øvrig viser figur 10 og 14 øktende produktivitet for alle grupper. Geografisk vekst førte i dette tilfellet til en vekst i produktivitet fra 2.,73 til 3,97 mill. pr. ansatt. Dette er tilnærmet likt diversifisering. Dette kan være en indikerer på at selskapene i større grad tilfører flere underentreprenører eller at det er større grad av innleide, noe som vil gjelde for alle selskapene.

Med det første scenariet, vil eksempelvis Consto stå som hovedentreprenør, men utføre en mindre del av arbeidene selv. En modell som er vanlig, er at hovedentreprenøren står for bygg- og anleggsledelse med prosjektleder, kontrollører, formenn og HMS/KS ressurs som ivaretar helse, miljø og sikkerhet på byggeplassen, samt dokumenterer at kvalitetskravene er ivaretatt. Videre deles entreprisen opp i flere underentrepriser, for å delegere fagansvaret til spesialister. Utspinget for denne modellen kan tenkes at kravene til den tekniske utførelsen er økende, slik at det kreves mer spesialistkompetanse for å kunne utføre jobbene til rett kvalitet. Eksempelvis har nye forskrifter som TEK10, gjort det mer krevende å bygge. For å sette dette i perspektiv, stod byggmestere for det meste av husbyggingen på 60 og 70 tallet. Det var også en stor del av selvbyggere, dvs. privatpersoner som satte opp sitt eget hus på fritiden. Nå er husbygging i større grad profesjonalisert. Eksempelvis Block Wathne i denne gruppen, har spesialisert seg på husbygging og gjør det i stor skala. Dette er en følge av at selskapene blir større, det er økte krav til dokumentasjon, strengere krav til kvalitet og tekniske løsninger, men ikke minst, behov for å øke produktiviteten. Samtidig er bruker og byggherre mer opplyst og profesjonalisert, slik at de stiller større krav. Dette har blant annet byggherreforskriften medvirket til, som stiller krav til de profesjonelle byggherrene. Internett er i stor grad årsak til å bevisstgjøre de private byggherrene.



Det andre scenariet forutsetter stor grad av innleide ressurser. I dette tilfelle har hovedentreprenøren mer egenproduksjon, men det forutsettes at de ikke har nok ressurser i egen organisasjon, og må leie inn fagarbeidere. Det kan være fordi jobben utføres i ett område hvor de ikke er etablert eller er etablert med nok ressurser. Det kan også skyldes at arbeidet er av slik omfang, at organisasjonen ikke kan belage seg på å få jobber med samme omfang i kommende periode. Det er da tryggere å leie inn fagarbeidere, for å slippe å permittere når produksjonen går tilbake til det normale.

Ved geografisk ekspansjon tar entreprenøren samme type jobber som tidligere, men i andre geografiske områder. I disse tilfellene er de avhengig av lokale byggherrer, samt lokale underentreprenører. Begge disse profesjonene tar en del av overskuddet, slik at hovedentreprenøren står igjen med ett mindre overskudd. På den andre siden, fordeles også risiko for prosjektet ut over flere bedrifter, slik at ett potensielt tap blir mindre ved denne strategien. Det vil si at hvis det går galt i form av for eksempel byggefeil, kalkulasjonsfeil eller ulykker og skader, fordeles tapet mellom de involverte parter.

#### 5.4 VERTIKAL INTEGRASJON

Ved denne strategien gir ekspansjonene en støtte til hovedaktiviteten. Som resultat får moderselskapet en større del av verdiskapningen til egent selskap. Videre kan man med vertikal integrasjon dra fordel av at de har kunden allerede. Man fokuserer på å videreutvikler det tilbudet man tilbyr sine eksisterende kunder.

Utfordringen i dette tilfellet, er at man begynner med nye aktiviteter. I den forstand at man ikke har implementert denne aktiviteten i selskapets internkontrollen. Den nye kompetansen krever også spesialistkompetanse, og nye ressurser må enten tilføres gjennom ett oppkjøp eller ansettes som del i en organisk vekst. På dette feltet er denne strategien mer utfordrende i form av at man vil levere god kvalitet fra starten. Det er tenkelig at det kreves en periode hvor bedriften må tilpasse driften og organisasjonen etter sin nye profil, og at lønnsomheten og synergieffektene ikke er like god i oppstartsfasen.

#### Omsetning

Omsetningsmessig har denne grupperingen en vekst på 51 %. Det er lavere enn de andre gruppene, selv om den ene aktøren, HENT, har økt sin omsetning med over 400 %. Dels trekker Skanska ned snittet, da de kun har økt omsetning med 5 %. Årsaken til denne variasjonen innenfor gruppen, er muligens størrelsen på selskapene i utgangspunktet. HENT er i 2007 ett lite selskap med litt over en milliard i omsetning, mens Skanska allerede i 2007 omsetter for 12

milliarder. Samtidig ser vi at veksten til Skanska er beskjeden. De har allerede en stor markedsandel, og det er nærliggende å anta at de fokuserer på å utvide produktmarkedet sitt med de spesialisttjenestene de allerede har.

### **Lønnsomhet**

Denne gruppen viser til svært lav lønnsomhet. Samlet sett er de nede på 1 % i årene 2011 og 2012. Det kan være flere årsaker til dette. Aktørene i denne gruppen som viser lavest lønnsomhet, er store entreprenører. I avsnitt 5.1, ble det lagt frem ett eksempel på entreprenører som priset seg særdeles lavt under finanskrisen, da lav inntjening var bedre enn ingen inntjening. Disse store aktørene, med henholdsvis 4200 og 1200 ansatte i denne perioden, hadde potensiale for å gå på store tap, om omsetningen falt dramatisk. En annen tenkelig årsak, er at de er involvert i flere ledd i verdiskapningen. Med andre ord, er risikoen sentrert under samme selskap ved at de både er byggherre, eiendomsutvikler og entreprenør.

### **Ansatte**

Gruppen øker antall ansatte med 385 arbeidere. Det utgjør en vekst på ca. 5 %, samtidig som det er 20 % av veksten for hele gruppen. Dette er svakt, med tanke på at det er 4 av de totalt 13 selskapene i denne gruppen. Bakenforliggende årsaker, kan være at de aktivitetene som har ført til vekst, er aktiviteter som krever færre ressurser. Eksempelvis krever en entreprenør flere ansatte for å produsere. En byggherre eller en eiendomsutvikler kan forvalte store summer på få ansatte. På denne måten kan en liten organisatorisk vekst allikevel føre til stor omsetningsvekst. Dette argumentet støtter også funnene under produktivitet.

### **Produktivitet**

Når vi ser på tallene, gruppe for gruppe i figur 13, er det strategien vertikal integrasjon som viser til størst vekst innenfor produktivitet. De har økt fra å omsette for 3,17 mill. pr. ansatt til 5,13 Mill pr. ansatt. Denne strategien gir også best produktivitet totalt sett, målt mot de andre strategiene, som omsetter for mellom 4,40 mill. pr. ansatt til 3,97 mill. pr. ansatt i 2016.

Det later altså til at vertikal integrasjon er den strategien som gir best produktivitet. En av årsakene til dette, kan ha sitt utspring i økt profesjonalisering, som ble lagt frem i avsnitt 5.1. Ved at selskapene profesjonaliserer seg på flere områder i verdikjeden, kan de tilegne seg større del av verdiskapningen. Eksempelvis er Skanska en entreprenør som både utvikler eiendommer, er byggherre og hovedentreprenør. Ved å kunne utføre alle disse profesjonene selv, føres fortjenesten inn i eget selskap. I tillegg kan man dra nytte av ett bedre samarbeid ved gjentakende prosjekter. Utbygger vet at entreprenøren har rett kompetanse og kjenner til hvordan de er organisert. I tillegg har byggherre og entreprenør en relasjon som ikke bare er personbestemt, da de jobber i samme selskap og ønsker å levere gode resultater. Dette bidrar til ett bedre resultat for hele selskapet. I tillegg er det fordelaktig å bevare kompetansen og å overføre erfaring i egen organisasjon, både for utbygger og entreprenør

## 5.5 DIVERSIFISERING.

Med å utøve strategien diversifisering, kan det argumenteres for at bedriften møter noen av de samme fordelene og utfordringene som ved vertikal integrasjon. Eksempelvis kan man dra fordeler av den relasjonen man allerede har til eksisterende kunder, ved å tilby spesialisttjenester parallelt med kjernevirksomheten. Samtidig kan ta større del av det lokale markedet ved å tilby flere tjenester. Ved å gjøre dette via oppkjøp, har man allerede tilgang til kunder og man reduserer konkurransen.

Skal man gjøre denne etableringen via organisatorisk vekst, kan det være utfordrende at potensialet i det lokale markedet ikke nødvendigvis er så stort. Man må være forberedt på å utvide gradvis. Foruten om at en slik etablering vil være ressurskrevende for moderselskapet i form av at man må revidere forretningsmodellen slik den er presentert i kapittel 2.2. Videre vil lønnsomheten være lavere en ønsket og det vil i likhet med overforstående, påvirke kvaliteten på det man leverer, ved at man ikke har innarbeidet de nye ansatte i organisasjonen.

For øvrig mener Moen og Riis (2003), i sin artikkel at horisontal konvergens eller diversifisering i utgangspunktet er konkurransefremmende. De argumenterer med at når en tjeneste kan tilbys av flere aktører, fører konkurranse mellom aktørene til reduserte priser og forbedret ressursutnyttelse. Samtidig peker de på at horisontal konvergens kan innebære at en stor aktør ønsker å ekspandere inn i flere markeder for å opprettholde styrke eller markedsposisjon. Dette er for øvrig i samsvar med Svein Wiig sine påstander i sin artikkel (Wiig, 2011), hvor det ble spådd om flere oppkjøp i bygg- og anleggsbransjen. Viktigheten av dette, argumenteres det, er at dette er en kritisk suksessfaktor for bedre bunnlinje og vekst (Wiig, 2011). Diversifisering vil på denne måten medføre redusert konkurranse mellom aktørene, da noen aktører dominerer bransjen.

### Omsetning

Ser man på funnene i forbindelse med diversifisering i denne oppgaven, ser man at det er denne gruppen som har mest prosentvis vekst i omsetning. Hovedårsaken til dette er de to entreprenørene Hære og Betonmast, som for øvrig er fusjonert til ett selskap. Det later til at de har tatt ut potensialet til å tilby kundene flere spesialisttjenester. De sier også på sine hjemmesider, at de er ett av Norges største og mest komplette entreprenørselskap (BetonmastHære, s.a.).

Tilsvarende ser vi at de nyetablerte bedriftene øker med over 600 % i perioden. Dette er en urealistisk forventning om bedriften allerede omsetter for milliarder i inngangen av perioden. For øvrig er utvalget gjort av de største bedriftene i Norge gjennom denne perioden, slik at

utgangspunktet skal bli likest mulig. Det er allikevel nødvendig også å se på prosentvis vekst gruppe for gruppe og i dette tilfelle har gruppen for diversifisering økt mest innenfor perioden. Gruppen har en vekst på 192 %, men grunnet en lav omsetning, er ikke denne veksten så tydelig i figur 10. Samtidig ser man at noen selskaper omsetter mindre i perioden, noe som påvirker hele gruppen. Bakenforliggende årsaker til sviktende omsetning er ikke utredet i denne oppgaven.

### **Lønnsomhet**

Denne grupperingen viser også til god lønnsomhet i begynnelsen av perioden, men resultatene er synkende. Fra en resultatgrad på 8-10 % i begynnelsen av perioden, til 2 % i 2016. Dette skyldes nok at to av entreprenørene har særdeles gode resultater de første årene. Opp mot 12 % er ikke vanlig i denne bransjen. Det er for øvrig også disse selskapene som har satset sterkt på vekst, og det er nærliggende å tro at de har investert tungt for å oppnå en vekst på henholdsvis 634 % og 419 % fra 2007 til 2016.

### **Ansatte**

Denne gruppen kan også vise størst vekst i antall ansatte. Med 1350 ansatte i 2007 og 2919 ansatte i 2017, er denne veksten betydelig. For å avdekke bakenforliggende årsaker til denne kraftige veksten ved diversifisering, må man gå nærmere inn på selskapene i denne gruppen. Vedlagt matrise viser at veksten primært har vært hos Hære og Betonmast. Sistnevnte selskap var nyetablert i 2006 og tallene viser 167 ansatte i 2007, mot 808 i 2016. Selskapet har ekspandert kraftig, og kan vise til kraftig prosentvis vekst grunnet ett beskjedent utgangspunkt. Tilsvarende hadde Hære entreprenør 300 ansatte i 2007, mot 1241 i 2016. Dette er også ett selskap som har ekspandert kraftig i perioden, tross for at det ble etablert i 1974. At det er disse to selskapene, som totalt sett, både har ansatt mest og økt omsetting mange ganger, er interessant, siden de er klassifisert i samme gruppe. Det kan peke på at de har benyttet seg av ett potensiale i markedet ved å kjøpe opp selskaper som utfyller hverandre. Dette er muligens litt på tvers av den tradisjonelle ekspansjonen i bransjen. Potensiale er utløst av at det finnes flere selskaper med spesialisttjenester som ikke lenger opplever at det er lønnsomt å være liten.

### **Produktivitet**

Produktiviteten for denne gruppen har økt med 1,25 mill. pr. ansatt i perioden. De kommer ut med en produktivitet på 4,40 mill. i 2016. I likhet med geografisk ekspansjon kan det være en indikator på at de tilfører flere underentreprenører. Sett i sammenheng med den kraftige veksten i omsetning denne gruppen har hatt, er dette gode resultater. Vekst er ressurskrevende, men de har allikevel oppnådd bedre produktivitet. En bakenforliggende årsak, kan være at de har kjøpt profesjonelle selskaper, som viderefører sin kjernevirksomhet.

Samtidig fordeles overhead kostnadene på flere aktører, og administrasjonskostnadene blir lavere pr. enhet.

## **5.6 FORRETNINGSMODELLENS ROLLE I EN EKSPANSJON:**

I forbindelse med at selskapene ekspanderer, må det rettes fokus mot forretningsmodellen, for å avdekke hvilken strategi som vil gi best resultater for hvert enkelt selskap. Eksempler på at de ni byggesteinene påvirkes, ser vi ved alle de ulike ekspansjonsstrategiene.

Om man ønsker å etablere seg i ett nytt geografisk område, må kundesegmentene i det nye området kartlegges. De nye menneskene eller organisasjonene man ønsker å nå, redegjøres for. I hvor stor grad dette gjøres i praksis ved en ekspansjon, kan diskuteres. For øvrig er det muligens dette som er utløsende for selve ekspansjonen. For mange aktører, motiveres en nyetablering av et konkret behov. Ett eksempel er at selskapet vinner et tilbud om en stor jobb i ett område man ikke tidligere har etableringer. Kundesegmentet gir seg selv, i etableringsfasen. Ett annet eksempel er en entreprenør som leverer store mengder betong på sine anlegg. For økt leveransesikkerhet og bedre lønnsomhet, ekspanderer de vertikalt oppover i verdikjeden og kjøper ett foretak som kan levere betongelementer primært til eget selskap. Igjen gir kundesegmentet seg selv, i etableringsfasen. Ekspansjonen er i disse tilfellene ett direkte svar på ett kundesegment som har lagt frem ett konkret behov og verdiforslag.

Mest sannsynlig må nye kanaler etableres eller i alle fall spisses ved en ekspansjon. Kommunikasjonskanalene skal nå ut til de nye kundesegmentene. Med dette forstår vi at bedriften spisser nettsidene, slik at de profilerer at man har etablert seg i ett nytt område, eller at man etablerer seg i nye markedssegmenter. Andre typiske kanaler vil være gule sider og Google som gir treff ved søk i det nye geografiske området eller søk etter tjenestene man nå tilbyr. Med søkemotoroptimalisering, når man lettere ut til det riktige markedet. En viktig distribusjonskanal er etablerte samarbeidspartnere eller andre lokale kontakter i bygg og anleggsbransjen. Mange av de store selskapene som er omtalt i denne oppgaven, er å anse som etablerte merkevarer og kan utnytte dette ved både distribusjon og salg av nye tjenester.

Ovenfor nevnte gjelder i stor grad også kunderelasjoner. På den annen side kan det også ha motsatt effekt. En kjent merkevare innenfor ett område gir ikke automatisk innpass i ett nytt markedssegment. I dette tilfelle må man jobbe med allerede etablerte kunderelasjoner og utnytte det brede nettverket man har etablert ved å være en merkevare.

Ved en ekspansjon, vil i stor grad inntektsstrømmene være de samme. For øvrig, vil man som entreprenør, etablere seg innenfor eiendom, må man tilpasse likviditeten for å ha større summer utestående. Både kjøp av tomter og byggeperioden, er kapitalkrevende og det må påregnes å ha større summer bundet opp i prosjekter over flere år.

Videre krever all ekspansjon at man har tilgjengelige nøkkelressurser. Ved at man får tilgang til en unik ressurs innenfor ett nytt segment, gir dette en mulighet for ekspansjon ved å utvide antall nøkkelaktiviteter. Alternativt kan en unik resurs i ett nytt geografisk område være inngangsport til nye og viktige nøkkelpartnere, og gir bedriften mulighet til å bygge nettverk i dette området.

I tillegg må man påregne en endring i kostnadene som er knyttet til forretningsmodellen. Ved nye inntektsstrømmer, leverandører, samarbeidspartnere og muligens nye salgskanaler, pådrar virksomheten seg nye kostnader. Disse må defineres.

Oppsummert argumenteres det for at geografisk ekspansjon er den ekspansjonsteorien som er mest effektiv med tanke på den opprinnelige forretningsstrategien. Selskapet vil kunne benytte etablerte byggesteinene og jobbe videre med de erfaringene de allerede har innenfor sitt markedssegment. For øvrig er det i teorien for langsiktige strategier (Johnson et. al. 2014) poengtert viktighet av *Strategiens 3 horisonter*, hvor bedriften må differensiere mellom videre drift og utvikling av kjernevirksomhet i horisont 1 og fremvoksende aktiviteter og innovasjon i horisont 2 og 3. Dette er vesentlig for å ha ett oppdatert verdigrunnlag. For øvrig, må alle disse faktorene analyseres før strategien iverksettes. Denne kartleggingen vil også avdekke hvilke områder det vil være hensiktsmessig å ekspandere innenfor.

## 5.7 OPPSUMMERING

Skal man peke ut hvilke ekspansjonsstrategier som blir brukt, er det relevant å peke på hvilke strategier som har ført til mest vekst i omsetning. Det er for øvrig ett komplekst svar, både fordi vi ser at selskapene bruker en kombinasjon av samtlige strategier og at det er vanskelig å peke på hvilke strategier som har ført til den reelle veksten. Samtidig som det antakelig har vært benyttet strategier som ikke har før frem. I tillegg kommer endringene i bransjen, hvor vi ser at de store blir større og at det blir mindre plass til de små aktørene.

Når det gjelder bransjeendringen, hvor de store er blitt større, later resultatene i denne oppgaven på å peke på diversifisering. Resultatene i figur 14. taler for derivasjon, både for mest prosentvis vekst i omsetning, best lønnsomhet og størst organisatorisk vekst.

OVERSIKT OVER FUNNENE				
		1	2	3
<b>Omsetning</b>	Størst økning i %	Diversifisering	Geografisk ekspansjon	Vertikal integrasjon
	Størst økning i kroner	Geografisk ekspansjon	Vertikal integrasjon	Diversifisering
<b>Lønnsomhet</b>	Størst økning i %	Diversifisering	Geografisk ekspansjon	Vertikal integrasjon
	Best resultat	Diversifisering	Vertikal integrasjon	Geografisk ekspansjon
<b>Ansatte</b>	Størst økning i %	Diversifisering	Vertikal integrasjon	Geografisk ekspansjon
	Størst økning i antall	Diversifisering	Vertikal integrasjon	Geografisk ekspansjon
<b>Produktivitet</b>	Størst økning i %	Vertikal integrasjon	Geografisk ekspansjon	Diversifisering
	Størst økning i kroner	Vertikal integrasjon	Diversifisering	Geografisk ekspansjon

Figur 14: Oversikt over funnene.

At diversifisering som strategi er benyttet for de som har hatt prosentvis størst økning, kan tenktes å henge sammen med selskapenes opprinnelige størrelse og potensialet for vekst. For øvrig er det også diversifisering som gir best utslag for lønnsomhet og antall ansatte. På dette grunnlag er det tenkelig at dette er diversifisering som er den ekspansjonsstrategien som gir best effekt i forhold å skape større verdier.

Dette følger også argumentasjonen for hva som er reell vekst i selskapet. Økt omsetning alene gjenspeiler nødvendigvis ikke en varig vekst i selskapet. Tilførte ressurser i form av økt antall ansatte og økte investeringer i maskiner og utstyr, gjenspeiler en vekst som øker verdiene. Større prosjekter gir ikke nødvendigvis økte verdier på sikt. Det forutsetter at man kan fortsette å vinne anbud ved store konkurranser, for så å tiltransportere underentreprenører. Dette sprer for øvrig risiko, og kan være en god strategi, om man har de unike ressursene som kan styre prosjekter på flere hundre millioner. På dette grunnlag later det til at diversifisering har mest potensiale i dagens marked.

Vertikal integrasjon gir best produktivitet, som tidligere argumentert, fordi selskapet tilegner seg større del av verdiskapningen. I de tilfeller som selskapet har ett stabilt fundament, og tidligere har ekspandert gjennom geografisk ekspansjon kan dette være hensiktsmessig, som en langsiktig strategi med fokus på horisont 2.



## 5.8 SUPPLERENDE STUDIER

Oppgavens omfang begrenser hvorvidt trender kan utredes nærmere. På bakgrunn av dette, er ikke de bakenforliggende årsaken til de positive svingningene i nøkkeltallene avdekket og tiltak som er iverksatt for å bedre negative svingninger er heller ikke utredet, for hvert enkelt selskap. Med andre ord, er dette en overfladisk studie som kartlegger tendensene og trendene, basert på nøkkeltall hos de ulike selskapene, sett i lys av en kraftig vekst i bransjen de senere år. For en grundigere utredning og en utfyllende konklusjon av virkningen som resultat av de ulike ekspansjonsteoriene, bør hvert enkelt selskap følges tett opp i en lengre perioden. Ekspansjonsstrategi og tiltak som er iverksatt som følge av denne, må måles opp mot markedets svingninger. Dette er ett betydelig, men interessant studie, som ikke lar seg inkludere i denne oppgaven.

En annen studie som gjør seg gjeldene som følge av resultatene i denne oppgaven, er hvor vidt antall sysselsatte i bransjen er påvirket av veksten. Som det pekes på i kapittel 4.2.3, er ikke veksten i antall ansatte proporsjonal med vekst i omsetning. Samtidig er produktiviteten økt. Teoriene som er lagt frem i samme avsnitt, danner grunnlag for interessante studier. Både for å avklare om lønnsomheten faktisk har økt eller om det forekommer en endring i entreprisform.

Ett slik studie kan avdekke strukturelle endringer i bransjen og identifisere om hvorvidt ekspansjonene gir en reel organisatorisk vekst i selskapet eller om det økte behovet for ressurser dekkes inn av innleide eller transporterte entreprenører.

## 6. KONKLUSJON

---

Oppgaven tar for seg ekspansjonsstrategier, for å utrede hvilke typer som blir brukt i bygg- og anleggsbransjen, og hva som er effekten av disse ekspansjonene. Som grunnlag for denne problemstillingen, var hypotesen om at resultatet av ekspansjonsstrategier gjør seg utslag i selskapenes nøkkeltall, da en ekspansjon vil gi en økning i omsetning, resultatgrad, antall ansatte og produktivitet. For øvrig er ikke ekspansjon den eneste faktor som påvirker nøkkeltall, og resultatene av veksten må sees i sammenheng med konjunktursvingningene i markedet. Etterspørsel i markedet en motivasjon for vekst, i likhet med ønske om å dra fordeler av større drift. Samtidig kan valget av strategi utløses av tilgangen på ressurser eller konkurransen i det lokale markedet selskapet ønsker å ekspandere i, i tillegg til at veksten i næringen er ett svar på kravet om spesialisering som har vokst frem i bransjen. Alle disse faktorene påvirker hvilken ekspansjonsstrategi som velges.

Ved gjennomgang av kildene, ble det klart at alle de tre ekspansjonsstrategiene ble benyttet, om ikke i like stor utstrekning. Dette for å møte selskapenes intensjon om kraftig vekst. Det fremkommer derfor ikke klare skiller mellom hvilken strategi som er benyttet for å oppnå resultatet som er lagt frem i studiet. Samtidig kan det pekes på likhetstrekk i selskapenes utvikling og profil, som har dannet grunnlag for klassifiseringen av bedriftene innenfor henholdsvis geografisk ekspansjon, vertikal integrasjon og diversifisering.

I denne klassifiseringen, faller flest selskaper inn under strategi om geografisk ekspansjon, hele 6 av i alt 12 selskaper ekspanderer primært gjennom geografisk ekspansjon. 2 av 12 fokuserer på diversifisering og de resterende 4 av 12 ekspanderer primært gjennom vertikal integrasjon. Det er på dette grunnlag nærliggende å konkludere med at geografisk ekspansjon er den strategien som blir mest brukt.

For å konkludere med hvilken økonomisk effekt disse strategiene gir bedriftene, er både omsetning, lønnsomhet og produktivitet evaluert. Funnene indikerer størst effekt i omsetning og produktivitet, da lønnsomheten faktisk har gått ned og antall ansatte totalt sett kan vise til liten vekst i perioden fra 2007-2016.

Oversikten i figur 14. peker på at diversifisering gir best lønnsomhet i form av høyest resultatgrad, i tillegg til prosentvis vekst i omsetning.

Når det skal argumenteres for hvilken strategi man skal velge i de ulike sammenhenger, må resultatene igjen sees i sammenheng med konkurransekraft, tilgang på ressurser og

markedssituasjonen. En evaluering av forretningsmodell vil kartlegge hva som er hensiktsmessig for selskapet, da det foreligger gode argumenter for å følge alle strategiene. Ser man på verdiskapning isolert sett, peker resultatene i denne oppgaven på diversifisering, som den strategien som gir best økonomisk effekt.

## 7. REFERANSER

---

- Arbeidstilsynet (2018) Bygg- og anleggsnæringen. Lokalisert på: <https://www.arbeidstilsynet.no/om-oss/prioriterte-aktiviteter/aktiviteter-2018/bygge--og-anleggsnaringen/>
- Barney, J.B. (2002). «Gaining and sustaining competitive advantage», *Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall*,
- BetonmastHære. (S.a.) Lokalisert på <https://www.betonmsthære.no/>
- Byggeindustrien (s.a.). *100 største*. Lokalisert på <https://www.bygg.no/100-storste>
- De Wit, B. (2017). *Strategy: An international perspective*. Hampshire: CENGAGE Learning,
- IDs, J. (2014). Stordriftsfordeler. *Store norske leksikon*. Lokalisert på <https://snl.no/stordriftsfordeler>
- Jakobsen, E. W. Lien, L. B. (2015). *Ekspansjon og konsernstrategi*. Oslo: Gyldendal Akademisk,
- Johnson, G. Whittington, R. Scholes, K. Anglin, D. Ragnar, P. (2014). *Eplering Strategy*. Harlow: Pearson.
- Kruse-Smith. (s.a.). *Våre forretningsområder*. Lokalisert på <http://www.kruse-smith.no/om-kruse-smith/vare-forretningsomrader/>
- Moen, E. R. Riis, C. (2003). *Samtidig deltakelse i flere markeder: Velsignelse eller forbannelse?* (online) *Oeconomica*.
- Myrset, O (2015). Lokalisert på: <https://sysla.no/fisk/dette-ma-du-vite-om-oppdrettsanlegg-pa-land/?code=4ca4b8ad98777e23b615b88749c5d12a1e7f04c2850a08f184539d2970033cb4>
- Osterwalder, A. Pigneur, Y. (2015). *Business Model Generation*. Oslo: Gyldendal.
- Skanska. (s.a.). *Hva gjør vi*. Lokalisert på <https://www.skanska.no/hva-vi-gjor/spesialister-og-datterselskaper/>
- Strandberg, B. E. «Oppkjøp og fusjon – viser regnskapet om transaksjonen var vellykket?» *Praktisk økonomi & finans*, 03/2007 (Volum 23)
- S. Selvik, J. Evensen «Suksess gjennom strukturell og organisk vekst» (online). Lokalisert på <http://www.businessnorge.no/eierskifte/suksess-gjennom-strukturell-og-organisk-vekst>
- Statistisk sentralbyrå. (2010). *Økonomiske analyser*. Lokalisert på: [https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/oa\\_201001/oa2010-1.pdf](https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/oa_201001/oa2010-1.pdf)

Statistisk sentralbyrå. (2015) *Bygg og anleggsvirksomhet, strukturstatistikk, 2013*. Lokalisert på <https://www.ssb.no/bygg-bolig-og-eiendom/statistikker/stbygganl/aar/2015-04-23>

Statistisk sentralbyrå. (2016). *Konjunkturtendensene, Utviklingen i norsk og internasjonal økonomi*. Lokalisert på: <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/oa/attachment/268007?ts=1552b9acc08>

Wiig, S. (2011). *Mot flere oppkjøp i bygg og anlegg*. Lokaliserte på <http://www.tungt.no/anleggsmagasinet/mot-flere-oppkjop-i-bygg-og-anlegg-2029046>

## 8. VEDLEGG

---

1. Matrise
2. Spørsmål til ledelsen

## Omsetning

Firmanavn	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Utvikling	i %
BackeGruppen	2274,3	2153,2	1993,3	2349,57	2832,2	2915,6	3381,5	3301	3623,9	3 709,70	1 435,40	63 %
Skanska Norge AS konsern	11741	11782	9 756	9463	11432	12653	13475	13557	12319	12 295	554,00	5 %
HENT AS	1350,1	1592	2009,3	2046,11	3088,3	2886	3797,7	4466,13	5279,4	7479,7	6 129,60	454 %
NCC Norge	5136,1	5779,1	3269,2	3547,45	3970,1	7376	9169	8255	8898	7 544	2 407,90	47 %
Kruse Smith	2839,7	2944,7	2610	3081,16	3303,5	4104,9	4043,7	3921,19	4202,7	3 852,50	1 012,80	36 %
Betonmast AS	612,4	692,4	883,9	1107,64	833,8	2016,5	2662,9	3002,63	4087,6	4 497,30	3 884,90	634 %
Hære Entreprenør AS	771,7	941,2	900	1013,1	1059,2	1453	2086,9	2483,24	2018,6	4 004	3 232,30	419 %
Consto AS			610,2	630,92	1124,1	1055,1	1599	2446,06	2530,2	4 002,30	3 392,10	
AF Gruppen ASA	5538,4	5916,4	5401	5693	7287	9830	10127	9935	12 398	11876	6 337,60	114 %
Mesta konsern	5846	5592	5261,1	4513,6	4609,2	3567,1	4011	4129	3735,5	3 598,30	- 2 247,70	-38 %
JM Norge	1618,9	1249,8	1144,6	1338,23	1915,4	2601,8	2461,5	2640,11	2807,8	3 266,10	1 647,20	102 %
Block Wathne AS	1640,7	1459	1477,9	1810,09	2115,8	2305,7	2370	2183,23	2360,3	2 750	1 109,30	68 %
Veidekke	19335,9	19395,3	15558	16296,4	17909	19839	21780,9	24027	24 225	28 613	9 277,10	48 %
Summert:	58705,2	59497,1	50874,5	52890,27	61479	72603,7	80966,1	84346,59	88 486	97 488	38 172,50	
VERTIKAL INTEGRASJON	20501,5	21306,3	17027,8	17406,13	21323	25830,6	29823,2	29579,13	30120,3	31 028,40	10 526,90	51 %
DIVERSIFISERING	4223,8	4578,3	4393,9	5201,9	5196,5	7574,4	8793,5	9407,06	10308,9	12 353,80	8 130,00	192 %
GEOGRAFISK EKSPANSJON	33979,9	33612,5	29452,8	30282,24	34960	39198,7	42349,4	45360,4	48056,8	54 105,70	19 515,60	57 %

## Resultatgrad: Resultat/omsetning i %

Firmanavn	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<a href="#">Veidekke</a>	6,10 %	4,20 %	3,40 %	3,60 %	4,20 %	3 %	3,30 %	4,39 %	3,90 %	3,80 %
Skanska Norge AS konsern	5,90 %	4,50 %	4,20 %	1,70 %	-1 %	1,50 %	4,36 %	4,31 %	4,50 %	4,50 %
AF	4,20 %	5,20 %	6,80 %	5,40 %	5,50 %	3,20 %	5,73 %	6,29 %	8,10 %	8,80 %
<a href="#">NCC Norge</a>	0,70 %	4,10 %	4 %	3,80 %	0,30 %	0,90 %	1,19 %	1,95 %	0,40 %	
HENT AS	2,70 %	3,60 %	3,80 %	3,70 %	3 %	3,60 %	3,33 %	3,58 %	3,60 %	3,10 %
Betonmast	6,50 %	17,90 %	7,80 %	3,50 %	2,30 %	3,50 %	3,20 %	2,39 %	4,20 %	4,60 %
Hære Entreprenør AS	12,80 %	6,40 %	0 %	0,50 %	2,40 %	7 %	5,05 %	5,17 %	4,60 %	3,20 %
Consto AS			8 %	8 %	4,50 %	5,10 %	4,15 %	5,13 %	4,30 %	4,00 %
Kruse Smith	3,50 %	4,30 %	5,40 %	1 %	2,50 %	2,40 %	1,58 %	2,60 %	1,20 %	-1,20 %
BackeGruppen	7,10 %	4,40 %	5,10 %	4 %	1,20 %	-2,80 %	2,69 %	3,73 %	2,30 %	4,30 %
Mesta konsern	3 %	-9 %	-1,10 %	0,50 %	5,40 %	10,30 %	1,99 %	2,82 %	11,80 %	3,90 %
JM Norge	9,00 %	0,40 %	0,90 %	5,70 %	6,50 %	4,90 %	5,36 %	5,30 %	5,30 %	6,20 %
Block Wathne AS	16,70 %	12,30 %	12 %	13,40 %	1,20 %	16,20 %	13 %	7,59 %	2,20 %	8,70 %
Summert	78,60 %	58,30 %	60,50 %	54,80 %	38,00 %	58,80 %	54,51 %	50,86 %	56,40 %	53,90 %
Gjennomsnitt alle bedrifter:	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	7 %	5 %	5 %	4 %	3 %	5 %	4 %	4 %	4 %	4 %

## Resultatgrad -gruppert

Firmanavn	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
BackeGruppen	7,10 %	4,40 %	5,10 %	4 %	1,20 %	-2,80 %	2,69 %	3,73 %	2,30 %	4,30 %



Skanska Norge AS konsern	5,90 %	4,50 %	4,20 %	1,70 %	-1 %	1,50 %	4,36 %	4,31 %	4,50 %	4,50 %
HENT AS	2,70 %	3,60 %	3,80 %	3,70 %	3 %	3,60 %	3,33 %	3,58 %	3,60 %	3,10 %
NCC Norge	0,70 %	4,10 %	4 %	3,80 %	0,30 %	0,90 %	1,19 %	1,95 %	0,40 %	
	16,40 %	16,60 %	17,10 %	13,20 %	3,50 %	3,20 %	11,57 %	13,57 %	10,80 %	11,90 %
Snitt for gruppen	4,10 %	4,15 %	4,28 %	3,30 %	0,88 %	0,80 %	2,89 %	3,39 %	2,70 %	2,98 %
Kruse Smith	3,50 %	4,30 %	5,40 %	1 %	2,50 %	2,40 %	1,58 %	2,60 %	1,20 %	-1,20 %
Betonmast AS	6,50 %	17,90 %	7,80 %	3,50 %	2,30 %	3,50 %	3,20 %	2,39 %	4,20 %	4,60 %
Hære Entreprenør AS	12,80 %	6,40 %	0 %	0,50 %	2,40 %	7 %	5,05 %	5,17 %	4,60 %	3,20 %
	22,80 %	28,60 %	13,20 %	5,00 %	7,20 %	12,90 %	9,83 %	10,16 %	10,00 %	6,60 %
Snitt pr. år	8 %	10 %	4 %	2 %	2 %	4 %	3 %	3 %	3 %	2 %
Consto AS			8 %	8 %	4,50 %	5,10 %	4,15 %	5,13 %	4,30 %	4,00 %
AF Gruppen ASA	4,20 %	5,20 %	6,80 %	5,40 %	5,50 %	3,20 %	5,73 %	6,29 %	8,10 %	8,80 %
Mesta konsern	3 %	-9 %	-1,10 %	0,50 %	5,40 %	10,30 %	1,99 %	2,82 %	11,80 %	3,90 %
JM Norge	9,00 %	0,40 %	0,90 %	5,70 %	6,50 %	4,90 %	5,36 %	5,30 %	5,30 %	6,20 %
Block Wathne AS	16,70 %	12,30 %	12 %	13,40 %	1,20 %	16,20 %	13 %	7,59 %	2,20 %	8,70 %
Veidekke	6,10 %	4,20 %	3,40 %	3,60 %	4,20 %	3 %	3,30 %	4,39 5	3,90 %	3,80 %
	39 %	13 %	30 %	37 %	27 %	43 %	33 %	27 %	36 %	35 %
Snitt pr. år	8 %	3 %	5 %	6 %	5 %	7 %	6 %	5 %	6 %	6 %
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Vertikal integrasjon	4 %	4 %	4 %	3 %	1 %	1 %	3 %	3 %	3 %	3 %
Geografisk ekspansjon	8 %	3 %	5 %	6 %	5 %	7 %	6 %	5 %	6 %	6 %
Diversifisering	8 %	10 %	4 %	2 %	2 %	4 %	3 %	3 %	3 %	2 %

## Ansatte

BackeGruppen	864	834	754	792	916	973	901	839	873	841
Skanska Norge AS konsern	4779	4779	4186	4121	3893	4308	4206	4077	3945	3730
HENT AS	321	353	398	392	397	431	463	528	630	763
NCC Norge	1515	1456	1194	1200	1190	2090	2486	2348	2457	2 530
<b>Summert for gruppen</b>	<b>7479</b>	<b>7422</b>	<b>6532</b>	<b>6505</b>	<b>6396</b>	<b>7802</b>	<b>8056</b>	<b>7792</b>	<b>7905</b>	<b>7864</b>
Kruse Smith	883	890	867	954	960	973	986	921	906	870
Betonmast AS	167	104	170	273	262	704	794	872	850	808
Hære Entreprenør AS	300	328	420	423	452	523	587	595	719	1 241
<b>Summert for gruppen</b>	<b>1350</b>	<b>1322</b>	<b>1457</b>	<b>1650</b>	<b>1674</b>	<b>2200</b>	<b>2367</b>	<b>2388</b>	<b>2475</b>	<b>2919</b>
Consto AS			170	170	197	261	347	407	539	690
AF Gruppen ASA	1890	2047	1974	1933	2394	2670	2708	2797	3030	3049
Mesta konsern	3032	2766	2507	1930	1660	1636	1520	1455	1279	1334
JM Norge	257	220	208	218	312	324	352	349	360	380
Block Wathne AS	740	505	474	554	916	652	584	531	589	600
Veidekke	6451	6431	5925	5870	6098	6271	6121	6287	6593	7 163
<b>Summert for gruppen</b>	<b>12370</b>	<b>11969</b>	<b>11088</b>	<b>10505</b>	<b>11380</b>	<b>11553</b>	<b>11285</b>	<b>11419</b>	<b>11851</b>	<b>12526</b>

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
VERTIKAL INTEGRASJON	7479	7422	6532	6505	6396	7802	8056	7792	7905	7864
DIVERSIFISERING	1350	1322	1457	1650	1674	2200	2367	2388	2475	2919
GEOGRAFISK EKSPANSJON	12370	11969	11088	10505	11380	11553	11285	11419	11851	12526

## Produktivitet

BackeGruppen	2,63	2,58	2,64	2,97	3,09	3	3,75	3,93	4,15	4,4
Skanska Norge AS konsern	2,46	2,47	2,33	2,3	2,94	2,94	3,2	3,33	3,12	3,3
HENT AS	4,21	4,51	5,05	5,22	7,78	6,7	8,2	8,46	8,38	9,8
NCC Norge	3,39	3,97	2,74	2,96	3,34	3,53	3,69	3,52	3,62	3
	12,69	13,53	12,76	13,45	17,15	16,17	18,84	19,24	19,27	20,5
Kruse Smith	3,22	3,31	3,01	3,23	3,44	4,22	4,1	4,26	4,64	4,4
Betonnast AS	3,67	6,66	5,2	4,06	3,18	2,86	3,35	3,44	4,81	5,6
Hære Entreprenør AS	2,57	2,87	2,14	2,4	2,34	2,78	3,56	4,17	2,81	3,2
	9,46	12,84	10,35	9,69	8,96	9,86	11,01	11,87	12,26	13,2
Consto AS			3,59	3,71	5,71	4,04	4,61	6,01	4,69	5,8
AF Gruppen ASA	2,93	2,89	2,74	2,95	3,04	3,68	3,74	3,55	4,09	3,9
Mesta konsern	1,93	2,02	2,1	2,34	2,78	2,18	2,64	2,84	2,92	2,7
JM Norge	6,3	5,68	5,5	6,14	6,14	8,03	6,99	7,56	7,8	8,6
Block Wathne AS	2,22	2,89	3,12	3,27	2,31	3,54	4,06	4,11	4,01	4,6
Veidekke	3	3,02	2,63	2,78	2,94	3,16	3,56	3,82	3,67	4
	16,38	16,5	16,09	17,48	17,21	20,59	20,99	21,88	27,18	23,8
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
VERTIKAL INTEGRASJON	<b>3,17</b>	<b>3,38</b>	<b>3,19</b>	<b>3,36</b>	<b>4,29</b>	<b>4,04</b>	<b>4,71</b>	<b>4,81</b>	<b>4,82</b>	<b>5,13</b>
DIVERSIFISERING	<b>3,15</b>	<b>4,28</b>	<b>3,45</b>	<b>3,23</b>	<b>2,99</b>	<b>3,29</b>	<b>3,67</b>	<b>3,96</b>	<b>4,09</b>	<b>4,40</b>
GEOGRAFISK EKSPANSJON	<b>2,73</b>	<b>2,75</b>	<b>2,68</b>	<b>2,91</b>	<b>2,87</b>	<b>3,43</b>	<b>3,50</b>	<b>3,65</b>	<b>4,53</b>	<b>3,97</b>

## Vedlegg 2:

### Spørsmål til ledelsen:

Materialet vil bli brukt som supplement til en masteroppgave i ekspansjonsteorier, hvor studien tar for seg de ulike ekspansjonsteoriene og den praktiske bruk av disse. Formålet med studien er å kartlegge om noen av strategiene gir mer vekst enn andre.



Håper dere kan ta dere tid til å svare raskt på følgende spørsmål:

1. Dere har hatt stor vekst i omsetning de siste ti årene. Har dere hatt en målrettet strategi for denne veksten?
2. Hva skyldes veksten? (Oppkjøp/fusjoner, organisk vekst eller tiltransporterte entrepriser)
3. Hvilken form for ekspansjonsstrategi har dere hatt? (Geografisk ekspansjon, diversifisering eller vertikal integrasjon).
4. Hvilke erfaringer har dere gjort dere i perioden – kan dere konkludere med en strategi er mer vellykket enn andre? Har dere eventuelt erfaringer fra tiltak som ikke har fungert som ønsket? (Oppkjøp/fusjoner, organisk vekst, tiltransporterte entrepriser, geografisk ekspansjon, diversifisering eller vertikal integrasjon).

På forhånd takk!

Med vennlig hilsen Christine Høigaard

EMBA student, Universitetet i Stavanger