

NORGES HANDELSHØYSKOLE  
Bergen, våren 2007

Utredning i fordypningsområdet: Strategi, Organisasjon og Ledelse  
Veileder: Christine Meyer

**Strategisk analyse av en bedrift i entreprenørbransjen;  
en studie av Ove Skår AS**

av  
Janne Cathrine Eidissen



Denne utredningen er gjennomført som et ledd i siviløkonomutdanningen ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Forord

Denne utredningen er skrevet som en del av siviløkonomstudiet ved Norges Handelshøyskole (NHH). Bakgrunnen for valg av tema er knyttet til min interesse og mitt kjennskap til bedriften Ove Skår AS. Denne bedriften er et lokalt entreprenørfirma beliggende her i Sarpsborg. Bedriften har vært mye i lokale media gjennom flere år da de har vært en av de mest lønnsomme bedriftene i landet innenfor bygg- og anleggsbransjen. Bedriften har vokst fra å være et lite byggmesterfirma på midten av 1990-tallet til å bli en entreprenørbedrift med rundt 50 ansatte i 2007. Omsetningen har gjennom årene steget, og resultatene vært gode. Den siste tiden har derimot bedriften opplevd sprengt kapasitet, og forventer vanskeligheter ved ytterligere vekst.

Utredningen er påbegynt først nærmere fem år etter at jeg gikk ut 3. avdeling ved NHH. Forklaringen er at jeg tok et utvekslingsopphold i Bangkok ved Thammasat Universitet, som første student fra NHH. Dette var et spennende og svært opplevelserikt opphold som gav meg en rekke gode minner og erfaringer. Under dette oppholdet ble det fra min side satt av lite tid til utredningen som jeg hadde planer om å påbegynne. Da jeg kom tilbake til Norge begynte jeg i arbeidslivet med fast jobb. Da ble dette viet min oppmerksomhet en stund. I 2004 ble jeg mamma for første gang til en liten gutt. Utredningsplanene ble igjen lagt på hylla. Nå i 2006/2007 arbeider jeg fullt, er mamma og gravid med nr. 2 og bygger hus. I denne travle hverdagen har jeg forsøkt å sette av tid til å arbeide med utredningen og bestemt meg for å få fullført den.

Jeg ønsker å rette en takk til ledelsen i Ove Skår AS som har latt meg studere bedriften inngående. En spesiell takk til daglig leder, Gisle Eidissen, som har tatt seg tid til å besvare mine spørsmål, og som også har vært behjelpelig med å forklare eventuelle uklarheter i underveis og i ettertid.

Til slutt vil jeg rette en takk til min veileder, Christine Meyer, som hjalp meg med å konkretisere problemstillingen og gav konstruktiv tilbakemelding og kritikk.

Janne Cathrine Eidissen

Sarpsborg 19/6-07

## Sammendrag

Denne utredningen tar for seg en entreprenørbedrift lokalisert på Østlandet, nærmere bestemt i Sarpsborg. Bedriften har siden 1995 gått fra å være et lite byggmesterfirma til å bli et lønnsomt og godt drevet entreprenørfirma med en omsetning på over kr. 200 millioner.

Bedriftsledelsen ønsker fortsatt lønnsom vekst i fremtiden, men føler nå at maksimal ressursutnyttelse er nådd. De ønsker derfor å se på ulike muligheter til valg for fortsatt vekst og utfordringene ved de ulike alternativene.

For å kartlegge bedriftens utfordringer og muligheter foretok jeg noen analyser. For å se på forholdene innad i bedriften valgte jeg å gjøre en VRIO-analyse. Her kom det frem hvilke ressurser bedriften besitter, men også noen de mangler. Bakgrunnen for analysen var å avdekke om bedriften har ressurser som skaper konkurransefortrinn.

Videre så jeg på den eksterne delen av bedriften, det vil si det som kjennetegner markedet bedriften opererer i. I denne eksterne delen benyttet jeg to modeller, PEST-analysen og Porters femkrefter modell.

PEST-analysen har liten strategisk verdi, men visste hvordan bedriftens omgivelser er med tanke på fremtiden.

Bakgrunnen for Porters femkrefter modell var å avdekke i hvilken grad konkurranseforholdene i markedet påvirker selskapets valg av strategier.

Svarene fra analysedelen ble deretter knyttet opp mot ulike strategiske valg bedriften ser på som aktuelle for fortsatt lønnsom vekst. Her skiller jeg mellom vekst i eksisterende marked og ekspansjon. Innenfor vekst så jeg på oppkjøp, organisk vekst, opprettelse av datterselskap, eierskapsstruktur og andre strukturelle endringer. Innenfor ekspansjon så jeg på de ulike alternativene geografisk utvidelse, diversifisering og vertikal integrasjon.

Dette bunnsette så ut i en konklusjon om hva som synes mest hensiktsmessig for bedriften å satse på fremover.

# INNHALDSFORTEGNELSE

## Forord

## Sammendrag

<b>Kapittel 1 Innledning</b>	<b>1</b>
1.1 Kapittelets innhold	1
1.2 Formål	1
1.3 Bakgrunn og målsetting	1
1.4 Avgrensninger	2
1.5 Problemstilling	3
1.6 Begrepsavklaring/Definisjoner	4
1.7 Metodikk	5
<b>Kapittel 2 Presentasjon av bedriften</b>	<b>6</b>
2.1 Kapittelets innhold	6
2.2 Historie	6
2.3 Organisasjon og ledelse i Ove Skår AS	8
<b>Kapittel 3 Teoretisk rammeverk</b>	<b>11</b>
3.1 Kapittelets innhold	11
3.2 Innledning til teori for intern analyse	11
3.2.1 VRIO-rammeverket	11
3.3 Teori for ekstern analyse	16
3.3.1 PEST-analysen	16
3.3.2 Porters fem konkurransekrefter modell	17
3.3.2.1 Kritikk og forsvar til femfaktor modellen	19
<b>Kapittel 4 Strategisk analyse av Ove Skår AS</b>	<b>21</b>
4.1 Kapittelets innhold	21
4.2 Intern analyse	21
4.2.1 Anvendelse av VRIO-modellen	21
4.3 Ekstern analyse	33
4.3.1 PEST-analyse av Ove Skår AS	33
4.3.2 Porters femfaktor analyse	38
4.3.2.1 Trussel fra rivaler – konkurranseintensitet	38
4.3.2.2 Kundenenes forhandlingsposisjon	39
4.3.2.3 Leverandørenes forhandlingsposisjon	40
4.3.2.4 Trussel fra nye aktører i bransjen	41
4.3.2.5 Substitutt – trusselen	43
4.3.3 Oppsummering av femfaktoranalysen/industrianalysen	43

<b>Kapittel 5 Analyse av strategivalg</b>	<b>47</b>
5.1 Kapittelets innhold	47
5.2 Innledning - historisk oversikt	47
5.3 Oppkjøp versus organisk vekst	48
5.3.1 Oppkjøp	48
5.3.2 Organisk vekst	50
5.3.3 Oppsummering	51
5.4 Opprettelse av datterselskap	52
5.5 Eierskapsstruktur og andre strukturelle endringer	52
5.6 Ekspansjon	53
5.6.1 Nye geografiske markeder	54
5.6.2 Diversifisering	55
5.6.3 Vertikal integrasjon	55
<b>Kapittel 6 Strategivalg i Ove Skår AS</b>	<b>57</b>
6.1 Kapittelets innhold	57
6.2 Kort oppsummering av bedriften	57
6.3 Ulike valgmuligheter innenfor vekst	58
6.3.1 Oppkjøp	58
6.3.2 Organisk vekst	60
6.3.3 Opprettelse av datterselskap	61
6.3.4 Eierskapsstruktur og andre strukturelle endringer	62
6.4 Ekspansjonsmuligheter	62
6.4.1 Nye geografiske markeder	62
6.4.1.1 Oppkjøp	63
6.4.1.2 Egenetablering	64
6.4.1.3 Allianse	65
6.4.2 Diversifisering	66
6.4.2.1 Oppkjøp	66
6.4.2.2 Egenetablering	67
6.4.2.3 Allianse	68
6.4.3 Vertikal integrasjon	69
6.4.3.1 Oppkjøp	69
6.4.3.2 Egenetablering	70
6.4.3.3 Allianse	71
6.5 Kjernekompetanse i Ove Skår AS	71
<b>Kapittel 7 Konklusjon</b>	<b>73</b>
<b>Kapittel 8 Referanseliste</b>	<b>76</b>
Vedlegg 1: Visjon, forretningside og mål	
Vedlegg 2: En enkel regnskapsbetraktning av bedriften og regnskapstall for 2000-2005	
Vedlegg 3: Intervju med daglig leder i Ove Skår AS	

## **Figurliste**

Figur 2.1: Utvikling antall årsverk	6
Figur 2.2: Historisk utvikling i omsetning	7
Figur 2.3: Historisk utvikling i resultat av driften i %	8
Figur 2.4: Organisasjonskart for Ove Skår AS	9
Figur 3.1: VRIO-rammeverket	15
Figur 3.2: Porters femkrefter modell	18
Figur 4.1: Krefter som påvirker konkurransen i bygge- og anleggsindustrien	45
Figur 5.1: Motiver for oppkjøp	48
Figur 5.2: Ekspansjonsalternativer	54

---

# **Kapittel 1 Innledning**

## ***1.1 Kapittelets innhold***

I dette kapittelet skal det gjøres rede for formål, bakgrunn og målsetning for denne utredningen. I tillegg vil det bli beskrevet nødvendige avgrensninger i forhold til hva oppgaven vil omfatte, og til slutt bunner kapittelet ut i en problemdefinisjon etterfulgt av definisjoner av de mest sentrale begrepene brukt i denne utredningen.

## ***1.2 Formål***

Formålet med oppgaven er først og fremst å lære hvordan man oppnår suksess og dessuten gjøre en interessant undersøkelse for en bedrift. Utredningen er en læreprosess og skal gi meg som student kunnskaper og ferdigheter i utredningsmetodikk og vitenskapsbasert forskning. I utredningen skal man vise hva man har lært gjennom de ulike fagene en har hatt på Norges Handelshøyskole (NHH) og benytte dette i praksis. Oppgaven skal også bidra med noe interessant og inspirere meg som student. Ved å bearbeide et problem, gjennomføre en utredning samt presentere arbeidet med konklusjoner som avdekkes, vil denne målsettingen nås.

## ***1.3 Bakgrunn og målsetting***

Utredningens tema skal være innenfor min spesialisering på tredje avdeling; strategi, organisasjon og ledelse (SOL). Temaet i denne utredningen er strategiske valg for opprettholdelse av god inntjening hos en entreprenørbedrift lokalisert på Østlandet. Jeg vil i utredningen gjøre en dybdeundersøkelse av denne bedriften, som er en mellomstor entreprenørbedrift med historisk gode resultater, men som har vært noe fallende de siste årene. Det jeg ønsker å undersøke er hvilke videre valg bedriften må gjøre for å sikre videre vekst og samtidig oppnå gode resultater.

Hvilke valg må bedriften gjøre for å sikre videre vekst? Hvilke strategiske grep må gjøres for ikke å svekke inntjeningen? Hva bør det satses på videre?

---

Når jeg sier vekst, så er det et sammensatt begrep, og her kan nevnes omsetning, resultat, teknologi og generell utvikling. Dette har ofte sammenheng med hverandre og vil derfor bli sett på i en sammenheng, men også hver for seg. Bedriften operer i dag i en bransje i vekst, men føler at de har sprengt kapasitet, spesielt med tanke på å påta seg flere oppdrag, og dessuten gjør den lave arbeidsledigheten at det er vanskelig å rekruttere nye gode medarbeidere. På tross av et marked i vekst har bedriften opplevd at resultatgraden er synkende.

Jeg ønsker å se på hvilke strategiske valg som kan gjøres i disse tider, hvor man har et marked i vekst, der det er mye å gjøre, men samtidig konkurranse om jobbene. Stadig flere utenlandske selskaper prøver seg i det norske markedet. Det mest interessante for meg, og det som er min hovedmålsetning, er likevel å se på hvilke strategiske valg bedriften har i fremtiden for å sikre videre vekst, enten de er i et nedadgående eller et oppadgående marked. Her ønsker jeg i samråd med bedriften å belyse ulike ekspansjonsalternativer som produktmessig utvidelse, geografisk utvidelse eller vertikal integrasjon, og hvordan dette kan gjøres, for eksempel gjennom egenetablering, allianseinngåelse eller fusjon/oppkjøp. Sider som organisk vekst, opprettelse av datterselskap, eierskapsstruktur, strukturelle endringer m.m. vil bli nevnt.

#### ***1.4 Avgrensinger***

Jeg har valgt å ta for meg noen av de mest sentrale teoriene innenfor foretaksstrategi, da det blir for tidkrevende å se på alt som har relevans for denne utredningen. Jeg har valgt å gjøre en ressursbasert analyse av bedriften ved hjelp av VRIO-rammeverket. Dette for å identifisere ulike ressurser bedriften besitter eller mangler, og dessuten om noen av disse ressursene kan gi bedriften vedvarende konkurransefortrinn. For å se nærmere på det markedet bedriften opererer i, tar jeg også for meg PEST-analysen og Porters 5-konkurransemodell. Et problem med eksterne analyser ligger i avgrensningen av arbeidet. Det er nær sagt ingen grense for hva man kan analysere, og hvor mye man kan fordype seg. Jeg har derfor valgt de vesentligste områder, og en detaljeringsgrad som sørger for at arbeidet kan bli gjort. Jeg har derfor valgt å forholde meg til modellene nevnt ovenfor, etter en gjennomgang av hva bedriften ønsker å få belyst.

Videre har jeg fokusert på ulike metoder for å oppnå vekst, her har jeg valgt å skille mellom vekst i eget marked og ekspansjon, og ser på de viktigste alternativene innenfor disse valgene.



---

## ***1.5 Problemstilling***

***Hvilke strategiske muligheter har Ove Skår AS med hensyn til å oppnå lønnsom vekst i fremtiden, og hva er utfordringen ved de ulike valgene?***

Bedriftens ledelse mener at de har nådd grensen for maksimal ressursutnyttelse, noe som skaper et fremtidig vekstproblem for bedriften. De har pr i dag en ordresreserve som er relativt god, og kan derfor bare i begrenset grad regne på nye tilbud på grunn av mangelen på kapasitet.

Ser man tilbake i tid, har Ove Skår AS gjennom 7-8 år hatt langt bedre resultatmarginer enn det som har vært gjennomsnittet i bransjen. Bedriften har også blitt kåret til en av de mest lønnsomme entreprenørbedriftene i landet. De siste årene har derimot vært vanskeligere, og inntjeningen for bedriften har falt noe tilbake, selv om omsetningen har steget. Altså har ikke veksten de siste årene vært like lønnsom som tidligere.

De siste årene har etterspørselen etter entreprenørtjenester vært stor, og det har vært mer enn nok tilbud å regne på. Etterspørselen har vært så stor at Ove Skår AS har måttet takke nei til jobber hvor de har vært invitert til å gi tilbud. Dette har forbindelse med at ledelsen i Ove Skår AS mener at den maksimale utnyttelsen av ressurser i firmaet til tider har vært nådd. Etterspørselen er så stor at det er problemer med å finne nok kvalifisert arbeidskraft til bedriften for å kunne dekke behovet de har for å være med på nye prosjekter. Man kan ikke regne med å kunne ansette fullt utlærte og kvalifiserte personer. Opplæring tar tid, men bedriften trenger personer i dag.

Er det alltid fornuftig å ansette nye? Hva om markedet snur, hva vil da skje med de nyansatte? Får ikke bedriften nok oppdrag, vil de nyansatte bli en utgiftspost for bedriften.

Ove Skår AS har gjennom årene hatt en jevn økning både når det gjelder omsetning og antall ansatte. Etter at de fra 1996 satset på større prosjekter, økte omsetningen betydelig og har siden vært jevnt økende.

Men et marked vil ikke for alltid være i vekst. Det vil ved ett eller annet tidspunkt bli mettet og markedssituasjonen vil snu. Det gjelder å være rustet til å tåle slike nedganger.

Skal man for eksempel beslutte å fortsette som i dag, med den arbeidsstokken og de ressursene som allerede finnes i bedriften? Eller skal man ta risikoen på å utvide virksomheten? Å ta denne beslutningen kan bli en viktig del av Ove Skår AS sin fremtidige

---

strategi. Det finnes flere alternativer og kombinasjoner som bedriften kan bruke ved valg av strategi.

## ***1.6 Begrepsavklaring/Definisjoner***

Her er definisjonen av noen sentrale begreper som vil bli benyttet i denne utredningen:

***Ressurser***; er beholdninger av innsatsfaktorer som påvirker evnen til å iverksette strategier.

***Strategi***; er en plan for ressursallokering som setter bedriften i stand til å opprettholde eller forbedre sin yteevne. En god strategi nøytraliserer trusler og utnytter muligheter, mens bedriftens styrker fokuseres og svakheter unngås eller holdes i sjakk.

***Strategisk kjerne***; er de egenskaper ved en organisasjon som skiller den fra konkurrentene og representerer varige konkurransefortrinn.

***Oppkjøp***; er en prosess hvor et selskap oppnår kontroll over et annet selskap ved å kjøpe opp aksjer.

***Konkurransefortrinn***; bedriftens konkurransefortrinn bygges opp av bedriftens interne styrker. Med vedvarende konkurransefortrinn menes kun ressurser som har følgende egenskaper; de er verdifulle, de er sjeldne, de er vanskelig å imitere og det finnes ikke likeverdige substitutter.

***Kjernekompetanse***; er kunnskap om hvordan man gjør ting i bedriften. Definisjonen er ” den kollektive læringen i en organisasjon, spesielt hvordan man koordinerer forskjellig produksjonskunnskap og integrerer ulike teknologier i selskapet”.

***Ekspensjon***; er å øke antallet produktmarkeder en bedrift konkurrerer i.

---

## ***1.7 Metodikk***

Her vil jeg kartlegge bedriften både internt og eksternt. Det være seg dybdeundersøkelse med intervju/samtaler med ledelse, brosjyrer og annet materiale, hjemmeside, avisutklipp og andre tidsskrifter både generelle og beregnet på bransjen. Jeg vil legge mest vekt på å ha en tett dialog med ledelsen i bedriften, slik at jeg kan få et godt innblikk som mulig av organiseringen i bedriften. Andre kilder vil subsidiere dette med mer objektive innblikk. Jeg vil knytte det materialet jeg har om bedriften opp mot en teori bit hvor fag fra NHH vil bli benyttet. Flere teorier fra Foretaksstrategien vil blant annet bli benyttet i utredningen.

## Kapittel 2 Presentasjon av bedriften

### 2.1 Kapittelets innhold

I dette kapittelet skal vi se på bedriften Ove Skår AS. Jeg vil dele presentasjonen av bedriften opp i 2 underpunkter:

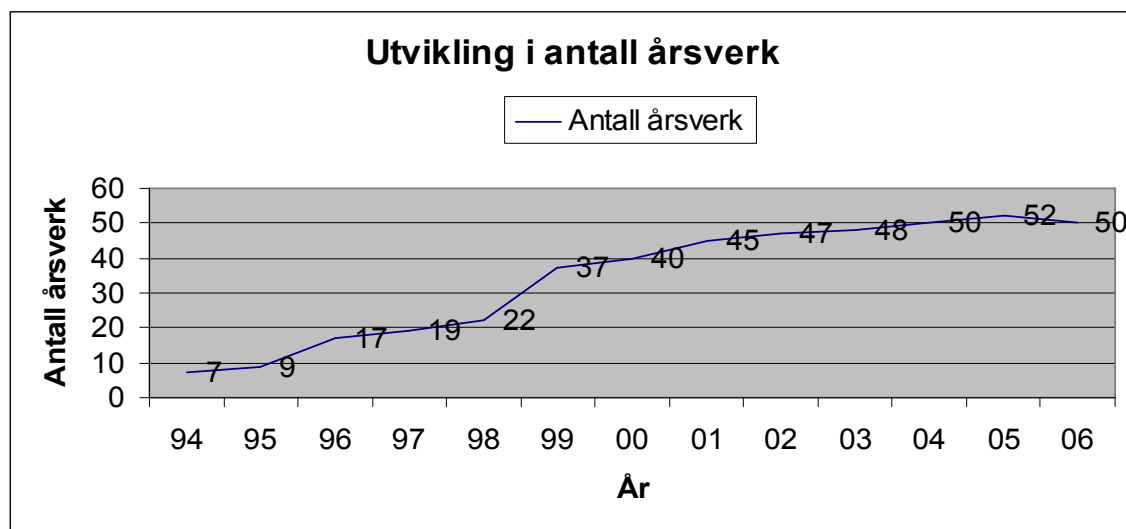
- Historie
- Organisasjon og ledelse

Hensikten med denne delen er å frembringe informasjon om selskapet, slik at jeg har en referanseramme for den videre analysen på en mest mulig oversiktlig måte.

### 2.2 Historie

Ove Skår AS driver hovedsakelig sin virksomhet i Østfold, Oslo og Akershus.

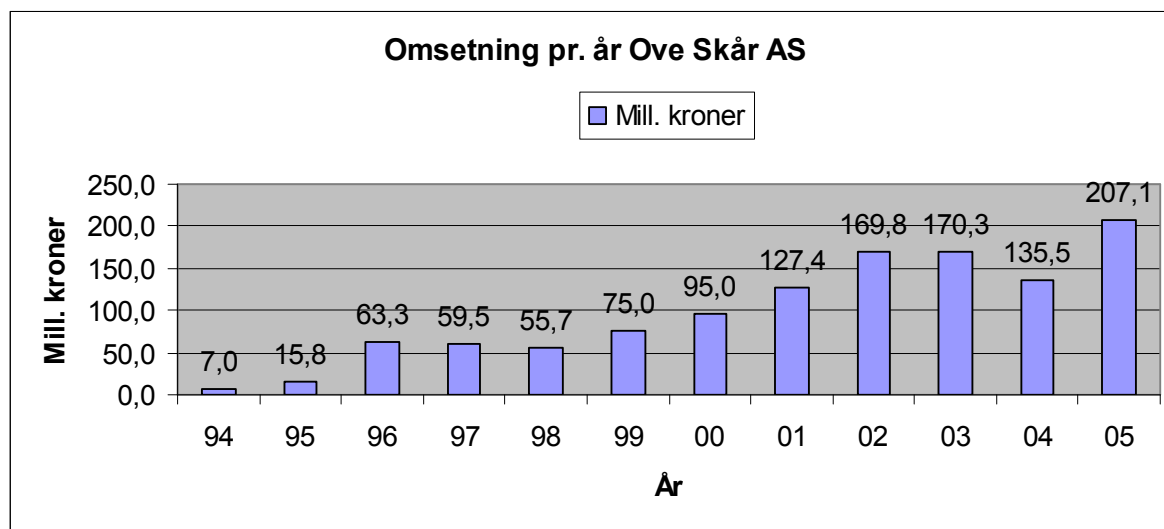
Foretaket ble etablert av byggmester Ove Skår i 1982 som et personlig foretak og har etter den tid blitt et firma med ca 50 ansatte.



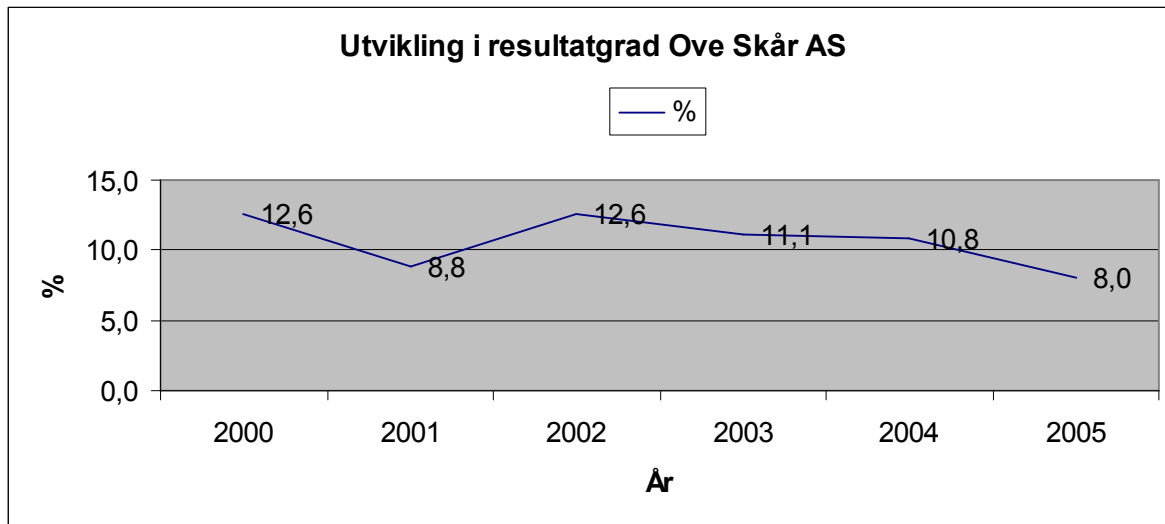
Figur 2.1: Utvikling antall årsverk

I 1989 slo Ove Skår seg sammen med Skule Reiersen og ble da hetende Ove R. Skår & co. AS. I dag er Ove Skår, Skule Reiersen, Gisle Eidissen, Jan Erling Grav og Morten Karlsen aksjonærene i bedriften gjennom sine investeringsselskaper.

I begynnelsen ble firmaet drevet som et tradisjonelt byggmesterfirma, men i sammenheng med Gisle Eidissen sin inntreden i byggefirmaet i 1995 ble det bestemt at de skulle satse på større byggeoppdrag i general-, hoved- og/eller totalentreprise. Denne satsningen har bidratt til at både resultatet og omsetningen har økt, og i 2001 passerte omsetningen for første gang 100 millioner kroner, og i 2005 passerte den 200 millioner kroner.



Figur 2.2: Historisk utvikling i omsetning

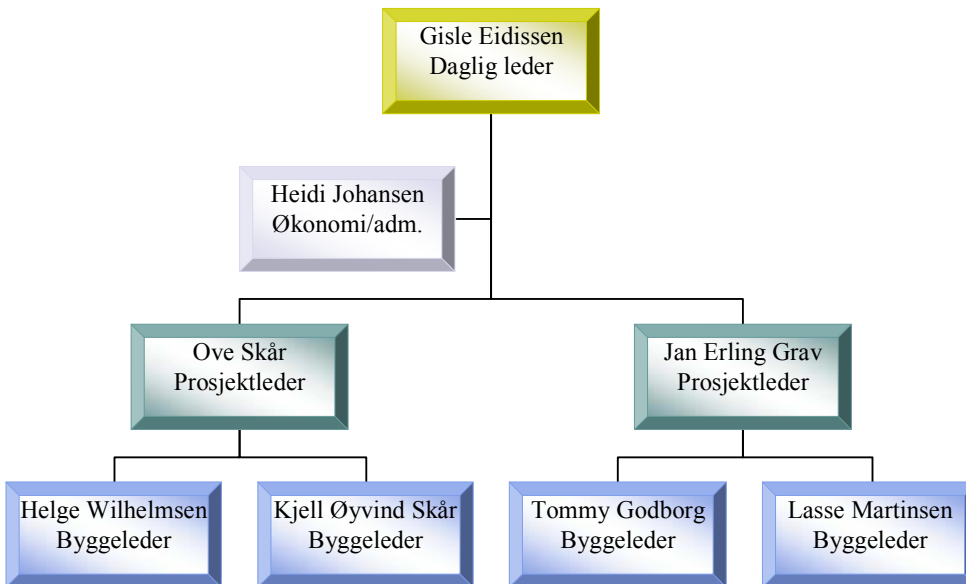


**Figur 2.3: Historisk utvikling i resultat av driften i %**

Ove Skår AS bygger skoler, sykehjem, omsorgsboliger, kontorbygg, forretningsbygg, boliger i felt, blokker osv. For Ove Skår AS er disse prosjektene kun av interesse hvis Ove Skår AS får muligheten til å være hoved-, total- eller generalentreprenør, eller ha en totalentreprise. Prosjekter som gir lønnsomhet og mulighet for utvikling av medarbeiderne er overordnede mål i alle prosjekter. Det at de har satset på denne måten har bidratt til utvikling av styringskompetansen, økt omsetningen og resultatet, samt utviklet medarbeiderne. Det har også gitt god mulighet for kunnskapsutvikling.

### ***2.3 Organisasjon og ledelse i Ove Skår AS***

Organisasjonskartet til Ove Skår AS er vist nedenfor.



**Figur 2.4: Organisasjonskart for Ove Skår AS**

Styret i Ove Skår AS setter klare mål for bedriften og bestemmer strategiene for å nå disse målene. Styret i bedriften ser over og godkjenner planene som daglig leder foreslår. Ove Skår AS ledergruppe holder seg kontinuerlig oppdatert om endringer i markedet.

Styret, daglig leder og ledergruppen i bedriften er en av de viktigste delene i bedriftens humankapital. Styret i Ove Skår AS har svært god kompetanse, erfaringer og kunnskaper innen bygg- og entreprenørbransjen, noe som er viktig for organiseringen av bedriften.

Aksjonærene mener det er en fordel å ha med en i styret som ikke arbeider i bedriften. Dette fordi han ser bedriften i et annet perspektiv, enn de som jobber der til daglig. Sigurd Stokke er et eksternt styremedlem i Ove Skår AS. Han kjenner godt til hvordan en bedrift bør styres, og er derfor et viktig styremedlem.

---

*Aksjefordelingen og styret er i dag som følger:*

**Aksjefordelingen:**

- Ove Skår Invest AS, 34 %, eies 100 % av Ove Skår
- Skule Reiersen Invest AS, 27 %, eies 100 % av Skule Reiersen
- GE Invest AS, 27 %, eies 100 % av Gisle Eidissen
- JE-MO AS, 12 %, eies 50 % av Jan Erling Grav og  
50 % av Morten Karlsen

**Styre:**

Ove Skår	Styreformann
Gisle Eidissen	Nestleder
Skule Reiersen	Styremedlem
Sigurd Stokke	Styremedlem
Jan Erling Grav	Styremedlem
Morten Karlsen	Styremedlem



---

## **Kapittel 3 Teoretisk rammeverk**

### ***3.1 Kapitlets innhold***

Dette kapitlet er et rent teorikapittel, der de teoriene og teoretiske modellene som vil bli brukt i oppgaven vil bli gjennomgått. For å forstå konkurransen i entreprenørmarkedet og hvordan selskapet skal posisjonere seg i forhold til de muligheter og trusler som avdekkes har jeg valgt å bruke Porters fem-krefter modell og å gjøre en PEST-undersøkelse. Før det vil jeg beskrive en modell hvor de interne arbeidsbetingelsene og ressursene i bedriften analyseres, dette gjøres ved hjelp av VRIO-rammeverket.

### ***3.2 Innledning til teori for intern analyse***

En ressursanalyse har til mål å vurdere kritiske styrker og svakheter ved organisasjonen som helhet, og for hvert enkelt forretningsområde.

Det er primært fem hovedkategorier av ressurser; fysiske (bygninger, utstyr, maskiner, etc.), finansielle (økonomi, etc.), teknologiske (it-utstyr, software, etc.), menneskelige og organisatoriske (ferdigheter, egenskaper, miljø, etc.) og nettverksressurser (kommunikasjon, organisasjonell struktur, etc.).

En ressursanalyse tar direkte hensyn til spørsmålet om styrker og svakheter. Det er ønskelig å komme frem til ressurser som kan settes i fokus. Det er da interessant å finne ut om ressursene er gode nok, eller om de ikke har noen betydning for bedriftens suksess. Videre kan man finne ressurser som bedriften mangler. For ikke å utelukke noen ressurser er det viktig at man ser på hele organisasjonen som helhet.

#### ***3.2.1 VRIO-rammeverket***

For å gjøre analysen av bedriftens interne styrker og svakheter mer håndfaste er det utviklet et rammeverk kalt VRIO.

---

Siden VRIO-modellen bygger på det ressursbaserte synet på en virksomhet, er den også basert på hovedantagelsen derfra;

- Antagelsen om ressursheterogenitet. Ulike bedrifter har ulike samlinger av ressurser.
- Antagelsen om ressursimmobilitet, er antagelsen om at noen av ressursene enten er kostbare eller har en uelastisk tilbudskurve. Det vil si at det er vanskelig for andre bedrifter å skaffe seg de samme ressursene.

Sentralt i den ressursbaserte teorien er også begrepet ”strategisk kjerne”. Bedrifter konkurrerer med ulike ressurser, de bedrifter som går godt har spesielt verdifulle ressurser som er vanskelig å kopiere for andre. Det er nettopp disse ressursene som vi da betegner som bedriftens strategiske kjerne.

Jeg vil først forklare nærmere hva ressurser er. Vi har to hovedtyper ressurser, det er synlige ressurser, som vi finner i balansen til bedriften, og usynlige ressurser som for eksempel goodwill. Det er ofte de usynlige ressursene som er vanskelig å kopiere, og som dermed kan være årsaken til at bedriften har et vedvarende konkurransefortrinn.

Alle ressurser er som sagt ikke like viktige, og for å være et element i bedriftens strategiske kjerne, må en ressurs oppfylle fire krav. Ressursene må være;

1. Verdifulle (valuable) (V)
2. Sjeldne (rarity) (R)
3. Vanskelig å imitere (difficult/costly to imitate) (I)
4. Effektivt organisert (organized efficiently) (O)

Disse fire kravene gir sammen et rammeverk som gjør det mulig å få svar på om noen av organisasjonens ressurser er unike, vanskelig å kopiere og kan skape et vedvarende konkurransefortrinn og inntekter over gjennomsnittet.

---

Krav 1:

Spørsmålet om verdi (V):

*Medfører ressursen muligheter for bedriften til å reagere på trusler og muligheter i markedet?*

For at ressurser skal utgjøre en styrke må de gjøre det mulig for bedriften å utnytte muligheter eller nøytralisere trusler i markedet. De ressursene som ikke oppfyller dette kan sees på som en svakhet. Dette minner oss om en SWOT-analyse, og spørsmålet om verdi hvor man da kan sammenligne intern analyse av sterke sider og svakheter, med en ekstern analyse av muligheter og trusler. Den verdifulle ressursen skal gi en reduksjon i kostnader og en økning i inntektene.

Krav 2:

Spørsmålet om sjeldenhet (S):

*Hvor mange konkurrerende bedrifter har allerede tatt i bruk en slik ressurs?*

Dersom man er alene om å disponere en ressurs, vil dette gi bedriften konkurransefortrinn. Men selv om ressursen er sjelden, eller man er alene om ressursen i dag, er det ikke sikkert at dette vil fortsette. Da vil man miste et konkurransefortrinn. Likevel kan ressurser som er i bruk av mange bedrifter være strategisk viktige. En slik ressurs er ikke et konkurransefortrinn for noen av dem, men det kan være en kilde til likevekt mellom bedriftene. Det vil si at ressursen bidrar til å sikre bedriftens overlevelsessevne, og at uten denne ressursen ville bedriften være satt tilbake i forhold til sine ressurser.

Krav 3:

Spørsmålet om imiterbarhet (I):

*Har bedrifter som ikke besitter denne ressursen en kostnadsulempe ved å anskaffe seg den, i forhold til de som allerede besitter ressursen?*

Jo vanskeligere det er for konkurrentene å imitere våre ressurser, jo større konkurransemessig fortrinn vil bedriften ha. Det kan være mange årsaker til at en ressurs er vanskelig å kopiere. Noen eksempler kan nevnes. Det kan være uklare årsaks/virkningsforhold, at andre rett og slett ikke forstår betydningen av ressursen og hvordan kopiere den. Eller man kan inneha fysisk eller juridisk unikhet i forhold til sin posisjon. Det kan også være at kundemassen er

---

koblet til bedriften på en slik måte at det blir umulig for andre bedrifter å kopiere, og dessuten kan det være en fordel å ha en ”installert” kundemasse. Dette tar tid å opparbeide seg. Man kan også ha unike historiske forhold eller besitte produksjonsprosesser eller kunnskap som andre ennå ikke forstår.

Kopiering kan gjøres på to måter. Enten ved dublisering, at man direkte etterligner sin konkurrent. Eller ved substituering, at man forsøker å finne et substitutt til konkurrentens produkt eller produksjonsmetode.

Krav 4:

Spørsmålet om organisering (O):

*Er bedriften organisert slik at det fullt ut kan utnytte potensialet til ressursen?*

Vi har sett at en bedrifts potensial for konkurransemessig fortrinn kommer an på verdien, sjeldenheten og imiterbarheten til dens ressurser. Likevel, for å få realisert dens potensial, må bedriften være organisert på en fornuftig måte, slik at den utnytter ressursen fullt ut. Mange elementer er relevante for spørsmålet om organisering, for eksempel rapporteringsstruktur, ledelsens kontrollsystemer, avlønningspolitikk og incentiver, bedriftskultur, etc. Disse komponentene alene er ikke nok til å skaffe seg konkurransefortrinn, men sammen med andre ressurser kan de være med på å bedre bedriftens potensial for å lykkes.

VRIO rammeverket					
Verdifull	Sjelden	Vanskelig å imitere	Utnyttet av organisasjonen	Implikasjoner	Avkastning
Nei	-	-	Nei	Konkurransulempe	Under normal
Ja	Nei	-		Paritet	Normal
Ja	Ja	Nei		Temporær konkurransefortrinn	Abnormal
Ja	Ja	Ja	Ja	Vedvarende konkurransefortrinn (gitt at vi har klart å organisere det)	Abnormal

**Figur 3.1: VRIO-rammeverket**

Dette rammeverket tar for seg hver ressurs hver for seg, og ser om de gir konkurransefortrinn eller konkurranseulempe.

Kritikk av VRIO modellen:

Når man gjennomfører en slik analyse er det viktig at man er ærlig med seg selv, og ikke pynter på informasjonen. Dette vil i så fall gi feil inntrykk av hvilke ressurser bedriften besitter.

Man skal også være klar over at identifiseringen av ressursen kan være vanskelig, og noen ganger uønsket. Det kan faktisk være en del av konkurransefortrinnet å ikke vite. Modellen/teorien sier også lite eller ingenting om omgivelsene rundt bedriften. Og hva med komplementære ressurser? Noen ressurser avhenger av hverandre. Hvordan er de strategiske ressursene versus de komplementære? En utvikling av ressurser krever en viss stabilitet i omgivelsene, men omgivelsene er ofte uforutsigbare. Dette blir ofte et problem, siden det kan være vanskelig å opprettholde konkurransefortrinnet. Ledelsen har dessuten ofte en begrenset evne til å skape vedvarende konkurransefortrinn. Det kan også vise seg ved enkelte tilfeller at det er vanskelig å få tak i nok intern informasjon om bedriften.

---

### 3.3 Teori for ekstern analyse

Jeg vil her presentere to modeller for å gjøre en analyse av bedriftens eksterne faktorer. Dette for å kartlegge selskapets konkurransefortrinn og mulig utvikling i markedet, og de omgivelsene som bedriften må forholde seg til. De to modellene jeg vil ta for meg er PEST-analysen og Porters fem konkurransekrefter-modell.

#### 3.3.1 PEST-analysen

PEST-analysen er en undersøkelse for å utforske det eksterne miljøet til bedriften. Den tar hensyn til de viktigste områdene i miljøet til en organisasjon og hjelper til med å strukturere faktorer av interesse fra omgivelsene, slik som politiske og juridiske faktorer, økonomiske faktorer, sosiale og teknologiske faktorer.



Betydningen av de ulike faktorene vil kunne variere over tid, og det er ikke nødvendigvis slik at faktorer som er sentrale for en bedrift, har samme betydning for en annen.

PEST-analysen bidrar med innsikt på flere måter.

Analysen kan være en nyttig sjekkliste når man ønsker å se nærmere på sentrale faktorer i omgivelsene, selv om denne tilnærmingen kun er en liste over aktuelle områder og dermed har liten strategisk verdi. Man bør derfor kombinere denne analysen med andre analysemetoder. Jeg har derfor valgt å gjøre det med Porters fem-konkurranse modell.

PEST-analysen kan være et hjelpemiddel til å identifisere kritiske faktorer eller nøkkelfaktorer i omgivelsene, og en sentral oppgave er å identifisere de bakenforliggende kreftene som driver frem de stadige endringene som bedrifter opplever om deres omgivelser. PEST-analysen kan også bidra til å

---

avdekke hvordan de eksterne faktorene har ulik innflytelse på organisasjonen med hensyn til fremtidig utvikling.

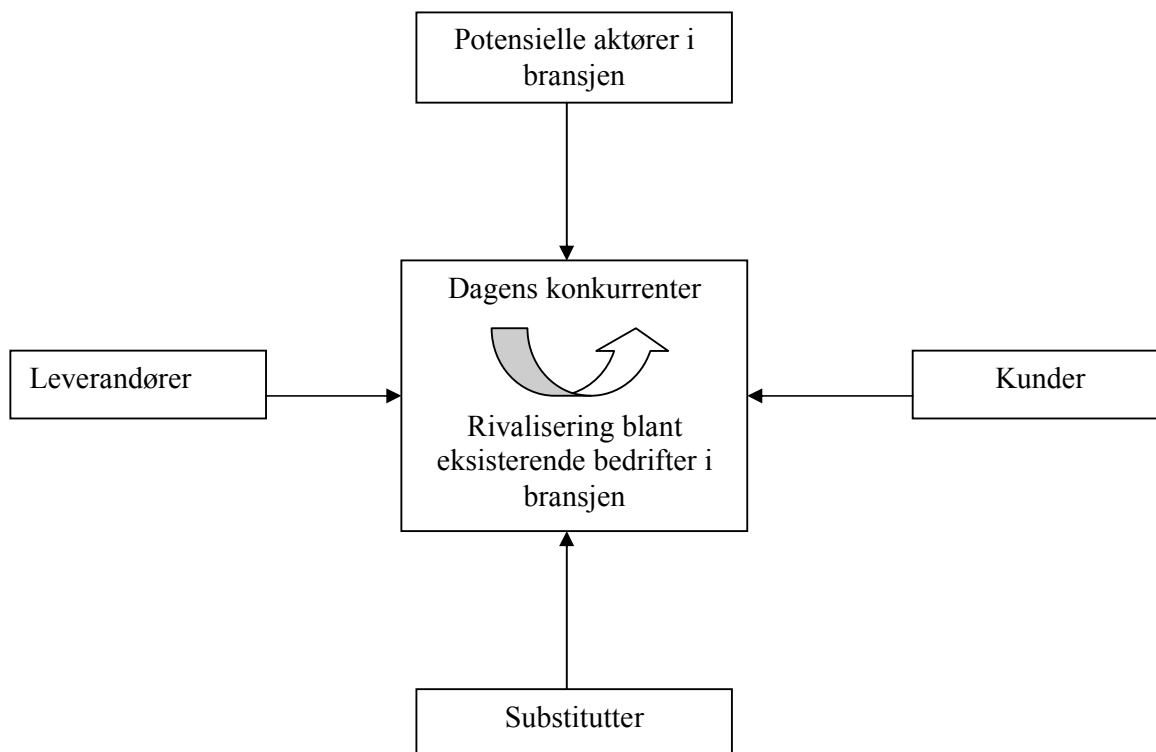
### ***3.3.2 Porters fem konkurransekrefter modell***

En av målsetningene for meg med denne oppgaven er å bli bedre kjent med det markedet som bedriften Ove Skår AS konkurrerer i. For å forstå dette bedre har jeg valgt å se nærmere på Michael Porters modell for bransjeanalyse; fem krefter modellen. Denne modellen hjelper til med å analysere de nye aktørene som ønsker å operere i markedet, kundenes forhandlingsposisjon, leverandørenes forhandlingsposisjon, innflytelsen fra substituerbare tjenester/produkter som er tilgjengelige for kundene, og den rivaliseringen som foregår blant de eksisterende aktørene i bransjen. Det man kort sagt ønsker svar på i en bransjeanalyse er: Hvilke metoder benyttes av ulike aktører for å konkurrere effektivt i denne bestemte bransjen?

Modellen tar hensyn til det reelle trusselbildet for en bedrift, og gir også en indikasjon på hva bedriften kan gjøre for å unngå store problemer med det nevnte trusselbildet.

Nedenfor vil jeg gi en kort forklaring på hva som menes med de enkelte konkurransekraftenes forhandlingsmakt. I Porters teori er det utviklet underpunkter til hver av kreftene som skal hjelpe til med å vurdere konkurranseforholdene. Disse vil jeg ikke gå nærmere inn på her, men i analysen i kapittel 4 vil jeg ta for meg de mest relevante faktorene som kan relateres til entreprenørmarkedet innenfor bygge – og anleggsbransjen.

Her følger en kortfattet teoretisk gjennomgang av de fem kreftene som inngår i modellen:



**Figur 3.2: Porters femkrefter modell**

**Dagens konkurrenter:** Dette er intensiteten i konkurransen med de direkte, etablerte konkurrentene.

**Potensielle aktører i bransjen:** Dette er bedrifter som akkurat har etablert seg, eller som vil etablere seg i fremtiden. Etableringstrusselen vil i stor grad avhenge av hvilke inngangsbarrierer som finnes i den aktuelle bransjen.

**Kunder:** Med kunder menes i hvilken grad disse har mulighet til å påvirke lønnsomhetspotensialet i egen næring. I visse bransjer eksisterer det noe som kan karakteriseres som et konkurranseforhold mellom kunder og leverandører. Dette kan fort gå på bekostning av lønnsomheten hos det aktuelle selskapet, og kundens forhandlingsmakt vil derfor spille en sentral rolle.



---

**Leverandører:** Leverandøren kan påvirke selskapets forhandlingsmakt ved at prisene på leveransene skrues opp eller at kvaliteten på leveransene reduseres.

**Substitutter:** Substitutter er et produkt eller en tjeneste som kan dekke samme funksjon som det den aktuelle bransjen tilbyr. Substitutter kan oppstå dersom eksisterende produkter eller tjenester blir for dyre eller for lite effektive i forhold til nye produkter eller tjenester.

Den horisontale aksene er en fordelingsakse som viser hvordan verdiskapningen i bransjen blir fordelt på kunder, leverandører og bransjens bedrifter.

Den vertikale aksene er en rivaliseringsakse som viser hvem som konkurrerer om kundenes gunst, og intensiteten i denne konkurransen.

### 3.3.2.1 Kritikk og forsvar til femfaktor modellen

På tross av at Porters femfaktor modell er svært kjent og mye brukt av strategiforskere til å analysere bedrifters konkurransemiljø, er den også blitt noe kritisert.

Denne modellen ble utviklet på 80-tallet, og noe av kritikken baserer seg på det historiske.

På den tiden denne modellen ble utviklet var markedet og utviklingen der ganske stabilt og forutsigbart. Dette kan nok ikke sies om dagens dynamiske marked.

Derfor mener flere kritikere at modellen blir svekket av flere ulike faktorer. En av disse faktorene er modellens antagelse om et klassisk, perfekt marked. Det vil si at jo mer en bransje blir regulert, jo mindre verdi har modellen, da den betydningsfulle innsikten modellen skal gi, blir svekket. Myndighetene har laget flere reguleringer for hva man kan gjøre i markedet. Dessuten passer modellen best på enkle markedsstrukturer hvor man antar at kjøpere, konkurrenter og leverandører ikke påvirker eller samarbeider med hverandre. Dette passer sjelden, da en aktør kan ha flere roller. Modellen blir svært vanskelig å beskrive og analysere når man ser på komplekse industrier med mange innbyrdes forhold, produktgrupper, biprodukter og segmenter. Modellen har også en antagelse om relativt statiske markedsstrukturer. Dette stemmer lite overens med dagens dynamiske marked, med blant annet stadig nye teknologiske gjennombrudd som totalt kan forandre hele industrien på kort tid. Modellen er dessuten basert på ideen om konkurranse. Den antar at bedrifter prøver å

---

oppnå konkurransefortrinn over andre aktører i markedet, så vel som over leverandører og kunder. Men med dette i fokus tar man ikke i betraktning strategier som strategiske allianser, etc.

Selv om Porters fem krefter modell har noen ganske store begrensninger i dagens samfunn, er verdien av modellen i dag heller at den gjør at dagens ledere kan settes i stand til å tenke gjennom dagens situasjon i deres bransje på en strukturert og enkel måte. Porters modell blir slik en start for videre analyser.

---

## **Kapittel 4 Strategisk analyse av Ove Skår AS**

### ***4.1 Kapittelets innhold***

I dette kapittelet vil jeg nå benytte det teoretiske rammeverket som ble presentert i kapittel 3 til å gjøre en strategisk analyse av bedriften Ove Skår AS. Jeg vil begynne med å gjøre en intern undersøkelse av bedriften ved hjelp av VRIO-rammeverket. Videre skal jeg utføre en bransjeanalyse hvor jeg benytter en PEST-undersøkelse, for så å se på Porters femfaktor modell. Til slutt i kapittelet vil jeg gjøre en kort oppsummering av de data som ble funnet i analysen.

### ***4.2 Intern analyse***

#### ***4.2.1 Anvendelse av VRIO-modellen***

Jeg skal nå gjøre en ressursbasert analyse av Ove Skår AS, for å identifisere eventuelle ressurser som er unike, vanskelig å imitere og som kan skape vedvarende konkurransefortrinn for bedriften. Jeg har valgt å se nærmere på de finansielle, fysiske, menneskelige og organisatoriske ressursene jeg finner i bedriften, og eventuelt om det er noen ressurser bedriften ser ut til å mangle.

#### **Finansielle ressurser**

Dette er alle former for kapital som bedriften besitter, det vil si penger eller tilgang til penger. Bedriften har en stor egenkapitalandel<sup>1</sup>, og kan ta opp lån med gunstig rente eller gjøre investeringer uten å ta opp store lån. Bedriften har pr i dag lite lån og mye kontanter. Ove Skår AS har gjennom årene klart å spare seg opp store beløp ”på bok”. Bedriften har i den forbindelse ikke noe problem med å starte opp og utføre arbeid i egen regi. Ove Skår AS har god likviditet<sup>2</sup>, og har ikke varelager som binder opp kapital. Dette gjør at bedriften raskt kan handle dersom det trengs. Bedriften har noen investeringer i aksjer som har gitt noe positiv avkastning. Ove Skår AS har de siste årene hatt store finansinntekter og relativt små finanskostnader sett i forhold. Finansinntektene kommer fra prosjekter der Ove Skår AS har finansiert byggeperioden for byggherre, og rene bankinnskudd. Bedriften har

---

<sup>1</sup> Se vedlegg 2, En enkel regnskapsbetraktning av bedriften og regnskapstall for år 2000 til 2005

<sup>2</sup> Se fotnote 1

---

dessuten lånt ut penger til sine datterselskaper Ove Skår Eiendom AS, Knapstad Eiendom AS og Klokkergårdsveien AS. Dette er forholdsvis nye selskaper som har basert seg på eiendomsmarkedet og som i dag driver lønnsomt. Disse lånene gir også noe avkastning på pengene. Ove Skår AS har lave administrative kostnader i forhold til sine konkurrenter, og tar jobber fra konkurrenter med mye større omsetning enn dem selv. Bedriften har pr i dag en forholdsvis stor ordresreserve, men har sprenget kapasitetsutnyttelse, slik at man i tilfeller med store jobber må takke nei ytterligere prosjekter. Ove Skår AS har historisk gode resultater, men bedriftens inntjening/resultatgrad har vært nedadgående de siste årene<sup>3</sup>.

#### Spørsmålet om verdi:

Man kan si at det å ha stor egenkapitalandel og mye kontanter i bedriften, gjør at den på en enklere måte kan møte tøffere tider. Mye kontanter i bedriften gir god likviditet. Der hvor andre kan ende med et resultat på minussiden, har bedriften en "buffer" som de kan benytte i vanskelige tider. Kontanter gir handlefrihet til raske og lønnsomme investeringer, der man ellers måtte tatt opp lån og kanskje mistet verdifull tid. Dessuten gir "penger på bok" en lønnsom avkastning i form av renteinntekter. Med lav rente, selvfølgelig også mindre avkastning. At bedriften ikke har varelager, gjør bedriften mer fleksibel, og gjør at den ikke er så knyttet opp til en bestemt bransje. Utgangsbarrierene blir altså lavere enn for de som har gjort store investeringer i for eksempel maskiner, varer i arbeid og lager. At Ove Skår AS også finansierer enkelte byggeprosjekter for ulike byggherrer, gjør at prosjektene kommer raskere i gang, og gir dessuten god avkastning på pengene for bedriften.

Ove Skår AS har gjennom flere år hatt lavere administrative kostnader enn sine konkurrenter. Bedriften har få ansatte innenfor administrasjon i forhold til omsetning og totalt antall ansatte. Dette har ført til at Ove Skår AS har kunnet "ta" jobber fra konkurrenter med mye større omsetning. Bedriften har i dag en forholdsvis stor ordresreserve, men ytterligere omsetningsvekst er vanskelig fordi bedriften har sprenget kapasitetsutnyttelse grunnet mangel på arbeidstagere, og har derfor måttet takke nei til tilbud om å regne anbud.

For at en ressurs skal være verdifull, må den enten bidra til å redusere kostnader eller øke inntekter. At bedriften har lave administrative kostnader bidrar til reduserte kostnader, men også økte inntekter fordi bedriften får flere oppdrag på grunn av lav pris på de tilbudene de leverer. At Ove Skår AS har sprenget kapasitetsutnyttelse har motsatt effekt, da dette hemmer bedriften i å ta flere oppdrag.

---

<sup>3</sup> Se figur nr. 2.3: Historisk utvikling i resultat av driften i %.

---

Mye kontanter gir bedriften handlefrihet og skaper økte inntekter ved å finansiere byggeprosjekter, avkastning på aksjer, lån til datterselskaper osv. At bedriften heller ikke har varelager og oppbundet kapital gjør dem enda mer fleksible.

#### Spørsmålet om sjeldenhet:

Ove Skår AS har greid å utkonkurrere andre bedriften på grunn av lave administrative kostnader. Det betyr at Ove Skår AS er bedre enn andre på nettopp dette, og at det er sjelden hos bedrifter i denne størrelsesorden.

Ordreserven bedriften har sier noe om hvor mye arbeid bedriften allerede har skaffet seg fremover. Ove Skår AS har en forholdsvis stor ordreserve, og har mye å gjøre fremover. Hvor stor ordreserve konkurrerende bedrifter har er for meg vanskelig å si, men siden det er gode tider i bransjen er nok ikke dette så uvanlig.

Hvor sjelden det er å ha stor egenkapitalandel, mye kontanter og lite lån kan jeg ikke si sikkert, men etter min oppfatning er det relativt sjeldent i hvert fall i denne bransjen. Nå i disse gode tidene er det nok flere og flere bedrifter det går godt med.

At bedrifter som Ove Skår AS ikke har varelager er nok ikke så uvanlig, selv om mange selvfølgelig også har det.

#### Spørsmålet om imiterbarhet:

Ove Skår AS har oppnådd en god administrativ løsning i bedriften, slik at de administrative kostnadene kan holdes på et minimum. På den måten utkonkurrerer de konkurrenter som både er like store, men også større enn dem selv. For at disse konkurrentene skal oppnå den samme effekten vil de ha en kostnadsulempe ved skaffe seg det. De vil i så fall måtte omstrukturere bedriften og kanskje gjøre oppsigelser av ansatte. Det kan også være at Ove Skår AS sine konkurrenter ikke forstår at det er gjennom de lave administrative kostnadene Ove Skår AS vinner sine anbud. Jo vanskeligere det er for konkurrentene å imitere Ove Skår AS sine ressurser, jo større vil det konkurransemessige fortrinnet til bedriften være.

Ove Skår AS har en forholdsvis stor ordreserve som det vil være en stor jobb for de som ikke har det å opparbeide seg. Men som sagt tidligere tror jeg at de fleste har en viss ordreserve i dagens marked. Utfordringen er å ha det slik også når markedet ikke lenger er som i dag. De oppsparte midlene som Ove Skår AS har, har de lagt seg opp over tid. Det vil si at det for konkurrerende bedrifter vil ta tid å opparbeide seg en slik fordel. Men penger kan man oppnå på flere måter. Man kan satse på mer risikofylte plasseringer eller prosjekter hvor avkastningen kan bli stor. Men da må man også risikere å tape mye. Ove Skår AS har allerede

---

et forsprang som er vanskelig å hente inn. Siden kontanter kan benyttes til det man føler er det mest lønnsomme for bedriften, vil det være vanskelig for bedrifter som ikke har dette å finne på noe som ikke Ove Skår AS også kan gjøre. God økonomi er alltid en fordel.

Ove Skår AS har ikke varelager, noe som gjør bedriften mer fleksibel både når det gjelder handlinger innenfor eksisterende marked, men også dersom man ønsker å ekspandere. Bedriften har altså lavere utgangsbARRIERER enn de bedriftene med stort varelager. Det er satsningsområde og kunnskapen til ledelsen i bedriften som avgjør hva man skal drive med. Ove Skår AS som er totalentreprenør har valgt å benytte underleverandører til de oppgavene som krever varelager eller stor maskinpark, for eksempel innenfor grunnarbeider der det kreves en del store maskiner. Jeg mener at både satsningsområde og kunnskap kan kopieres av andre dersom man vet om dette og har kompetansen innenfor feltet.

Investeringer i aksjer er ikke noe problem å kopiere dersom man har økonomi til det. Finansiering av byggeprosjekter kan kun gjøres av de bedriftene som allerede besitter store summer i ikke oppbunnede midler, og vil være en kostnadsulempe for de som ikke kan gjøre slike finansieringer, da dette gir god avkastning og i noen tilfeller vil være avgjørende for om et prosjekt blir noe av eller ikke.

#### Spørsmålet om organisering:

Det er ikke nok at man har en ressurs som oppfyller kravene til verdi, sjeldenhet og imiterbarhet. Ressursen må også organiseres slik at man får utnyttet potensialet som ligger i ressursen. Det vil si at det å ha mye kontanter, lite lån og en stor egenkapitalandel må utnyttes på en mest mulig effektiv og økonomisk måte, slik at bedriften får god avkastning på pengene sine. Det å ha pengene stående på sparekonto i banken er en trygg plassering, men ikke nødvendigvis det som gir størst avkastning på pengene. Bedriften har valgt å investere noe av kontantene i lån til datterselskaper, byggelån til kunder og aksjer, hvor de har fått noe avkastning. Størst avkastning og best utnyttelse av økonomien har vært å finansiere byggeprosjekter for byggherre, slik at prosjekter kan bli realisert og komme i gang raskest mulig. Bedriften har i størst mulig grad prioritert sikkerhet fremfor størst mulig avkastning, fordi de fortsatt ønsker en ”buffer” og vil satse på særdeles gode prosjekter før de tar fra denne ”bufferen”.

Ove Skår AS er organisert slik at de ikke behøver varelager eller stor maskinpark. Dette gjør bedriften mer fleksibel og som gir den mye fri kapital. Dette henger sammen med kunnskapen til ledelsen, forretningsområdet i bedriften og deres satsningsområde. At bedriften er

---

organisert på denne måten gjør dem selvfølgelig mer avhengige av diverse underentreprenører, men det har foreløpig vært en lønnsom strategi for bedriften.

Orderreserven til bedriften forteller at de har oppdrag for relativt store beløp fremover i tid, noe som tyder på at bedriften har nok å gjøre. Men faktum er at Ove Skår AS kunne tenke seg flere jobber, men på grunn av sprengt kapasitetsutnyttelse er dette vanskelig. Dette hemmer veksten i bedriften da dette begrenser det antall prosjekt bedriften til enhver tid kan ha gående. Dette kunne nok bedriften forutsett noe tidligere og forsøkt å gjøre noe med på et tidligere tidspunkt. Den samme utfordringen gjelder for øvrig for mange bedrifter i dag.

At Ove Skår AS har klart å organisere bedriften slik at de holder de administrative kostnadene på et minimum har gitt bedriften en stor fordel ved at de er rimelige i anbudene, uten at det går utover kvaliteten på det de gjør. Det fører til flere jobber og også et kjent navn, slik at de ofte blir forespurt om å gi tilbud i ulike anbudssammenhenger.

## **Fysiske ressurser**

De fysiske ressursene er all fysisk teknologi, data, eiendommer, bygninger, beliggenhet, maskiner, etc. Bedriften har noen maskiner og brakker som de eier, og ellers verktøy og selvfølgelig data og software. Dette ser jeg på som en nødvendighet, snarere enn en ressurs som kan gi konkurransefortrinn. Når det gjelder software forsøker bedriften å hele tiden være frempå for å kunne besitte de enkleste og mest effektive og moderne programmer og systemer. Dette forenkler kalkulasjon og administreringen i bedriften. Bedriften eier noen eiendommer, men har i den forbindelse opprettet tre ulike datterselskap som forvalter disse. Eiendommer ser ut til å være lønnsomt og gir god avkastning i disse dager, da bolig- og tomtepriser stiger ”til værs”.

Bedriften eier hovedkontor med stor utleiedel. Ove Skår AS har sitt hovedkontor i Sarpsborg, rett ved E6, og påtar seg oppdrag i Østfold, Akershus og Oslo. Beliggenheten er ikke valgt av strategiske hensyn, men rett og slett av historiske grunner. Det var i Sarpsborg bedriften ble etablert i 1982. Siden har det vært naturlig å bli værende i Sarpsborg, siden dette også er hjemstedet til ledelsen og mange av de ansatte i bedriften. Lokal tilhørighet er nok det som er bakgrunnen for plasseringen. Selskapet har også noen byggeplasskontorer. Dette er midlertidige kontorer som blir opprettet i forbindelse med et prosjekt som er ment å vare fra ett til noen år. Kontorene blir plassert på byggeplassen, slik at man får bedre oppfølging av prosjektet.

Når det gjelder data og internett er det nå den senere tid blitt tatt et initiativ fra BNL (Byggenæringens Landsforening) i et prosjekt kalt ”Seriositet i byggenæringen” å opprette et felles

---

leverandørregister for bygg- og anleggsnæringen. Dette leverandørregisteret er blitt kalt ”startBANK” og er opprettet i tett samarbeid med offentlige myndigheter. Formålet med registeret er å bidra til at aktørene i bygg- og anleggsnæringen kan konkurrere på like vilkår. Leverandørene vil bli vurdert på grunnlag av på forhånd fastlagte objektive godkjenningsskriterier for å sikre at kontrakter inngås med seriøse bedrifter. I tillegg vil man gjennom denne databasen oppnå en effektiv og ressurs sparende informasjonsdeling av felles opplysninger. Leverandørdatabasen er en veldig god ordning for de store entreprenørene i markedet, da de får mye informasjon om den leverandørene de har med å gjøre. Databasen er også godkjent for bruk for de leverandørene som er medlemmer. Ove Skår AS er foreløpig ikke meldt inn i denne databasen, noe som gjør at de ikke har den samme forutsetningen som sine hovedkonkurrenter som nemlig er med. Blant dem er Skanska AS, NCC AS, Backe Gruppen, Veidekke Entreprenør AS osv. Disse bedriftene velger startBANKs leverandørregister ved valg av underleverandør. Bedriftene (konkurrentene til Ove Skår AS) har også stilt krav til de som skal regne på underentrepriser om at de er kvalifisert i dette registeret.

#### Spørsmålet om verdi:

Når det gjelder de maskinene, brakkene og det verktøyet som bedriften besitter, anser jeg dette for en nødvendighet snarere enn en ressurs som kan gi konkurransefortrinn. Data, software og internett gjør bedriften i stand til å reagere på trusler og muligheter i markedet, i tillegg forenkler det administreringen i bedriften. At bedriften ikke er med i startBANK kan være en bakdel da konkurrentene har tilgang til informasjon som Ove Skår AS ikke har tilgang til. Dessuten kan Ove Skår AS virke mer troverdig overfor andre dersom man er registrert. Selv om bedriften allerede har et kjent og godt navn i bransjen vil det nok ha en viss verdi å være med. Lokaliseringen av bedriften Ove Skår AS i Sarpsborg er ingen typisk verdifull ressurs som kan svare på muligheter eller trusler i omgivelsene. Det som kan sees på som verdifullt er at bedriften eier kontorlokalene som bedriften driver fra, og i tillegg leier de ut resten av bygningen til andre bedrifter. Byggeplasskontorene bidrar til enklere oppfølging av prosjektene og i så måte gjør det et bedriften kan reagere raskere på trusler og muligheter i markedet.

#### Spørsmålet om sjeldenhet:

Det å eie bygningen eller at den er beliggende i Sarpsborg kan ikke sies å være sjelden, og heller ikke vanskelig å kopiere for andre. Data, software og internett er ikke sjeldent og benyttes av de fleste, men bidrar til bedriftens overlevelsessevne. Uten dette ville bedriften havnet bakpå i forhold til sine konkurrenter. Byggeplasskontorer ser man stadig rundt på



---

byggeplasser. Grunnen til at så mange benytter dette er for å forkorte reisetider og for å få tettere oppfølging av prosjektene.

At Ove Skår AS ikke er med i startBANK gjør at de mangler noe i forhold til sine konkurrenter. Hvor viktig denne databasen er, er foreløpig vanskelig å si, men bedriften skal passe seg for å ikke være i likevekt med sine konkurrenter. Selve startBANK er en ressurs som ikke kan sies å gi noe konkurransefortrinn, men det kan likevel være strategisk viktig å være registrert.

#### Spørsmålet om imiterbarhet:

Det kan være noe kostnadsfullt å kjøpe et næringsbygg, men det er såpass vanlig og er ikke vanskelig å imitere. Type data og software er heller ikke spesielt vanskelig å imitere dersom konkurrenten vet om hva vi har. Det samme gjelder byggeplasskontorer dersom man føler at man har behov for det. Ove Skår AS kan enkelt kopiere sine konkurrenter når det gjelder registreringen i startBANK.

#### Spørsmålet om organisering:

Hovedkontoret ligger slik plassert at det er forholdsvis lang avstand til Oslo, men firmaet er organisert slik at de nå får utnyttet potensialet i lokaliseringen ved å leie ut til andre selskaper og selv å få inn leieinntekter som finansierer utgifter ved bygget. Byggeplasskontorer bidrar til å senke utgiftene ved blant annet administrasjonen i bedriften. Det samme kan sies om data og programvare, og i tillegg kan man med de riktige programmene korte ned tiden på kalkulering på prosjekter.

### **Menneskelige ressurser**

Her tenker jeg på alt fra erfaring, dømmekraft, intelligens, utdanning, innsikt.

De ansattes akkumulerte fagkunnskap kan utgjøre et konkurransefortrinn for Ove Skår AS. Dette er en utømmelig ressurs, da denne ressursen ikke kan brukes opp. Det å ha dyktige medarbeidere på arbeidsplassen, gir et godt inntrykk på byggherren for senere jobber, men skaper også god læring i bedriften hvis det er tilrettelagt for det. Det at ledelsen er kunnskapsrik og har gode relasjoner til sine ansatte og også andre forretningsrelasjoner er også meget viktig. Ove Skår AS sin spesialkunnskap er

---

innenfor tyngre konstruksjoner av tre og limtre, samt prosjektstyring og tyngre entreprenørdrift<sup>4</sup>. Ove Skår AS besitter i den forbindelse svært god kompetanse innenfor prosjektstyring og ledererfaring fra tyngre byggeprosjekter, men mangler i dag flere prosjektledere og nyutdannede ingeniører som kan læres opp internt med tanke på ledelse. At bedriften i stor grad mangler menneskelige ressurser har også en sammenheng med at de ønsker norske håndverkere eller lærlinger fremfor utenlandske arbeidstagere. Man satser heller på å ta inn lærlinger for å bygge opp kompetansen internt, og må derfor som en konsekvens i dagens situasjon takke nei til jobber på grunn av mangel på kvalifiserte personer.

#### Spørsmålet om verdi:

Å ha en god og dyktig arbeidsstab kan skape inntekter og redusere kostnader for bedriften ved at de er raskere og mer effektive. Dette medfører også mindre svinn og unødig bruk av materialer, og kan redusere byggetiden. Ove Skår AS har meget gode prosjektledere innenfor prosjektstyring, noe som er deres spesialkunnskap og forse i markedet. Dette skaper reduserte kostnader og gir utvilsomt verdi for bedriften.

At bedriften må takke nei til jobber på grunn av mangel på kvalifiserte personer, er en konsekvens av et arbeidsmarkedet med svært få ledige, og for få lærlinger til å dekke etterspørselen. Det er videre en konsekvens av den filosofien bedriften har om å satse på norske arbeidstagere for å bygge opp kompetansen innad i bedriften. Mangel på arbeidstagere skaper et vekstproblem for bedriften, og fører til at bedriften ikke fullt ut kan reagere på mulighetene i markedet.

#### Spørsmålet om sjeldenhet:

Ikke alle ansatte besitter samme kunnskap. Det er derfor om å gjøre å få tak i de beste på markedet. Har man dyktige ansatte i bedriften, må man sørge for intern kollektiv opplæring av de ansatte, slik at så mange som mulig blir så dyktige som mulig. Dette med dyktige medarbeidere kan likevel ikke sies å være spesielt sjeldent. Det finnes mange dyktige og velutdannede medarbeidere rundt om. Kun personer med helt spesiell bakgrunn eller utdannelse kan i så fall sies å være sjelden å finne. I Ove Skår AS sin prosjektledelse finnes det personer med svært god kunnskap innenfor tyngre entreprenørdrift noe som ikke alle innehar. Flere bedrifter i tillegg til Ove Skår AS har et problem med mangel på arbeidskraft. Men mange har valgt å benytte seg av utenlandsk arbeidskraft og nyter godt av dette nå, selv

---

<sup>4</sup> Se vedlegg 1: Visjon, forretningside og mål.

---

om det også skaper mye ekstra arbeid innenfor administrasjon for å ordne med oppholdstillatelser, arbeidstillatelser osv.

#### Spørsmålet om imiterbarhet:

Det er på sikt ikke vanskelig for konkurrenter å tilegne seg den kunnskapen som bedriften besitter, dersom de skulle vite om denne. Men det å tilegne seg samme kunnskap tar tid, og i mellomtiden kan Ove Skår AS ha tilegnet seg ytterligere noe nytt. På den annen side er kunnskapsrike ansatte noe som fort kan forsvinne fra bedriften og til en konkurrent, dersom de ikke blir tatt godt vare på. Hos Ove Skår AS er flere i ledelsen også aksjeeiere i bedriften, noe som binder dem tettere til bedriften. Når det gjelder kravet til imiterbarhet kan det sies at kunnskap kan kopieres over tid, men man kan også ”kjøpe” dyktige personer fra konkurrenter.

Når det gjelder valg av type arbeidskraft bedrifter ønsker, er dette noe som må passe til filosofien til den enkelte bedrift. Noen velger å ty til utenlandsk arbeidskraft når det er knapphet i Norge, andre ønsker heller å være langsiktige og satse på å bygge opp kompetansen i bedriften. Det er ikke noe problem å kopiere hverandre når det gjelder dette.

#### Spørsmålet om organisering:

Det er viktig at de som kan mye, også får arbeide med det de kan, slik at ressursen blir godt utnyttet. Det er også viktig at kunnskapen som personer besitter kan læres bort til andre medarbeidere. På denne måten blir man mindre avhengig av en spesiell person. Det kan være greit ved mange situasjoner. Det er minst like viktig at de ansatte føler seg verdsatt på alle måter, ellers kan de lett havne hos en konkurrent. Dette har Ove Skår AS fokusert på, siden det er de ansatte som skaper inntekter til bedriften. Situasjonen er i dag slik at Ove Skår AS mangler flere dyktige prosjektledere, noe som hemmer driften i selskapet. Jeg vil si at ressursene som er i selskapet i dag er godt utnyttet, men man skulle forutsett tidligere at man fikk knapphet på slike medarbeidere. Å finne nok kvalifisert arbeidskraft er et problem for hele bransjen pr i dag, men løses på ulike måter.

#### **Organisatoriske ressurser**

Med organisatoriske ressurser mener jeg prosedyrer, rapportering, relasjoner mellom mennesker i bedriften, relasjoner til kunder og leverandører, planlegging, kontroll, merkenavn, osv. Bedriften er

---

opptatt av kontroll og god styring og er svært nøye på kvalitet og struktur. Dette gjelder HMS og sikkerhet, men også på rutiner og på kvaliteten på sluttproduktet de leverer. Ledelsen i Ove Skår AS synes det er svært viktig at det produktet de leverer er slik byggherren ønsker det, og dette innenfor de tid – og økonomiske rammer som er lagt for prosjektet. Dette ser det ut til at bedriften har klart. De blir ofte forespurt av samme byggherre om nye prosjekter ved senere anledninger. Det å ha et godt rykte og et navn som ”sier” kvalitet og seriøsitet er meget viktig i konkurransen. Bedriften har valgt å ”leve på” sitt rykte, og bruker få midler til markedsføring. Den beste markedsføringen er den man oppnår gjennom oppslag i aviser og tidsskrifter. Bedriften har dessuten gjennom tiden opparbeidet seg et tett samarbeid med etablerte aktører i bransjen, dette gjelder både til kunder og leverandører. Ove Skår AS har en stor del av sine jobber i søndre Akershus, og særlig i Ås. Her har de et godt samarbeid og gode relasjoner med flere byggherrer, samt at de har fått et svært godt rykte for sitt arbeide. Dette har ført til mange prosjekter i dette området, da slike rykter sprer seg. Ove Skår AS har også gjennom flere år og gjennom mange prosjekt benyttet seg av de samme leverandørene, noe som har resultert i god kjennskap til hverandres rutiner, ansatte osv.

#### Spørsmålet om verdi:

Internkontroll, kvalitet, struktur og god styring er forhold som Ove Skår AS vektlegger. Dette gir verdi i form av lavere kostnader ved for eksempel uforutsette problemer som oppdages tidlig, økt inntekt gjennom godt strukturert arbeid, og et kjent navn gjennom topp kvalitet til lave priser. Å ha et navn og et godt rykte har verdi i seg selv når dette fører til flere jobber og dermed økt omsetning, og derigjennom et mulig forbedret resultat. Gode rutiner og prosedyrer er grunnlaget for dette. Videre vil det å ha et godt og etablert nettverk til både kunder og leverandører gi verdi til bedriften.

#### Spørsmålet om sjeldenhet:

Finnes det bedrifter som har like god internkontroll, styring og struktur, og leverer samme kvalitet som Ove Skår AS? Det vil jeg tro at det gjør. Men Ove Skår AS har blitt en av de som er kjent for dette, og dermed opparbeidet seg et navn mange kjenner til og forbinder med nettopp dette. Hvor mange bedrifter har et like godt navn og rykte som Ove Skår AS? Det kan selvfølgelig være flere bedrifter som anses som solide, men så lenge man blir foretrukket fremfor andre, må det være relativt sjeldent. Men hvor sjeldent skal det være for å gi konkurransefortrinn? For Ove Skår AS kan man si at det kan variere fra situasjon til situasjon. Ved noen tilfeller velger byggherre ut bare to bedrifter som skal være med i en lukket anbudsrunde. Da er det selvfølgelig viktig å være en av de to som blir valgt. Kun de med

---

rykte om å levere billigst og med best kvalitet blir med. Da er det et konkurransefortrinn å være en med et slikt navn og rykte. I andre tilfeller er det åpen anbudskonkurranse hvor alle som oppfyller visse kriterier kan delta. Da spiller ikke navn noen rolle, kun pris og leveringstid. Når det gjelder nettverk til andre etablerte parter kan man si at det at Ove Skår AS stadig blir tilbudt å regne på prosjekter i søndre Akershus, må være et tegn på at de er å foretrekke fremfor andre. Når det gjelder kontaktnettet til enkelte av leverandørene sine har dette bidratt til at Ove Skår AS på mange prosjekter har kunnet gi lave priser på sine anbud og derigjennom vunnet anbudskonkurranser på dette.

#### Spørsmålet om imiterbarhet:

Internkontroller, struktur og god styring kan hvem som helst kopiere hvis man forstår hvordan dette gjøres og hvis dette er et fokus i bedriften. God kvalitet til god pris forutsetter at man greier å tjene inn penger eller redusere kostnader et annet sted i bedriften. Da må konkurrentene først forstå hvordan Ove Skår AS greier dette, før de kan kopiere dette. Vil det være en kostnadsulempe å skaffe seg et godt navn og rykte? Et navn med et veldig godt rykte kan ikke kjøpes eller kopieres for penger, men må opparbeides over tid ved godt arbeid. Det samme kan sies om et etablert nettverk til kunder og leverandører.

#### Spørsmålet om organisering:

På lang sikt kan konkurrenter oppnå noe av det samme resultatet med sitt navn og sine kontakter. Det er derfor viktig at bedriften hele tiden jobber for å beholde den posisjonen de har i markedet i dag. Dette er helt klart noe som gir bedriften økte inntekter.

### **Oppsummering av den ressursbaserte analysen**

Med den forutgående analysen av ressursene i bedriften har jeg avdekket flere ting. Når det gjelder fysiske og menneskelige ressurser, er det ikke her bedriften har sine varige konkurransefortrinn. De fysiske ressursene er for det meste nødvendigheter som bedriften er avhengig av for å ikke å falle gjennom i konkurransen. Bedriften er ikke registrert i startBANK, det nye leverandørregisteret opprettet av BNL (Byggenæringens Landsforening). Ser man på VRIO-rammeverket<sup>5</sup> oppfyller dette kun kravet til verdi, og avkastningen på dette blir derfor normal, men er noe bedriften bør vurdere for

---

<sup>5</sup> Se figur nr. 3.1: VRIO-rammeverket

---

ikke å bli svekket i forhold til sine konkurrenter. Når det gjelder de menneskelige ressursene, så kan disse gi bedriften konkurransefortrinn gjennom de ansattes fagkunnskap. Kunnskap er en utømmelig ressurs, som aldri brukes opp. Men man skal være klar over at ansattes individuelle kompetanse er noe som bedriften ”leier” og ikke eier som man gjør med for eksempel bygninger. Det samme gjelder de ansattes personlige relasjoner og renommè. Det vil likevel på sikt ikke være vanskelig for konkurrenter å tilegne seg samme kunnskap. For at disse ressursene skal gi konkurransefortrinn må de derfor være mer verd innenfor bedriften enn i beste anvendelse utenfor. Derfor vil heller ikke de menneskelige ressursene bestandig gi varige konkurransefortrinn. De menneskelige ressursene gir temporære konkurransefortrinn så lenge man har dem, og har nok<sup>6</sup>. Men et stort vekstproblem for bedriften er at man har knapphet på slike kvalifiserte personer.

De største fortrinnene som Ove Skår AS har, ligger i de finansielle og organisatoriske ressursene. I de finansielle ressursene ligger blant annet bedriftens fortrinn ved å ha svært lave administrative kostnader. Dette fører til flere jobber da man vinner anbud foran sine konkurrenter. At bedriften har sprengt kapasitet har motsatt virkning fordi bedriften må takke nei til å regne på anbud de ellers synes er interessante. At Ove Skår AS har god økonomi og oppsparte midler har gjort at de kan finansiere byggeprosjekt for byggherre. Dette bidrar til at flere prosjekter blir realisert, at prosjekter kommer i gang raskere, og at prosjektene for Ove Skår AS sin del gir større avkastning. Jeg mener at dette gir et fortrinn for bedriften som oppfyller flere av kravene i modellen. Men et konkurransefortrinn i dag, bør ikke være det i fremtiden. Fortrinnene må bevares.

Når det gjelder de organisatoriske ressursene, mener jeg at et godt navn og rykte i dette tilfellet oppfyller kravene til konkurransefortrinn. Det samme gjelder nettverket til enkelte av sine kunder og leverandører. Spørsmålet om organisering, er oppfylt i dag, men er noe som bedriften må arbeide med for å beholde. Navn og nettverk er derfor et vedvarende konkurransefortrinn i dag.

Jeg mener at det er de finansielle og organisatoriske ressursene som er særegne ressurser og som gir bedriften konkurransefortrinn. Når det gjelder de finansielle ressursene er dette representert ved de lave administrative kostnadene, muligheter til og finansiering av byggeprosjekter. De organisatoriske ressursene som gir bedriften konkurransefortrinn er et godt navn og rykte, samt bedriftens etablerte og gode nettverk til enkelte av sine kunder og konkurrenter. Et godt rykte kan fort mistes om det ikke vernes om. Det er derfor viktig for at et navn skal være et konkurransefortrinn, at det vernes om og helst utvikles videre. Det samme gjelder som sagt nettverket til kundene og leverandørene som Ove Skår AS har etablert seg over tid. Jeg anser de organisatoriske ressursene til å være en del av

---

<sup>6</sup> Se figur nr. 3.1: VRIO-rammeverket

---

bedriftens strategiske kjerne. Det er jo nettopp dette som skiller Ove Skår AS fra sine konkurrenter. Ser man på VRIO-rammeverket<sup>7</sup> oppfyller de finansielle ressursene kravet til konkurransefortrinn, mens de organisatoriske ressursene oppfyller alle kravene til varige konkurransefortrinn i rammeverket så lenge de blir godt bevart.

Hovedutfordringen for Ove Skår AS er at de mangler fagpersoner. Dette har resultert i at de må takke nei til interessante prosjekter, og fører til en begrensning av veksten i bedriften. At bedriften ikke er med i startBANK bør de gjøre noe med. Men dette er ikke noe stort problem for bedriften, og er enkelt å løse.

### ***4.3 Ekstern analyse***

#### ***4.3.1 PEST-analyse av Ove Skår AS***

PEST-analysen fokuserer på de faktorene som virker inn på Ove Skår AS sin virksomhet. Analysen tar for seg miljøet rundt organisasjonen. Her skal jeg se på de politisk-juridiske, økonomiske, sosiokulturelle og teknologiske forholdene som bedriften møter i miljøet rundt seg, og som den ikke har innflytelse på, men som man må innrette seg etter på ulike måter. PEST-analysen gir et godt bilde av hvordan markedets rammebetingelser påvirker bedriften i fremtiden.

#### **Politisk-juridiske forhold**

Det finnes flere politisk-juridiske forhold som påvirker og som vil påvirke Ove Skår AS i fremtiden. Det finnes blant annet en del norske lover, regler og restriksjoner som bedriften må overholde og som påvirker driften ved å regulere og begrense mulighetene og inntektene til bedriften. Her kan blant annet nevnes Arbeidsmiljøloven, som setter begrensninger i arbeidstider osv.

Videre skal Ove Skår AS forholde seg til de norske skattereglene som man kan si begrenser inntektene i bedriften.

De må også forholde seg til andre internasjonale lover, regler og avtaler gjennom EFTA, EØS og EU. Dette er noe som påvirker våre arbeidsforhold her i Norge, ved blant annet mange utenlandske arbeidstagere og utenlandske bedrifter som konkurrer på det norske markedet.

---

<sup>7</sup> Se figur nr. 3.1: VRIO-rammeverket

---

I tillegg finnes det kommunale og fylkeskommunale regler som Ove Skår AS må overholde. Dette er lokale regler som kan variere fra kommune til kommune eller fra fylke til fylke.

I Norge har vi en samlingsregjering som representerer en noe politisk usikkerhet i form av større utskiftninger av regjeringsmedlemmer, og at det blir mer tidkrevende og vanskelig å få gjennom vedtak og lovendringer. Den ”ustabile” politiske situasjonen i Norge fører også til renteendringer som kan føre til at færre har råd til utbygging, og som igjen kan påvirke bedriftens økonomiske situasjon.

Lov om internkontroll er noe som gjelder mange bransjer. HMS (Helse, Miljø og Sikkerhet) er en del av denne overordnede loven. Her er det blant annet beskrevet mange regler for hvordan man skal beskytte sine medarbeidere i ulike situasjoner og arbeidsforhold med tanke på risiko på arbeidsplassen. Å bryte en slik lov kan få store og fatale konsekvenser ved at man risikerer både skadde og omkomne arbeidere, og bøter fra myndighetene. Det vil øyeblikkelig skade bedriftens rennomè.

I bygg- og anleggsbransjen benyttes det kontrakter mellom byggherre og totalentreprenør, mellom totalentreprenør og underleverandør osv. I de aller fleste kontrakter følger det krav om FDV-dokumentasjon (Forvaltning, Drift og Vedlikehold). Det vil si at alle materialer og stoffer som blir benyttet i et prosjekt og på en arbeidsplass skal nøye dokumenteres. Det skal oppgis hva ulike produkter er laget av, hvordan vedlikeholdet skal utføres, kostnaden på produktet og vedlikeholdet osv i minste detalj. Det stilles også kvalitetskrav. For å unngå konflikter er det viktig at det i alle kontrakter er spesifisert et kvalitetsnivå som må oppfylles. Dessuten har hver kontrakt sine regler som bedriften må overholde i prosjektperioden og i garantitiden som følger.

I tillegg til dette finnes det en del byggeforskrifter som man må forholde seg til. Dette er byggestandarder som sier noe om minimumskrav for at for eksempel et bygg skal bli godkjent (NS standarder). Her står beskrevet for eksempel hva som kreves til bærekonstruksjoner, hvor tykk isolasjon som kreves i vegger, tak osv.

Dette er faktorer som spiller en rolle i bedriftens daglige drift. Ove Skår AS kan ikke gjøre noe med dette annet enn å tilpasse seg på best mulig måte.

## **Økonomiske forhold**

Det er flere forhold som påvirker bygg- og anleggsbransjen når det gjelder økonomiske forhold.

Rentenivået i landet påvirker den økonomiske situasjonen til befolkningen. Økning og reduksjon fører til forandring i deres tilgang til økonomiske midler. Det vil si at dersom renten stiger vil færre



---

være interessert i å ta opp lån for å kjøpe hus eller leilighet. Økonomien og rentenivået i landet påvirker også kommune og fylkeskommuner. At rentenivået stiger kan føre til at planlagte utbygginger av skoler, barnehager, sykehjem osv. blir utsatt eller lagt på is fordi det blir for dyrt.

Arbeidsledighet kan resultere i økte eller reduserte økonomiske ressurser på individnivå, alt ettersom ledigheten går opp eller ned. I dag er arbeidsledigheten svært lav og det betyr at flere har inntektsbringende arbeid. Men sett fra bransjens side er det svært vanskelig å få tak i nok kvalifisert arbeidskraft til å dekke etterspørselen etter deres tjenester i markedet.

Lønnsnivået i samfunnet påvirker både individens og bedrifters økonomiske situasjon. Et økt lønnsnivå fører til mer penger blant befolkningen, men også større utgifter for bedriftene i forbindelse med økte lønnskostnader. Samtidig kan flere få råd til kjøp av bolig eller annen utbygging ved et økt lønnsnivå.

Prisstigningen i markedet påvirker også bedriftens økonomi. Prisstigningen i markedet har den siste tiden vært raskt økende. På enkelte byggevareprodukter har økningen vært på nærmere 30 % på 3-4 måneder. Dette får selvfølgelig noe å si for de som opptrer i byggenæringen. I de aller fleste kontrakter i næringen tar man nå høyde for prisstigning, og legger inn et forbehold om prisstigning eller legger til en prosentsats i forventet prisstigning, slik at ikke entreprenørene må stå igjen med hele prisøkningen alene. Dette har ført til at prisene på anbud har gått en del opp den siste tiden.

Innkjøp av materialer kan også føre til begrensninger i driften. Pr i dag er det knapphet på enkelte produkter som ordinært trevirke og isolasjon. Leverandørene greier ikke å produsere nok i forhold til etterspørselen. Det betyr at prisene øker og man må kanskje belage seg på venting for å få det man trenger. Det betyr at bedriftene må planlegge sine innkjøp på et tidligere tidspunkt enn tidligere. Dette har også bidratt til at kostnadene ved å sette opp et bygg i dag er en god del høyere enn for bare ett år tilbake.

De økonomiske omstendighetene generelt i samfunnet er det lite Ove Skår AS kan gjøre noe med. Med det er liten tvil om at dette er forhold som påvirker bedriften. Når rentenivået stiger, fører dette til at folk flest i tillegg til kommuner og fylkeskommuner får trangere økonomiske vilkår, og dette vil påvirke bedriften negativt. Dette fordi færre vil ha råd til utbygging, noe som Ove Skår AS lever av. Pr i dag er det fortsatt høykonjunktur i bransjen, men rentenivået og prisnivået er på vei opp.

### **Sosiokulturelle forhold**

De sosiokulturelle forholdene i markedet gir et bilde av befolkningen og sammensetningen av den.

---

En generell vekst i populasjonen fører til at markedet vokser. Flere vil på sikt trenge boliger, skoler og sykehjemsplasser.

Andelen pensjonister blir større og dette øker sjansen for flere sykehjemsutbygginger da det ikke eksisterer nok sykehjemsplasser pr i dag. Dette kommer i tillegg til at mange sykehjem er i for dårlig stand og vil trenge oppgraderinger.

En ”trend” i dagens samfunn er at ca. 1/3 av alle ekteskap ender i skilsmisse. Det betyr at det blir flere enslige som trenger et sted å bo. Utbygginger av leiligheter og lignende vil trenge.

Mange skole er i generelt dårlig forfatning og vil trenge rehabilitering fremover. Dessuten har vi i Norge få studentboliger å tilby studenter, slik at dette også kan være aktuelt å bygge fremover. Mange leier dyrt hos private mens de studerer.

Dagens regjering har lovet full barnehagedekning. Dette vil føre til flere utbygginger av barnehager de nærmeste årene.

Mange sykehus er gammeldags og i dårlig forfatning. De oppfyller ikke dagens krav, og dekker ikke heller ikke dagens behov. Det vil bli nødvendig å bygge flere og bedre sykehus i årene som kommer.

Som vi ser er det en del ting som tyder på at oppgangstidene i byggbransjen vil holde seg en stund til fremover. Her kan det selvfølgelig være geografiske forskjeller, men dette gjelder på Østlandet, hvor Ove Skår AS opererer. Det kan virke som byggbransjen har lyse tider i møte ser man på dette isolert sett.

## **Teknologiske forhold**

Innenfor den teknologiske verden er det stadige forandringer, så det er viktig å holde seg oppdatert på hva som foregår innenfor forskning og utvikling i bransjen, men også i den teknologiske utviklingen i samfunnet generelt.

Data med internett og e-post gjør at saksgang og behandling av saker både innenfor en bedrift, men også mellom bedrifter eller instanser går relativt raskere enn tidligere. Internett benyttes i dag til omtrent alt og har uendelig med muligheter (og trusler). Man benytter også internett for å finne nye og interessante tilbud man kan delta i. Internett bidrar til lett tilgjengelighet, slik at en oppdatert hjemmeside er nyttig for kunder og leverandører.

---

Tidligere nevnte jeg startBANK<sup>8</sup> som er en ny leverandørdatabase på internett hvor man kan finne ulike leverandører som er godkjente av BNL (Byggenæringens Landsforening), og se hva de kan utføre samt deres regnskapstall de siste årene. Dette kan være et nyttig verktøy i en anbudssammenheng.

I tillegg til alt som har med data å gjøre, har vi maskiner og utstyr som krever vedlikehold og oppdateringer. Stadige oppdateringer og nye løsninger kommer på markedet, og alt blir mer moderne og tenker på miljø, arbeidsbelastninger og helse. Det gjelder å følge med i tiden slik at man ikke faller utenfor i konkurransen ved for eksempel å levere gammeldags løsninger og produkter. Eksempler på nye produkter innenfor bygg- og anleggsbransjen er som sagt mer miljøvennlige produkter. Det er nå for eksempel introdusert en ny type isolasjon basert på gamle tekstiler.

Dette er forhold som krever overvåkning og oppfølging. Her er det lett å bli utrangert dersom man ikke henger med. Det er viktig å tørre å være først ute på markedet med nye løsninger. Å benytte data gjør de fleste, men det vil nå bli benyttet i flere og flere sammenhenger, slik at det er lønnsomt å være tidlig ute her.

### **Oppsummering av PEST-analysen**

Som en oppsummering vil jeg peke på noen av de punktene som jeg mener er de viktigste som Ove Skår AS må forholde seg til, eller som i størst mulig grad påvirker bedriften. De økonomiske og sosiokulturelle forholdene i markedet er det som spiller de viktigste rollene for bedriften. Dette virker direkte inn på fremtidsutsiktene i markedet og for bedriften. Generelt er det å være oppdatert og forberedt på endringer og hendelser i markedet noe som kan gi bedriften konkurransefortrinn. En god analyse av det markedet som bedriften opererer i kan gi en indikasjon på fremtiden. Ved å holde seg oppdatert kan man følge med på trender og utviklinger i markedet som også kan gi konkurransefortrinn. God utnyttelse av teknologiske muligheter som er tilgjengelige kan dessuten også føre til videre utvikling av bedriften.

---

<sup>8</sup> Se Fysiske ressurser under kapittel 4.2.1, VRIO-modellen

---

### **4.3.2 Porters femfaktor analyse**

Jeg skal nå benytte Porters modell om de fem konkurransekraftene når jeg skal gjøre en analyse av konkurransemiljøet rundt Ove Skår AS.

Hovedoppgaven til enhver bedrift er å utvikle og utnytte konkurransefortrinn i markedet. På den måten vil bedriften utmerke seg spesielt i markedet. Et konkurransemessig fortrinn er bedriftens evne til å være bedre enn konkurrentene på en bestemt aktivitet.

Modellen tar for seg rivaliseringen mellom etablerte konkurrerende bedrifter i markedet, deres forhold til kunder, leverandører, potensielle inntrengere og substitutter<sup>9</sup>.

#### **4.3.2.1 Trussel fra rivaler – konkurranseintensitet**

Dette gjelder dagens konkurrenter. Som nevnt tidligere under VRIO-analysen er Skanska Norge AS, NCC AS, Veidekke Entreprenør AS, Backe Østfold AS m.fl. noen av bedriftens konkurrenter. Dette er alle veletablerte bedrifter og alle har relativt god kjennskap til hverandre siden de har vært konkurrenter i flere år.

Konkurransemiljøet rundt Ove Skår AS kjennetegnes altså av noen nokså like store bedrifter omsetningsmessig, samt noen meget store entreprenørselskap. Alle bedriftene får de fleste av sine jobber gjennom anbudskonkurranser. Noen har også noen prosjekter i egen regi, men det aller meste av prosjektene kommer gjennom anbud. Det er altså i denne anbudskonkurransen at bedriftene konkurrerer. I anbudene er det meste av rammene rundt byggingen allerede fastsatt, slik at man stort sett konkurrerer på pris og tidspunkt for ferdigstilling. Det er altså om å ha lavest pris, kunne starte opp raskest og bli ferdig på kortest tid.

Det er for tiden stor vekst i bransjen og det synes som at det er nok å gjøre for alle. Det blir nærliggende å tro at konkurransen i bransjen derfor ikke er så stor. Men det som ofte skjer er at man tar seg det privilegium å kun regne på de prosjektene man finner mest interessante. Derfor blir det ofte de samme som regner på de samme jobbene, slik at konkurransen opprettholdes. Det vil si det vi kan kalle strategisk satsing. Likevel vil jeg betegne konkurranseintensiteten i bedriftens marked som middels høy fordi det er byggeboom og nok å gjøre for de aller fleste.

---

<sup>9</sup> Se figur nr. 3.2: Porters femkrefter modell

---

Den høye etterspørselen i markedet fører til at det er mye å gjøre på alle de etablerte aktørene, slik at man slipper den aggressive konkurransen der man er mest opptatt av å stjele markedsandeler fra hverandre for å overleve.

En annen ting som er med på å holde konkurranseintensiteten nede er muligheten for bedriftene til å utvide kapasiteten. Dette er nok en av de største utfordringene for aktørene i bransjen i dag, siden de har problemer med å få tak i nok ressurser. For Ove Skår AS er det spesielt knapphet på dyktige prosjektledere. Det blir derfor umulig å gjøre større kapasitetsutvidelser uten å gjøre relativt store omstruktureringer av bedriften, så konkurrentene i bransjen forholder seg nokså rolige.

Når det gjelder ressursknapphet på kvalifiserte fagfolk løser de ulike bedriftene dette på forskjellige måter. Noen velger å satse norsk, og tenker langsiktig kompetanseutvikling internt i bedriften, mens andre tar til seg utenlandsk arbeidskraft og løser ressursknappheten nå for å tilfredsstille dagens marked.

Det som er med på å skape konkurranse og rivalisering i bransjen er at det er liten grad av differensiering av tjenestene de ulike aktørene leverer. Begrensningene i differensieringen av tjenestene ligger i anbudene. Når konkurrentene regner anbud er det allerede bestemt hvordan bygget skal se ut, hva som skal være med og hva som skal utelates. Dette fører til at substituerbarheten mellom konkurrentenes tjenester blir mindre og konkurransen derfor større. Mulighetene for å skille seg ut kan være å stase på en bestemt nisje, og kun regne på anbud innenfor dette, men da blir det ofte færre anbud å regne på og mulighetene for stor omsetning kan bli vanskeligere.

Høye avgangsbarrierer kan føre til økt rivalisering. Dersom de investeringene som bedriftene har gjort i næringen har liten eller ingen anvendelse i en alternativ næring må man kjempe for sin plass i markedet. For de bedriftene som har investert mye i maskiner og utstyr, og som har varelager etc. vil det være høye avgangsbarrierer i bransjen. Dette gjelder ikke Ove Skår AS, det gjelder mange av aktørene i bransjen som Ove Skår AS opererer i.

#### **4.3.2.2 Kundenes forhandlingsposisjon**

Kundene er her byggherre, det vil si oppdragsgiveren i ett hvert prosjekt. Dette kan ofte være kommuner, fylkeskommuner osv. Byggherre benytter en prosjekteringsgruppe bestående av landskapsarkitekter, arkitekter osv. for å klargjøre et prosjekt. Når et prosjekt så endes ut på anbud er det meste av prosjektet allerede klarlagt.

---

Kundene, altså byggherre, er ofte interessert i forsøke å presse prisene ned, og oppnå høyere kvalitet på sluttproduktet, og gjerne flere tilleggstenester. Dette går da utover lønnsomheten til de som leverer.

I bygg- og anleggsbransjen benyttes det åpne eller lukkede anbudsrunder. Alle jobber blir lagt ut på anbud, entreprenørene regner, og den som er billigst og/eller har den korteste byggetiden får jobben. Det blir skrevet en kontrakt hvor prisen på prosjektet og tidrammen er fastsatt på bakgrunn av anbudet. Når dette er gjort er det ikke mye mer å forhandle om. Nå blir det oppfølging av at bedriften leverer som den skal og at fremdriften er i rute. Dersom overleveringen av prosjektet blir utsatt på grunn av forhold som ligger innenfor bedriftens ansvar, kan byggherre/kunde pålegge entreprenøren dagsbøter. Dagsbøtene blir ofte basert på en prosent av prosjektets samlede verdi/kostnad, så det kan faktisk bli millionbeløp dersom man skulle bli ilagt denne form for bot.

Kundens/byggherrens makt ligger i denne bransjen i enkelte tilfeller i det å kunne velge sine tilbydere, altså hvem som skal få tilbud om å regne på prosjektet, såkalt lukkede anbudsrunder. Når en entreprenør er valgt er det særdeles vanskelig å bytte til en annen midt under prosjektet. Dette ville dessuten være svært kostbart. Man kan derfor si at det er høye byttekostnader.

Kundens forhandlingsposisjon er i denne bransjen nokså begrenset. Byggherre gjør det endelige valget av entreprenør, men dette velges nesten alltid ut fra pris. Den som er lavest blir så å si alltid valgt dersom ikke byggherre har helt spesielle preferanser. Disse preferansene skal i så fall komme frem i anbudspapirene. Kunden har altså få pressmidler. De kan i noen anledninger benytte utvelgelse av anbydere, og trussel om dagsbøter som maktmidler. I tillegg kan kunden også oppfordre til effektivitet og kvalitet gjennom bonusordninger, dersom prosjektet blir vellykket. Byggherren har altså få måter å forhandle på, og få ting å forhandle om. Men det er jo byggherre som skaper anbudet og prosjektet, og dermed også setter opp de rammene som vedkommende ønsker i de ulike prosjektene. I de tilfellene hvor byggherre kan velge anbyder vil et kjennskap og kontaktnett med byggherre være svært lønnsomt. Dette har Ove Skår AS greid å få til med enkelte. De har særlig mange jobber i søndre Akershus nettopp på bakgrunn av dette.

#### **4.3.2.3 Leverandørens forhandlingsposisjon**

Leverandørene er her de som leverer til hovedentreprenøren (dersom det er en total-, general- eller hovedentreprise). I bransjen blir disse ofte kalt for underentreprenører, og disse har igjen sine underleverandører. Alle sammen er de leverandører.

---

Leverandørene kan under visse betingelser presse overskuddet ned. Dette kan i praksis gjøres med å sette prisen opp på varene eller tjenestene de leverer.

Også leverandørene får sine jobber gjennom anbudsrunder, og også her blir det skrevet kontrakter på de ulike prosjektene.

Leverandørenes makt blir dermed på samme måte som for kundene begrenset av det som står og kommer frem i de ulike tilbud og kontrakter.

Leverandørenes pressmiddel kan være prisøkning spesielt dersom hovedentreprenøren har få leverandører å velge mellom når de skal levere inn et tilbud. Leverandørene kan også true med vertikal integrasjon nedstrøms, og kan bli en konkurrent av entreprenøren. Dette kan noen gjøre fordi de har inngående kjennskap til hvordan markedet fungerer.

I dagens marked hvor det er mye å gjøre, kan det skje at flere leverandører takker nei til å regne på jobber fordi de har mye å gjøre fra før. Det kan føre til at kanskje bare en leverandør regner på jobben, og kanskje i tillegg spekulerer i å legge på prisen noen prosent, fordi de ikke er avhengige av å få tilslaget. Dersom de likevel får tilslaget har de tjent noen kroner ekstra. Dette er med på å gi en total prisstigning i bransjen, siden dette er noe som forplanter seg videre til byggherre og det endelige produktet. Per i dag er prisnivået i bransjen høyere enn for ett år siden.

#### **4.3.2.4 Trusselen fra nye aktører i bransjen**

Nykommere er ofte motivert til å gå inn i en bransje hvor firmaer har en inntjening som er over det som er normalt. Men etableringstrusselen fra nye aktører i bransjen vil likevel i stor grad avhenge av hvile etableringshindringer det finnes.

Da det for tiden er gode tider i byggebransjen er det typisk at flere ønsker å etablere seg. En del forsøker å starte opp fra bunnen av, mens en del forsøk også er avskalling fra større bedrifter, hvor folk med kompetanse ønsker å starte egen bedrift, og visse tilfeller også tar med en del av deres forrige arbeidsgivers kundemasse.

For å etablere seg på byggmesternivå kreves lite for å starte opp, så det er også her de fleste nye forsøkene på etablering skjer. Dette er ikke direkte hovedkonkurrenter av bedriften, da disse stort sett kun kan påta seg mindre oppdrag som er utenfor satsningsområdet til Ove Skår AS.

For å etablere seg på entreprenørnivå kreves det en del mer, og det blir å kalle inngangsbarrierer eller etableringshindringer. Typisk innen denne bransjen er at det kreves en del autorisasjoner og helst sentral godkjenning. For å få tilgang til jobber og tillatelse til å utføre, trenger man autoriserte fagfolk. Disse benyttes også til å godkjenne arbeid som ikke-autoriserte fagfolk har gjort. Slike

---

autorisasjoner benyttes også på bedriftsnivå, hvor myndighetene gir (eller fratrukker) bedrifter godkjenning til å drive som autorisert (på bakgrunn av det autoriserte personellet som bedriften innehar).

En annen hindring for nye aktører er det nettverket som de allerede etablerte aktørene i bransjen har. Det tar tid å etablere et godt og stort nettverk. Ove Skår AS har den fordel, som en allerede godt etablert bedrift, at de har kontakt med gode og konkurransedyktige bedrifter. De besitter kunnskapen om hvilke leverandører som finnes, hvem som kan utføre hva, og hvem som er konkurransedyktige på hva. God oversikt over markedet er viktig. I tillegg til å kjenne de fleste av sine kunder og leverandører godt, har de også utviklet et godt samarbeidsklima med dem. Slik at Ove Skår AS kjenner deres ansatte og vet hva de kan, og kundene og leverandørene vet dette om medarbeiderne i Ove Skår AS. Et slikt nettverk tar tid å opprette.

For å starte en bedrift på entreprenørnivå kreves det mye prosjektledererfaring, og man må også utføre en del komplekse oppgaver som krever mye kunnskap. Dette er kunnskap og informasjon det har tatt år å akkumulere i bedriften, og som man må besitte for i det hele tatt å være en trussel.

Videre kreves det også et visst kapitalnivå, og et visst antall ansatte for å kunne drive en bedrift på denne størrelsen. Med andre ord kreves det relativt omfattende investeringer, og en bedrift må derfor ha den nødvendige kapitalen for å etablere seg i bransjen.

Det finnes også noen andre fordeler ved å drive ”stort”. I denne bransjen er det typisk at man inngår avtale med blant annet en forhandlerkjede av byggevarer, og oppnår dermed kvantumsrabatter og bedre priser. For de bedriftene som ikke er av samme størrelse og som derfor ikke har like stort varebehov, blir det heller ikke de samme prisene som gjelder, og lønnsomheten i bedriften kan dermed bli vanskeligere. Andre stordriftsfordeler er såkalte breddefordeler (”economics of scope”). Dette gjenspeiler fordeler knyttet til produksjon av ulike produkter, men med samme type innsatsfaktorer. Ove Skår AS kan bygge skoler, barnehager, omsorgsboliger, sykehjem, rekkehus, blokker osv. Alt med de samme innsatsfaktorene, nemlig de ansatte! At man har kunnskapsrike medarbeidere og ledere kan altså føre til fordelaktige effekter i form av breddefordeler.

Et annet hinder for etablering kan være fordelaktig geografisk plassering, alt ettersom hvor man befinner seg. Å befinne seg i nærheten av områder med mye utbygging begrenser blant annet utgifter i forbindelse med transport, egne byggeplasskontor osv. Ove Skår AS befinner seg i Sarpsborg, og har sin virksomhet i Østfold, Oslo og søndre Akershus. Innenfor dette område velges tilbud som passer best med den strategien bedriften har.



---

#### **4.3.2.5 Substitutt – trusselen**

Å identifisere substitutter er vanskelig da dette vil si å se etter andre produkter som kan dekke samme funksjon som det Ove Skår AS produserer, eller det bransjen for øvrig gjør. Substitutter kan være nye eller andre produkter, nye løsninger, nytt materiell eller nye produksjonsprosesser. Substituerbarheten er ikke en egenskap ved produktet i seg selv, men i kundens opplevelse av det.

Som sagt tidligere bygger Ove Skår AS omsorgsboliger, sykehjem, rekkehus, blokker, eneboliger osv. Det vil si at de kan dekke de fleste boligbehov som folk har. Siden bedriften også behersker ulike byggemåter, det være seg ulike bærekonstruksjoner, materialer osv, kan de faktisk bygge det meste.

Substituttene er derfor bestående eneboliger, leiligheter osv som selges gjennom bruktmarkedet, i tillegg vil campingvogn, bo-bil, hustelt, husbåt osv dekke et behov og marked for de som ønsker å bo på denne måten. Pr i dag er det få som velger denne bomåten da klima i Norge ikke taler for dette. Ove Skår AS bør likevel akseptere substituttene i markedet på linje med andre konkurrenter, selv om dette utgjør en nokså ubetydelig trussel for Ove Skår AS pr i dag. En annen faktor som bedriften må være klar over, er nye metoder og løsninger som Ove Skår AS ennå ikke vet om, men som kanskje, og trolig vil komme i fremtiden. Da gjelder det å være med i utviklingen.

#### ***4.3.3 Oppsummering av femfaktoranalysen/industrianalysen***

Analysen kartlegger at det er middels høy konkurranse i denne bransjen. Det eksisterer et middels antall aktører som leverer liten grad av differensierte tjenester. På grunn av stor etterspørsel i markedet er bransjeveksten stor, men konkurransen er ikke veldig aggressiv. For enkelte er det høye avgangsbarrierer da investeringer i næringen har liten anvendelse andre steder. Dette er selvfølgelig bedriftsavhengig, da ulike bedrifter investerer ulikt. Ove Skår AS har lite maskiner og utstyr som binder opp kapital, og de har dessuten ikke varelager.

Kundenes forhandlingsmakt er forholdsvis liten, da arbeid fåes gjennom tilbud/anbud og byttekostnaden er høy.

Leverandørene får sine jobber gjennom tilbud/anbud, men da det for tiden er få leverandører i forhold til etterspørselen kan de presse prisen opp.

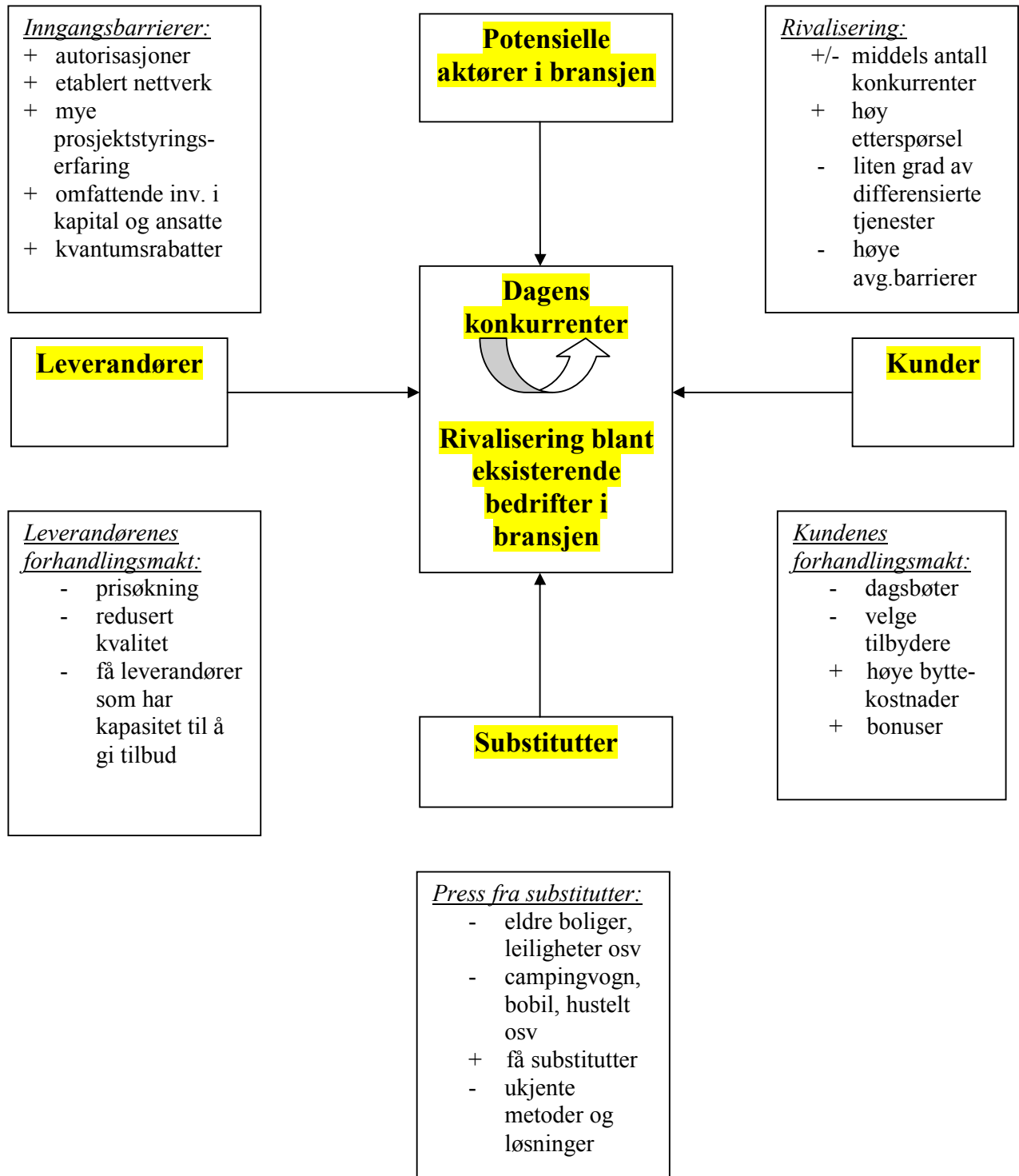
Inngangsbarrierene til bransjen er nokså høye på entreprenørnivå, men flere ønsker å prøve seg, og slipper til, i de nåværende oppgangstidene på grunn av at de etablerte ikke har tilstrekkelig

---

kapasitet. Dette gjelder særlig avskalling fra større bedrifter hvor folk med kompetanse ønsker å starte egen bedrift.

Substituttene er noe bedriften må følge opp, og spesielt dersom markedet snur og det ikke lenger vil være høykonjunktur.

Figur 4.1 (se neste side) oppsummerer de viktigste faktorene som påvirker konkurransekraftene i denne industrien. Med en pluss foran menes en positiv faktor, og med en minus menes en negativ faktor.



Figur 4.1: Krefter som påvirker konkurransen i bygge- og anleggsindustrien

---

For videre å øke lønnsomheten, og å være forberedt på andre tider er det viktig at Ove Skår AS foretar veloverveide strategiske valg. Det vil si strategier som er mest hensiktsmessige ut i fra deres posisjon i markedet, deres interne ressurser og deres ønsker og mål for fremtiden. I neste kapittel vil jeg komme nærmere inn på bedriftens valg av strategier.

---

## Kapittel 5 Analyse av strategivalg

### 5.1 Kapitlets innhold

I forrige kapittel indikerte PEST-analysen og industrianalysen hvilke trusler og muligheter bedriften må posisjonere seg i forhold til. Dette krever en rekke strategiske valg, enten de er i et nedadgående eller oppadgående marked. I tillegg visste VRIO-modellen hvilke ressurser som bedriftens er i besittelse av, samt hvilke ressurser som Ove Skår AS mangler. Her vil jeg analysere ulike ekspansjonsvalg bedriften ser på som aktuelle. Jeg vil skille mellom vekst og ekspansjon. Vekst er å vokse i eksisterende marked. Her vil jeg se på oppkjøp versus organisk vekst, opprettelse av datterselskap, eierskapsstruktur og strukturelle endringer. Ekspansjon<sup>10</sup> er å gå utenfor eksisterende marked ved å utvide produktmessig-, geografisk- eller ved vertikal integrasjon. I kapittel 6 vil denne gjennomgangen av strategivalg bli koblet sammen med det som kom frem i de ulike analysene og modellene i kapittel 4.

### 5.2 Innledning – historisk oversikt

Historisk sett har Ove Skår AS hatt gode resultater over flere år<sup>11</sup>. Frem til høsten 1995 var bedriften liten og med få ansatte. Markedet var på den tiden vanskelig, med svært få jobber å knive om, og grunnleggeren av bedriften, Ove Skår, valgte da å gjøre noen grep. Siden det var lite oppdrag i markedet bedriften opererte i (byggmester), ønsket han å utvide og utvikle bedriften og få med nye ressurspersoner på eiersiden. Han solgte en del av aksjeposten sin til en person han kjente til, og som hadde mye erfaring fra større prosjekter og som hadde de autorisasjonene som bedriften trengte for å gjøre større jobber, og regne mer komplekse anbud. Ove Skår ønsket heller å eie en mindre del av et større selskap, enn en stor del av et lite et. Personen ble ansatt som daglig leder, og bedriften gjennomgikk en strategiprosess. Gjennom denne prosessen ble det bestemt å satse på få, men store oppdrag i forhold til bedriftens størrelse. Bakgrunnen for dette valget var at alle prosjekt har en byggeherre, en byggeteknisk konsulent, en arkitekt osv. Med få prosjekter blir det færre personer å forholde seg til.

---

<sup>10</sup> Se definisjon i kapittel 1.6.

<sup>11</sup> Se figur nr. 2.2: Historisk utvikling i omsetning

Fra 1996 og til i dag har omsetningen i bedriften hatt en jevn stigende kurve. Resultatet i prosent av omsetningen har vært godt, men har blitt dalende de siste årene. Bedriften har uttalt at det er vanskelig å øke omsetningen noe mer, da de føler at den fulle kapasitetsutnyttelsen er nådd.

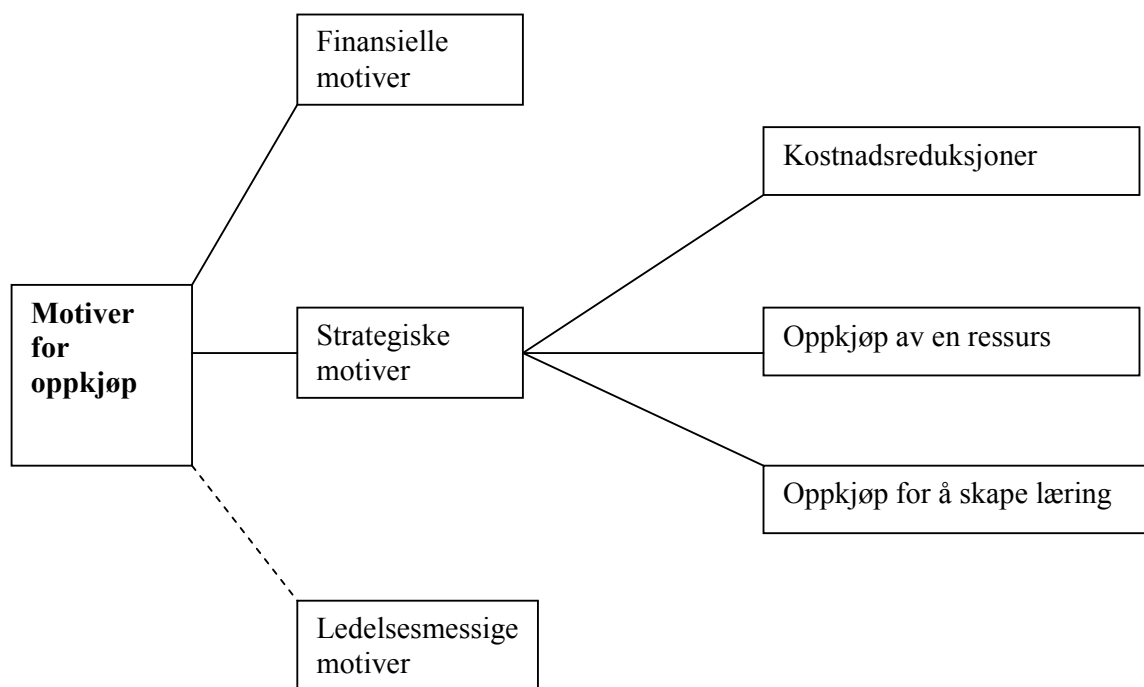
### 5.3 Oppkjøp versus organisk vekst

#### 5.3.1 Oppkjøp

Hvorfor skal Ove Skår AS vurdere oppkjøp som et strategisk alternativ til å oppnå lønnsom vekst?

Pr i dag mener ledelsen i bedriften at Ove Skår AS har full ressursoppnåelse og sprengt kapasitet. Dette gjør at de har en begrensning i antall oppdrag de kan ta på seg. Ledelsen i bedriften ønsker likevel å sikre videre vekst i fremtiden, og ønsker å se nærmere på ulike muligheter for dette.

Under sees en figur over ulike motiv for oppkjøp.



Figur 5.1: Motiver for oppkjøp

---

Bedriftsledelsens tanker med oppkjøp er strategiske, og det viktigste er å få større tilgang på ressurser, slik at kapasiteten i bedriften øker, men også kostnadsreduksjoner slik at resultatgraden kan øke.

Bedriftens største behov er ressurspersoner innenfor prosjektstyring, det mest nærliggende vil derfor være å se etter bedrifter som besitter denne kunnskapen i stor grad. Med flere ledere, trengs også flere ansatte til å utføre de nye jobbene, og det er derfor det er aktuelt å kjøpe en hel bedrift, i stedet for å ”stjele” noen ansatte og dyktige medarbeidere fra konkurrenter eller andre. Meningen med et oppkjøp er å ”lage” en bedrift som er større enn den som er i dag. Bedriften ønsker da å gå inn i flere prosjekter og utnytte de høyt kvalifiserte personene i prosjektstyringen. Bedriften oppnår større omsetning, fortsetter å beholde de lave administrative kostnadene og god inntjening.

Dersom den aktuelle bedriften som er ønskelig å kjøpe opp befinner seg og har sitt marked utenfor distriktet, kan dette også føre til tilgang til et nytt geografisk marked, altså ekspansjon<sup>12</sup>.

Som en slags ”bonus” ønsker bedriften å oppnå noen synergier i oppkjøpet. Det kan blant annet være læringseffekter. Ulike bedrifter besitter ulik kompetanse. Dette er det mulig å utnytte. Det er viktig at bedriftene benytter de ulikhetene som finnes i selskapene til å ta læring av hverandre.

Siden bedriftens resultatgrad de siste årene har vært fallende, ønsker bedriftens ledelse å gjøre noe med dette. Ved å oppnå kostnadsreduksjoner gjennom stordriftsfordeler, for eksempel ved å dele aktiviteter i verdikjeden, og ved å dele administrative kostnader, kan bedriften etter hvert oppnå bedre marginer.

Et slikt oppkjøp kan altså tilføre bedriften mye, og kan være lønnsomt. Men selve oppkjøpsprosessen kan ofte være svært krevende, og ikke alle oppkjøp blir vellykkede. Dersom Ove Skår AS bestemmer seg for å fullføre en slik strategi, må de aller først finne et selskap som de mener er svært verdifullt for dem, og aller helst ikke så verdifullt for andre. Siden Ove Skår AS har et særlig behov for nye og meget dyktige prosjektledere, er det svært viktig at selskapet som blir kjøpt opp har nettopp dette!

Dersom man finner en meget interessant bedrift man mener vil tilføre Ove Skår AS trengende kapasitet og ressurser og som kan bidra til kostnadsreduksjoner gjennom stordriftsfordeler, kan man starte forhandlinger. For at oppkjøpet skal bli vellykket er det svært viktig at det utvalgte selskapet også er positivt innstilt på oppkjøpet. Det blir ellers svært vanskelig å få til et vellykket oppkjøp, dersom det selskapet som blir kjøpt opp gjør motstand. Det er uten tvil en stor utfordring i seg selv å integrere to ulike selskap. I integrasjonsprosessen er det derfor viktig at ledelsen og ikke minst de ansatte i begge selskapene er kraftig involvert og villige til å samarbeide for å få til den beste

---

<sup>12</sup> Se kapittel 5.6.1.

---

løsningen. Dersom de ansatte i begge selskap får være med å medvirke og får være med i planlegging og utføring av prosessen, vil man enklere unngå motstand mot endring som ofte kan oppstå ved store forandringer i en bedrift. På den måten kan man også unngå ”vi og de” mentaliteten som ofte kan oppstå når to selskap slås sammen.

Skulle oppkjøpsprosessen vise seg å bli meget vanskelig og skape mye uro, kan det føre til at sentrale ressurspersoner velger å finne seg en annen jobb, og mye av meningen med oppkjøpet vil være borte. Det er derfor alltid en viss fare for at oppkjøpet ikke blir som ønsket eller planlagt.

Man skal også ha i tankene at det å gjøre et oppkjøp av en annen bedrift krever kapital, og det vil ta en tid før dette er inntjent.

Dersom man får igangsatt et strategisk oppkjøp som kan hjelpe bedriften til kostnadsbesparelser og å utnytte sine ressurser bedre og til å få tilgang til nye ressurser som kan lede til et større markedspotensial, vil dette være et meget viktig konkurransefortrinn for bedriften.

### ***5.3.2 Organisk vekst***

Et alternativ til oppkjøp er å basere seg på organisk vekst.

Ove Skår AS har frem til i dag kun basert seg på organisk vekst, og har gjennom årene faktisk hatt en god vekst i bedriften. Ove Skår AS synes at videre organisk vekst er problematisk da de har et stort behov for flere ledere, spesielt innenfor prosjektstyring allerede i dag.

I dagens arbeidsmarked er det nokså vanskelig å få tak i arbeidere som snekkere og tømrere, og det er svært vanskelig å få tak i gode ledere. Ved rekruttering på høyeste stillingsnivå øker utfordringene. Det er med andre ord såkalt arbeidstakers marked. Problemet for bedriften er at de heller ikke har mulighet til å ansette flere arbeidere før de har flere ledere. Dette fordi at nye prosjekter ikke bare krever flere arbeidere, men også noen til å lede prosjektene. Utfordringen for Ove Skår AS er å løse dette.

En mulighet er å hente personer i egne rekker. Det vil si å forsøke å lære opp for eksempel en som er utdannet tømrer. Personen må da i tillegg til teoretisk utdannelse, følge en prosjektleder over lang tid, til vedkommende er sikker nok til å overta selv. Dette er en svært tidkrevende prosess, og det har visst seg ved flere anledninger at ikke alle har lederegenskaper. Dette kan ikke alltid læres, men må være en iboende egenskap som videreutvikles.



---

En annen løsning, er å opprette såkalte ”trainee-stillinger”. Ove Skår AS ønsker å få tak i nyutdannede ingeniører som går i læring den første tiden, med stadig økende grad av ansvar. Dette har visst seg å være en populær form for stilling, som gir både den nyutdannede og bedriften en større trygghet. Mange kaller en slik ”trainee-stilling” for ”lederskole” hvor man får lønn under opplæring. Nyutdannede ingeniører bidrar dessuten med helt ny kompetanse til bedriften, som den kan nyte godt av senere.

Et tredje alternativ for bedriften er å godta at inntjeningen og resultatet blir lavere noen år, og håpe at markedet før eller senere endres, ved at det blir enklere å få tak i ledere, eller ved at markedet snur, slik at flere ansatte blir overflødige. Dette er et alternativ, men det innebærer en passiv holdning til markedssituasjonen, og bør ikke være å foretrekke.

Mange velger organisk vekst fordi de er ”redd for” uheldige konsekvenser ved et oppkjøp. De legger vekt på å ha hele bedriften samlet under ”ett tak” for på den måten å bygge en enhetlig firmakultur og ha alle ressursene samlet på ett sted. Man ser altså på organisk vekst som mindre risikofyllt og foretrekker derfor dette.

Likevel kan man nok si at den organiske veksten i en bedrift som regel er lavere enn dersom man benytter seg av oppkjøp.

### ***5.3.3 Oppsummering***

Størrelsen på bedriften, Ove Skår AS, er i seg selv ikke noe stort tema, men fokus på vekst er viktig. Vekst gir dynamikk og fornyelse i bedriften, vekst gir muligheter for medarbeiderne, vekst er tegn på suksess og gir selvtillit, vekst innebærer en offensiv holdning og alternativet til vekst er ikke status quo, men stagnasjon. Over tid er ikke stabilitet mulig og Ove Skår AS må kjempe for sin posisjon i markedet.

Oppkjøp og organisk vekst bør ikke være et snakk om et enten - eller, men dette er strategier som kan kombineres. Ofte er ikke organisk vekst nok for å gi det ønskede resultatet. Vekst via oppkjøp krever riktignok større krav fordi mange personer skal assimileres samtidig, men resultatet kan ved god planlegging og nøye gjennomførelse bli godt.

---

## ***5.4 Opprettelse av datterselskap***

En opprettelse av et datterselskap kan skje på flere ulike måter. Man kan starte opp et nytt selskap fra bunnen av, skille ut en eksisterende del fra morselskapet, eller kjøpe opp en ekstern bedrift som drives separat fra morselskapet.

Dersom man ønsker å drive et datterselskap for å øke veksten i omsetningen i morselskapet, bør dette datterselskapet drive en forretning som støtter driften i morselskapet. For en entreprenørbedrift som Ove Skår AS kan dette være en leverandør, for eksempel innen elektro eller grunnarbeider. På den måten har man sikret seg en gunstig leverandør som med sikkerhet leverer det Ove Skår AS trenger.

Dersom man velger å benytte seg av oppkjøpsalternativet, som er det mest nærliggende her, vil man kunne trekke visse paralleller til det som ble sagt i kapittel 5.3.1 om oppkjøp. Selve oppkjøpsprosessen kan også her være krevende, selv om man her ikke skal integrere de to selskapene. Likevel vil det selskapet som blir kjøpt opp få nye eiere, noe som kan skape uro blant de som er ansatt der<sup>13</sup>.

## ***5.5 Eierskapsstruktur og andre strukturelle endringer***

I dag har Ove Skår AS fire eiere, som eier henholdsvis 34, 27, 27 og 12 % av aksjekapitalen i bedriften<sup>14</sup>. Dette er den samme eierskapsstrukturen som bedriften har hatt siden midten av 1990-tallet. Hvordan eierskapet i bedriften er bygd opp vil ha en påvirkning på driften av selskapet.

Ove Skår AS er et mellomstort norsk entreprenørselskap hvor eierne også er involvert i den daglige driften. En slik sentralisering bidrar til at den strategiske handlekraften i bedriften er fleksibel og tilpasningsdyktig, nettopp fordi mye av beslutningsmakten og bedriftskjennskapen er knyttet til noen få personer i bedriften. Men det kan til en viss grad også være et problem at eiere og ledelse er de samme personene. Det kan være med på å skape en viss uklarhet i prioriteringen mellom strategiske og operasjonelle gjøremål. Det er noe typisk at man fokuserer mye på den daglige driften av selskapet og mindre på å ha et overordnet strategisk fokus.

---

<sup>13</sup> Se kapittel 5.5 om eierskapsstruktur og andre strukturelle endringer og kapittel 6.4.3.1 om vertikal integrasjon og oppkjøpsstrategi.

<sup>14</sup> Se kapittel 2 under Organisasjon og ledelse. Bak de 12 % står to tidligere eiere, Jan Erling Grav og Morten Karlsen med hver sine 6 % av aksjekapitalen.

---

Ove Skår AS kan vurdere å få inn flere personer på eiersiden i selskapet, såkalt spredt eierskap, for å forhindre for stort fokus på den daglige driften, dersom de anser dette som et problem. Nye eiere kan hentes inn fra de ansatte eller helt eksterne personer med gode interesser.

Nye eiere kan komme med nye og friske innspill til det langsiktige, strategiske fokuset i bedriften. Samtidig kan nye eiere føre til forandringer og omveltninger som vil påvirke hele organisasjonen, også de ansatte. Dette kan få resultater som går begge veier. Det kan føre til positive endringer i bedriften, men kan også føre til motstand fra de ansatte.

Andre strukturelle endringer kan også gi gode bidrag til driften av virksomheten. For selskap med over 30 ansatte bør de ansatte få være representert i bedriftens styre<sup>15</sup>. Blant de som sitter i bedriftens styre i dag, sitter de fleste også i bedriftens ledelse, bortsett fra en eksternt person uten eierandel, Sigurd Stokke, og en ansatt med eierandel, Morten Karlsen, som har en eierpost på 6 % gjennom JEMO AS. Da Ove Skår AS har ca.50 ansatte, bør det nok være rom for nok en ansatt i styret, som ikke innehar en eierpost i bedriften. En slik person kan da tale bedriftens sak sett fra de ansattes ståsted, og ikke fra eiernes ståsted.

## **5.6 Ekspansjon**

I Ove Skår AS er ledelsen sammenfallende med aksjonærene i bedriften<sup>16</sup>. Jeg vil derfor ikke skille på de ulike motivene ledelsen og aksjonærene kan ha i forhold til ekspansjon, men se motivene i en sammenheng.

Motiver for ekspansjon, enten det er gjennom geografisk, produktmessig eller vertikal integrasjon, er blant annet økt sosial prestisje, redusert oppsigelsestid, og økt lønn for lederne. Videre kan motivet for ekspansjon være å overføre verdi til selskapet gjennom økt markedsrett eller ved å utnytte skattefordeler. Et annet motiv er å skape verdier for bedriften gjennom ressurser som ikke er fullt utnyttet i bedriftens opprinnelige marked. Det er sist nevnte som er motivet for vår bedrift Ove Skår AS.

For at ekspansjon skal være lønnsomt må gevinstene ved etablering være større enn kostnadene ved etablering. Jeg skal nå se nærmere på de ulike ekspansjonsmulighetene; nye geografiske markeder,

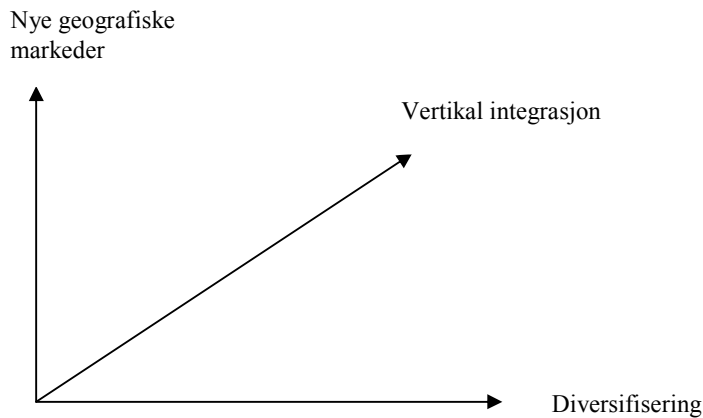
---

<sup>15</sup> Ove Skår AS har ca. 50 ansatte i følge kapittel 2.

<sup>16</sup> Se kapittel 2.

---

diversifisering og vertikal integrasjon. De ulike metodene å ekspandere på er gjennom egenetablering, oppkjøp eller gjennom allianse. Dette kommer jeg nærmere tilbake til i kapittel 6.



**Figur 5.2: Ekspansjonsalternativer**

### ***5.6.1 Nye geografiske markeder***

Med geografisk ekspansjon menes her etablering i nye geografiske markeder med eksisterende produkter og tjenester.

I dag opererer Ove Skår AS for det meste i Østfold, Oslo og søndre Akershus. Bedriften har hovedtyngden av sine prosjekter i søndre Akershus. Bedriften har også ved et par anledninger påtatt seg prosjekter utenfor dette området. Et eksempel på dette er politihuset og jernbanestasjonen på Oslo Lufthavn Gardermoen. Dette ligger nord i Akershus. På dette prosjektet inngikk bedriften et samarbeid med et Oslofirma. Samarbeidet var kun knyttet til dette ene prosjektet.

En geografisk ekspansjon kan gjøres gjennom egenetablering i det nye markedet, oppkjøp av en bedrift i det ønskede markedet eller ved å inngå en allianse med en bedrift i dette markedet.

Ove Skår AS har all den bransjekunnskapen som skal til for å etablere seg også andre steder i landet, men har også kunnskap fra Sverige og Tyskland. Men for at det skal ha noen hensikt må det være lønnsomt, altså må gevinstene ved en slik etablering være større enn kostnaden ved etableringen.

---

Bedriften ønsker videre vekst, men mangler spesielt ressurser innenfor prosjektledelse. Dette er vanskelig å få dekket i det eksisterende markedet. Slikt sett er forutsetningene for å gjennomføre en ekspansjon oppfylt, dersom ressursen kan oppnås i det nye markedet.

På hvilken måte det er mest lønnsom å etablere seg i det nye geografiske markedet vil jeg komme nærmere inn på i kapittel 6.

### ***5.6.2 Diversifisering***

Diversifisering vil si å etablere seg i nye produkt- eller tjeneste markeder i det eksisterende geografiske markedet, med produkter som ikke er direkte relatert til hva bedriften driver med i dag, og hvor det ikke skjer leveranser mellom det eksisterende markedet og det nye.

Ove Skår AS driver i dag som byggetreprenør og utfører alle jobber innenfor bygging av skoler, barnehager, sykehjem, blokker, varehus, osv, med spesialisering innenfor tyngre limtre konstruksjoner og prosjektstyring<sup>17</sup>.

En utvidelse til et nytt produktmarked kan gi ønsket vekst, men bedriften mangler kunnskap innenfor andre produktmarkeder. Dette blir derfor en utfordring, og er en ressurs som bedriften må skaffe seg dersom denne typen ekspansjon skal være lønnsom. De bør finne en bransje i eksisterende marked som virker svært lønnsom.

Som eksempel på nye produktmarkeder innenfor eksisterende geografiske marked er utbygging av tunneler, bruer, eller noe helt annet som for eksempel å tilby konsulenttjenester innenfor IT.

### ***5.6.3 Vertikal integrasjon***

Vertikal integrasjon vil si å ekspandere oppstrøms og å bli konkurrent med ens leverandører, eller å ekspandere nedstrøms og bli konkurrent med ens kunder.

---

<sup>17</sup> Se vedlegg 1: Visjon, forretningsidé og mål

---

Ove Skår AS sine kunder er for det meste offentlige, som for eksempel kommuner og fylkeskommuner. Disse kan det bli vanskelig å bli konkurrent med, men man kan konkurrere med de private aktørene som finnes.

Likevel vil nok det mest logiske være å ekspandere oppstrøms og bli konkurrent med noen av ens leverandører. Ove Skår AS sine leverandører er byggevarekjeder, elektrobedrifter, rørleggere, bedrifter som driver innenfor sprenging, graving og grøntanlegg, malere, m.m.

Dette betyr at Ove Skår AS for eksempel kunne startet opp konkurrerende virksomhet innenfor graving og transport. Den nye virksomheten kunne da solgt grave- og transporttjenester eksternt, men også betjent Ove Skår AS sine egne behov. For at det skal kunne anses som ekspansjon er det nødvendig at den nye virksomheten betjener eksterne kunder, og at den tar markedspriser for å være lønnsom.

Om vertikal integrasjon er en lønnsom strategi for videre vekst for Ove Skår AS, vil jeg komme tilbake til i kapittel 6.

---

## Kapittel 6 Strategivalg i Ove Skår AS

### *6.1 Kapitlets innhold*

I dette kapitlet vil det som kom frem i analysedelen i kapittel 4 bli nærmere knyttet sammen med de ulike strategiske valgene som ble gjennomgått i kapittel 5. Her skal lønnsomheten av de ulike valgene vurderes. Svarene som fremkommer vil bli nøstet sammen i kapittel 7 som er konklusjon. Til slutt i dette kapitlet vil kjernekompetansen i bedriften bli et tema, men aller først blir det en kort oppsummering av det som er funnet om bedriften.

### *6.2 En kort oppsummering av bedriften*

Ove Skår AS har gjennom årene opparbeidet seg en solid økonomi, slik at de har kunnet spare opp store beløp. Bedriften har gjennom en årrekke klart å holde de administrative kostnadene på et minimum, og på den måten utkonkurrert konkurrenter som ansees som mye større i markedet. Ved hjelp av gode leverandører og et godt nettverk har de etter hvert opparbeidet seg et kjent og godt rykte. Dette ryktet og disse nettverkene har også bidratt til at bedriften har blitt etterspurt i lukkede anbudsrunder på bakgrunn av sitt navn og sine priser. Gjennom VRIO-modellen kom det frem at dette var særegne ressurser i bedriften som kan gi bedriften varige konkurransefortrinn, dersom de benyttes og vernes på riktig måte. Det er disse ressursene som skiller Ove Skår AS fra konkurrentene og som er deres strategiske kjerne.

I VRIO-modellen ble også de menneskelige ressursene gjennomgått. Det ble sagt at de ansattes fagkunnskap kan gi bedriften konkurransefortrinn, men at kunnskapen er "leid" og at konkurrentene på sikt kan tilegne seg den samme kunnskapen, og dermed at denne kunnskapen ikke danner varige konkurransefortrinn, men konkurransefortrinn så lenge man er alene om å ha disse ressursene. Pr i dag er det likevel de menneskelige ressursene som er med på å skape et vekstproblem for bedriften, og siden ledelsen og eierne av bedriften ønsker videre vekst, er dette noe som det må rettes fokus på. Ut i fra bedriftens forretningside kommer det også frem at prosjektstyring og prosjektledere er noe bedriften satser sterkt på, og er en av deres spesialiteter<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Se vedlegg 1: Visjon, forretningside og mål

---

PEST-analysen visste at det var de økonomiske- og sosiokulturelle forholdene i markedet som er de viktigste for Ove Skår AS. Dette innebærer blant annet økt rentenivå, lav arbeidsledighet, generell vekst i populasjonen, økt andel pensjonister og enslige osv. Dette er forhold som virker direkte inn på fremtidsutsiktene i markedet og for bedriften.

Industrianalysen (Posters femfaktoranalyse) visste at konkurransemiljøet rundt Ove Skår AS er preget av middels høy konkurranseintensitet, hvor konkurrentene består av noen like store, og noen meget store selskaper.

Kundene som i dette tilfellet er byggherre har få pressmidler, da arbeidene er anbudsbaserte.

Leverandørene presser for tiden prisene opp i markedet, dette fordi det er knapphet på ressurser, men også fordi de fleste har nok å gjøre og velger å sette opp prisen på jobber de ikke er avhengige av.

Det er relativt høye etableringshindre for nye aktører som ønsker å etablere seg i markedet. Men på grunn av dagens høykonjunktur i markedet slipper flere til på grunn av mangel på kapasitet hos de etablerte aktørene i bransjen.

Pr i dag er det få substitutter på markedet som Ove Skår AS ikke kan levere.

### ***6.3 Ulike valgmuligheter innenfor vekst***

#### ***6.3.1 Oppkjøp***

Oppkjøp er som nevnt tidligere<sup>19</sup> et strategisk alternativ som Ove Skår AS kan vurdere. Selve motivet for dette er oppkjøp av en ressurs for å gjøre noe med bedriftens vekstproblematikk, og kostnadsreduksjoner for å forsøke å øke resultatgraden<sup>20</sup>. Bedriftens resultatgrad har de siste årene blitt fallende. I tråd med deres forretningside<sup>21</sup> forstår man at de ønsker fortsatt vekst i driften for skape ressurser til videre utvikling av bedriften. Ove Skår AS sitt største vekstproblem er mangelen på menneskelige ressurser, personer som kan videreføre deres spesialitet innenfor prosjektstyring<sup>22</sup>. Bedriften kan i dag bare påta seg et begrenset antall prosjekter på grunn av mangelen på prosjektledere. Et oppkjøp av en bedrift med de menneskelige ressursene som Ove Skår AS trenger er en mulig løsning på vekstproblemet.

Det vil også være mulig gjennom et oppkjøp å oppnå noen stordriftsfordeler som gjør at man kan redusere kostnader på verdiskapning de to bedriftene vil benytte sammen.

---

<sup>19</sup> I kapittel 5.3.1

<sup>20</sup> Se figur 5.1

<sup>21</sup> Se vedlegg 1: Visjon, forretningside og mål

<sup>22</sup> Se vedlegg 1: Visjon, forretningside og mål



---

Flere argumenter bygger opp om at et oppkjøp kan være en god løsning for bedriften.

Ove Skår AS sitt gode navn og rykte vil bidra til at en eventuelt ønsket oppkjøpt bedrift vil se med mer positive øyne på oppkjøpet enn ellers. Ove Skår AS er en velrenommert bedrift innenfor sin bransje. Bedrifter som er positive til oppkjøp er mye enklere å gjennomføre et oppkjøp med.

Ove Skår AS har også greid å spare opp store midler, som nettopp kan benyttes til et slikt oppkjøp. Bedriften står altså i utgangspunktet godt rustet til å gjennomføre en slik handling.

Ser man derimot utenfor Ove Skår AS sine grenser, og ut i markedet er det forhold som taler både for og i mot et eventuelt oppkjøp.

Ser man på de økonomiske forholdene i markedet vil blant annet rentenivået i landet påvirke driften i selskapet. Rentenivået har noen år ligget veldig lavt og mange har tatt opp lån til blant annet bolig. Flere kommuner og fylkeskommuner har også tatt seg råd til utbygging av skoler, sykehjem m.m. Spørsmålet er nå om situasjonen holder på å endres. Rentenivået er på vei opp, men det er fortsatt høykonjunktur i bransjen. Med et stigende rentenivå vil denne høykonjunkturen før eller senere snu seg, og driften i selskapet vil bli negativt rammet.

Nivået på arbeidsledigheten i markedet påvirker som sagt tidligere bedriften. Arbeidsledigheten er i dag lav, og det er vanskelig for Ove Skår AS å få tak i de ressurspersonene de trenger til videre vekst i driften. Ser man videre på de sosiokulturelle forholdene i markedet, taler dette for fortsatt høykonjunktur i bransjen. Det er en generell vekst i populasjonen, samtidig som vi får en stadig økende andel av pensjonister og enslige.

Andre forhold i bedriftens miljø som kan ha betydning for beslutningen om oppkjøp er situasjonen i konkurranseomgivelsene. Et oppkjøp kan skape noe uro i forhold til konkurrentene. Pr i dag er det middels konkurranseintensitet i bransjen, og det er nok arbeid til alle de etablerte aktørene, slik at man ikke er opptatt av å stjele markedsandeler fra hverandre. En av hovedgrunnene til at konkurranseintensiteten ikke er høy, er at det er en begrenset mulighet for de fleste aktørene til å utvide kapasiteten grunnet ressursmangel. Et oppkjøp av en annen bedrift i markedet kan øke konkurranseintensiteten da man vil kapre markedsandeler, og øke i forhold til de andre etablerte bedriftene i bransjen. Siden flere andre bedrifter har samme utfordring som Ove Skår AS vil det være ønskelig med en snar løsning på problemet, slik at man sikrer seg den beste løsningen. Det kan være at flere bedrifter vurderer samme løsning, spesielt dersom de ser at Ove Skår AS gjennomfører et vellykket oppkjøp. Dersom flere følger samme eksempel vil dette kunne skape uro og større konkurranseintensitet i markedet rundt Ove Skår AS. Det er viktig at bedriften føler seg sikker på at de etter et oppkjøp, og i en hardere konkurranse, fortsatt vil opprettholde sine konkurransefordeler.

---

Dersom konkurransemiljøet endres til færre, men samtidig større bedrifter, vil dette gjøre inngangsbarrierene i markedet enda høyere.

### **6.3.2 Organisk vekst**

Ove Skår AS har frem til i dag basert seg på organisk vekst. Dette har gitt resultater i form av økt omsetning. Men bedriften har pr i dag vanskelig for å øke volumet ytterligere på grunn av kapasitetsproblemer. Mye av omsetningen kommer fra den langsiktige ordreserven bedriften besitter. Dette vil også gjelde for neste år. Siden resultatgraden også har flatet ut og blitt synkende, vurderer de hvordan de skal snu denne trenden. I Ove Skår AS sine strategiske punkter legger de vekt på at organisasjonen i størst mulig grad skal besette stillinger ved interne opprykk. Da en av hovedgrunnene for vekstproblemet ser ut til å være mangelen på dyktige prosjektledere, vil det som det ble nevnt i kapittel 5.3.2 være en svært tidkrevende prosess å lære opp personer fra egne rekker, da dette ikke allerede er startet tidligere. Problemet til bedriften er da også at de trenger flere personer, ikke flytting av personer, selv om dette kunne vært en del av løsningen, da det er noe enklere å få tak i tømrere enn prosjektledere. Men den lave arbeidsledigheten gjelder innenfor de aller fleste yrkesgrupper for tiden.

Ove Skår AS ønsker nå nye fagfolk til bedriften, og da arbeidsmarkedet gjør dette vanskelig er det aktuelt å hente inn nyutdannede personer innenfor riktig fagfelt. Med å opprette trainee-stillinger vil Ove Skår AS gjøre det mer attraktivt og spennende for de nyutdannede å søke, da dette blir sett på som attraktive stillinger for dem. Samtidig må man være klar over at man ved en slik stilling kan utelukke personer som allerede har vært i markedet en stund, da trainee-stillinger appellerer til unge mennesker mer enn eldre.

Men vil opprettelsen av slike stillinger være nok til å løse utfordringen for Ove Skår AS?

Å gjøre et forsøk på videre vekst med opprettelse av trainee-stillinger vil skape mindre uro innad i bedriften, enn ved for eksempel oppkjøp. Likevel vil nok ikke utbyttet av en slik strategi være like stort som ved oppkjøp, og dessuten vil det ta lengre tid før denne strategien gir resultater. Man skal også være klar over at ansatte som har vært lenge ansatt kan reagere på at det kommer inn en ung person som skal bli deres leder.

Likevel vil de ressursene som bedriften har i form av opparbeidede verdier være bedre vernet, og kan benyttes til senere og bedre formål.

---

Når det gjelder forholdene i bedriftens omgivelser er det vanskelig å spå hvor lenge oppgangstidene vil vare. Mens de sosiokulturelle forholdene taler for videre vekst, ser det noe mørkere ut når vi ser på de økonomiske forholdene. Generell vekst i populasjonen, flere enslige og pensjonister, og økt lønnsnivå fører til at flere vil ha ønske om og behov for utbygging av blant annet boliger. Det stigende rentenivået har motsatt virkning, og fører til at færre har råd til boliger.

Denne usikkerheten med tanke på markedsutviklingen, gjør det lite risikabelt å satse på nyrekrutteringer, da dette ikke bidrar til veldig store kostnader for bedriften. Men for mange ansatte kan bidra til permitteringer eller i verste fall oppsigelser i nedgangstider.

### **6.3.3 Opprettelse av datterselskap**

Ove Skår AS har ingen forretningsdel som de kan sette bort som et eget datterselskap, og det å starte opp et nytt selskap fra bunnen av er svært tidkrevende, og vil ikke ha nytte for Ove Skår AS før om noen år. Det mest nærliggende alternativet når vi snakker om opprettelse av et datterselskap blir derfor oppkjøp av en bedrift som drives separat fra driften i Ove Skår AS. Det strategiske motivet for Ove Skår AS her, vil være kostnadsreduksjoner. Dette kan man oppnå ved å dele på aktiviteter innenfor verdikjeden, og ved å dele for eksempel administrative kostnader.

Med de finansielle ressursene som Ove Skår AS allerede besitter vil oppkjøp være gunstig, ettersom man ikke bør fullfinansiere et slikt oppkjøp med lån.

De økonomiske – og sosiokulturelle forholdene i markedet som kom frem under PEST-analysen<sup>23</sup> viser at det kan være vanskelig å forutsi hvor lenge veksten i markedet vil fortsette.

Når det gjelder konkurransemiljøet i bransjen<sup>24</sup> viser det, som sagt tidligere, at leverandørene presser prisnivået opp, fordi de kan velge i jobber på grunn av dagens gode tider. Ved å eie sin egen leverandør kan man unngå altfor høye priser på slike leveranser/tjenester, og dermed spare kostnader på dette. Man må være klar over at også datterselskapet skal overleve i markedskonkurransen, og må derfor også ta markedspriser<sup>25</sup>. Men en sikker og rimelig leverandør vil være et mål med opprettelsen av et datterselskap.

---

<sup>23</sup> Se kapittel 4.3.1 PEST-analyse av Ove Skår AS.

<sup>24</sup> Se kapittel 4.3.2 Porters femfaktor analyse.

<sup>25</sup> Se kapittel 6.4.3.1 Vertikal integrasjon, Oppkjøp

---

### ***6.3.4 Eierskapsstruktur og andre strukturelle endringer***

Strukturelle endringer i form av flere personer i styret kan gi gode bidrag til driften av selskapet. At en ansatt i bedriften får styrets tillit i å bli medlem vil nok bidra til flere positive holdninger blant de ansatte, da de vil føle at de gjennom denne personen får være med å bestemme. Med andre ord vil dette styrke bedriften slik den er i dag, likevel vil nok ikke dette alene kunne løse Ove Skår AS sitt vekstproblem, eller problematikken med fallende resultatgrad.

Ser man på eierskapsstrukturen i selskapet, kan man med nye eiere få et nytt fokus på det langsiktige arbeidet i bedriften. Man må gå ut ifra at nye eiere også vil bedriften godt og derfor vil vurdere ulike strategier for å oppnå videre vekst og bedre resultatmargin. Med nye personer kommer ofte nye ideer frem. Nye eiere kan føre til positive endringer i bedriften, men kan også ved ønske om store omveltninger skape større motstand fra de ansatte.

### ***6.4 Ekspansjonsmuligheter***

Siden Ove Skår AS ønsker videre lønnsom vekst i bedriften, men har et problem med ressursmangel ønsker de å vurdere en mulig ekspansjonsløsning.

De ulike ekspansjonsmulighetene som bedriften har, er nye geografiske markeder, diversifisering og vertikal integrasjon. Måten bedriften kan utføre dette på er gjennom oppkjøp, egenetablering eller gjennom å inngå en allianse med en annen bedrift.

#### ***6.4.1 Nye geografiske markeder***

Geografisk ekspansjon er å utvide virksomheten til nye geografiske markeder med sine eksisterende produkter og tjenester. Hvordan Ove Skår AS kan gjennomføre dette, skal nå vurderes.

Hovedproblemet for bedriften er at de mangler kvalifiserte fagfolk, og at de ikke ønsker en løsning med utenlandsk arbeidskraft (mange bedrifter benytter seg i dag av personer fra Øst- Europa).

Bedriften har svært god bransjeerfaring og spesialisering innenfor prosjektledelse, både fra Norge, Sverige og Tyskland.

Dette er gode ressurser å ha med seg dersom man ønsker en geografisk utvidelse.

---

Ekspansjon vil normalt kun skje dersom et selskap søker vekst, og at vekstmulighetene i eksisterende marked er begrensede eller uattraktive.

Disse forutsetningene for ekspansjon er oppfylt for Ove Skår AS.

Problemet med å utvide geografisk er at arbeidsledigheten er lav i hele landet, slik at det å utvide med tanke på fagfolk blir vanskelig. Bedriften kan derimot ekspandere utenlands, for eksempel til Sverige (dersom man går ut i fra at det er enklere å få tak i arbeidstakere der), hvor man også har prosjektkompetanse fra.

#### **6.4.1.1 Oppkjøp**

Bedrifter benytter seg som regel av oppkjøp fordi dette er en rask måte å skaffe seg ressurser man mangler på.

Dersom Ove Skår AS skal benytte oppkjøp for å utvide sitt geografiske marked i Norge, må man passe på at oppkjøpsmålet har den ressursen som vi mangler, nemlig nok kvalifisert fagfolk. Dette oppkjøpsmålet må også drive med det samme som Ove Skår AS gjør i dag for at kompetansen i denne bedriften skal kunne anvendes i vår bedrift. Man må også ta i betraktning at oppkjøpsmålet besitter flere av de samme ressursene som Ove Skår AS, og at man derfor må betale for ressurser man allerede har.

Det kan se ut som at arbeidsledigheten er lav på hele Østlandet, og at flere bedrifter har mye av det samme problemet som Ove Skår AS.

Ved å slå seg sammen med en bedrift som også har ressursmangel på samme ressurs, vil ikke være en optimal løsning for bedriften. Det man gjør er å kjøpe en bedrift med mange ressurser, men det man trenger mest er kanskje det man får minst av. Likevel kan man jo si at man vil få flere dyktige faglærte til bedriften, og det er jo sant. Men man vil uansett ikke kunne dekke mer enn ett av markedene optimalt. Man vil med andre ord flytte ressurser fra oppkjøpsmålet og dets marked, og over til det markedet som Ove Skår AS konkurrerer i dag. I det markedet hvor oppkjøpsmålet har eksistert, vil vi være svekket i konkurransen med de andre aktørene.

Sannsynligheten for aggressiv respons i det nye markedet er liten og gjennomsnittsavkastningen i dette markedet vil gå noe opp for de andre aktørene. Et slikt oppkjøp kan gi Ove Skår AS et

---

konkurransefortrinn i nåværende marked, mens den oppkjøpte bedriften vil bli svekket. Poenget med å bevege seg over i et nytt geografisk marked for å tjene penger vil da være borte. Da kan man heller satse på vekst i eksisterende marked ved å kjøpe opp en bedrift i samme marked som Ove Skår AS er i dag. Man skal også være klar over at implementeringen ved et oppkjøp ofte er vanskelig og kan by på mange utfordringer. Dette ble nærmere gjennomgått i kapittel 5.3.1 og 6.3.1.

Ove Skår AS kan også vurdere internasjonalisering, det vil si et oppkjøp av en bedrift utenfor Norge. Det mest nærliggende vil da være å gjøre en utvidelse til Sverige, da dette både er i nærheten geografisk, men også at ledelsen i Ove Skår AS allerede besitter bransjeerfaring derfra. Dersom man forutsetter at det svenske arbeidsmarkedet ikke er like lite som i Norge, og at problemet med kvalifiserte fagfolk ikke er som i Norge, kan dette gi et bedre potensial for lønnsomhet.

Sannsynligheten for de andre etablerte aktørene i dette bestemte svenske markedet vil reagere med aggressiv respons er relativ liten, siden både kapasiteten og antall aktører i markedet vil være som tidligere. Markedets gjennomsnittsavkastning vil bli lite påvirket.

Det må videre vurderes om en slik ekspansjon vil gi noen form for konkurransefortrinn etter etableringen. Oppkjøpet betyr at bedriftene kan dele og overføre ressurser seg i mellom. Dette kan bety flere dyktige fagfolk til markedet i Norge, mens oppkjøpsmålet i Sverige kanskje trenger forbedret prosjekterfaring eller andre ressurser som Ove Skår AS besitter, og kan få dette overført fra Norge. Dermed vil man ha økt sine konkurransefortrinn i begge markedene.

Man skal likevel være klar over at det koster å kjøpe opp en bedrift, slik at mye av vinningen kan gå opp i spinningen. Ofte tilfaller største parten av gevinstene ved et slikt oppkjøp den selgende bedriftens aksjonærer gjennom prisen på bedriften som blir kjøpt opp. I tillegg kommer de implementeringsvanskene som ofte følger slike gjennomføringer. Her må man også ta hensyn til mulige kulturforskjeller, språkvansker, valutaforskjeller, osv.

#### **6.4.1.2 Egenetablering**

Egenetablering i et nytt geografisk marked med nåværende produkter og tjenester vil ikke umiddelbart løse Ove Skår AS sitt problem med manglende ressurser.

Uansett om bedriften etablerer seg i Norge eller i utlandet vil Ove Skår AS trenge ytterligere med de ressurspersonene som bedriften allerede mangler. Muligens er det enklere å rekruttere slike personer i

---

for eksempel et svensk marked, men det vil nok bety en forholdsvis lang periode med kostnadsulemper i forhold til etablerte aktører. Man slipper riktignok å betale for ressurser man allerede har, samt en oppkjøpspremie som ved oppkjøp, men da dyktige kvalifiserte fagfolk ikke kan kjøpes i et velfungerende og lett omsettelig marked, eller lar seg raskt og enkelt utvikle, vil det bli kostbart og ulønnsomt over lang tid. Siden egenetablering i tillegg øker kapasiteten og antall aktører i det nye markedet, og derigjennom svekker markedets gjennomsnittlige avkastning, vil det være en reell fare for at de etablerte aktørene i dette markedet vil reagere med aggressiv respons på vår inntreden. Siden vi da vil være svake, vil det være en viss fare for at vi må trekke oss ut av markedet etter relativt kort tid, eller gå med tap. Det ser derfor ut til at dette ikke er en lønnsom ekspansjonsstrategi for videre vekst i Ove Skår AS.

Da henvises det til vekst i eget marked i kapittel 5.4 og 6.3.3 om opprettelse av datterselskap.

### **6.4.1.3 Allianser**

Ove Skår AS hadde som nevnt tidligere en kortvarig allianse med et Oslofirma i forbindelse med utbyggingen av den nye hovedflyplassen på Gardermoen. Dette var en allianse som kun gjaldt for dette prosjektet, men er en erfaring som bedriften har med seg i sin vurdering av allianser.

Ved en inngåelse av en allianse forblir partene i alliansen selvstendige enheter. Det vil si man må forholde seg til to bedrifters styre og stell.

Alliansen har mange likhetstrekk med et oppkjøp, men her trenger man ikke betale for oppkjøpspremie eller betale for ressurser man har fra før. Samtidig unngår man en langvarig periode med kostnadsulemper som ved egenetablering dersom partneren har de ressursene vi mangler.

Problemet med allianser er å få det man virkelig tror man får. Det er typisk bedrifter som vurderer sine egne ressurser til å være av lav kvalitet eller ikke tilstrekkelige som er interessert i å inngå i en allianse. Utad vil de selvfølgelig fremstille ressursene sine annerledes, og da til høy kvalitet. Dette er det både vanskelig og kostbart for Ove Skår AS å finne ut av.

Dersom man ikke blir enige i hvordan verdiskapningen i alliansen skal fordeles, kan det også bli en situasjon hvor den ene parten truer med å oppløse alliansen, noe som vil være kostbart. Det er dessuten også kostbart å hele tiden beskytte seg mot en slik atferd.

---

En allianse med en annen norsk bedrift, i et nytt geografisk marked kan nok pr i dag ikke løse Ove Skår AS sitt vekstproblem, da problemet med nok kvalifisert arbeidskraft gjelder over store deler av landet.

En allianse med en bedrift i for eksempel Sverige kan derimot være en god ekspansjonsløsning for Ove Skår AS dersom denne bedriften har de ressursene som vi mangler. Dette vil i så fall på en rask måte løse ressursmangelen, og mulighetene for aggressiv respons er ikke betydelige siden det ikke kommer inn noen ny aktør i markedet. Markedets gjennomsnittlige avkastning vil heller ikke i stor grad bli berørt.

Når det gjelder konkurransefortrinn ved denne type ekspansjon kan man oppnå i tillegg til å få de ressursene man mangler i Norge, at man vil få overført større deler av de forventede gevinstene ved alliansen selv, og i tillegg slipper man å betale en oppkjøpspremie. Man vil ofte behandle hverandre nærmest som kunder for å unngå at en av partene ønsker å avslutte alliansen da dette vil bli svært kostbart. Samtidig er det en fare for utpressing mot hverandre for å oppnå størst mulig utbytte av alliansen selv. Man skal også ta i betraktning at man har med et utenlandsk selskap å gjøre, og det som kan følge i kjølvannet av dette, for eksempel kulturforskjeller, ulik valuta, osv.

## **6.4.2 Diversifisering**

Diversifisering er som sagt å etablere seg i nye produktmarkeder i eksisterende geografiske marked, og der det ikke skjer leveranser mellom det eksisterende og det nye markedet.

Som sagt under kapittel 5.6.2 kan en utvidelse til et nytt produktmarked gi Ove Skår AS ønsket vekst, men hovedutfordringen med denne type ekspansjon er at bedriften mangler kunnskap innenfor andre bransjer. Det blir derfor en ressurs som bedriften må skaffe for å gjøre denne type ekspansjon lønnsomt.

### **6.4.2.1 Oppkjøp**

Ove Skår AS mangler i dag dyktige kvalifiserte fagfolk. Dette er en bransjeavhengig resurs som ikke lar seg kjøpe i et annet produktmarked. Et oppkjøp av en bedrift i et annet produktmarked vil derfor ikke løse Ove Skår AS sitt eksisterende ressursproblem.

Et oppkjøp av en bedrift i et annet produktmarked kan derimot gi vekst i omsetningen, men da må man være sikker på at man kjøper opp en bedrift som er lønnsom. Siden ledelsen i Ove Skår AS har



---

god kjennskap til det geografiske markedet er det bra, men man mangler erfaring og kunnskap om de nye produktene og tjenestene og dets marked. Dette kan skape problemer i vurderingen om lønnsomheten i oppkjøpsmålet og dets marked.

Det spennende med en slik ekspansjonsstrategi er at ledelsen i Ove Skår AS må tenke helt nytt. Den mest vanlige begrunnelsen for oppkjøp er å på en rask måte skaffe seg de ressursene man mangler. I dette tilfellet vil begrunnelsen være å skaffe verdifulle ressurser som man kan tjene penger på.

For at denne strategien skal være en god løsning for Ove Skår AS må en av partene ha tilstrekkelig ledig kapasitet i den ressursen som skal deles. Ove Skår AS mangler kvalifisert fagpersonell innenfor sin bransje. Dette er bransjeavhengig og kan ikke fåes tak i, i et annet produktmarked. Da må man snu opp ned på utfordringen og se om vi har nok ressurser i noe som denne bedriften mangler og som den kan ha stor nytte av.

Dersom denne strategien skal være lønnsom må man være klar over at de verdifulle ressursene i oppkjøpsmålet gjenspeiles i prisen på denne bedriften. Når man da kan lite om bransjen og hvordan den fungerer vil dette være en risikosport som kanskje vil kreve mer enn det gir av både kostnader og oppfølging. Dersom ledelsen i Ove Skår AS ønsker fortsatt vekst i bedriften er nok dette for usikkert og ressurskrevende.

#### **6.4.2.2 Egenetablering**

Problemet ved egenetablering er at dersom man mangler ressurser som ikke lett lar seg skaffe til veie ved imitasjon eller kjøp, vil bedriften i en lang periode ha store kostnadsulemper. En egenetablering tar ofte lang tid å gjennomføre og det tar tid før bedriften fungerer optimalt eller tilfredsstillende. Med en slik strategi er det mest lønnsomt å ha det meste på plass før etableringen starter. Spesielt i dette tilfellet hvor de ressursene som mangler blant annet er kunnskap og kjennskap til bransjen, og disse er vanskelig å imitere eller kjøpe. Å starte opp en bedrift om noe man ikke kan så mye om er ingen god strategi.

---

### 6.4.2.3 Allianser

Å inngå en allianse med en bedrift i samme geografiske område, men i et nytt produktmarked kan være spennende. Her forblir begge partene i alliansen selvstendige enheter som skal samarbeide i de ulike produktmarkedene, dele ressurser og bli enige om fordelingen av verdiskapningen og det den gir.

Der fine med allianser er at man slipper å betale det det koster å kjøpe en bedrift, både oppkjøpspremien og for de ressursene som man allerede har. Dessuten trenger man ingen langvarig periode for å bygge opp ressurser i et nytt marked og får ikke en lang periode med kostnadsulemper som man gjør ved egenetablering.

Problemet med alliansen er likevel å vite om alliansepartneren har de ressursene som de hevder de har. På grunn av liten kjennskap til bransjen og det nye produktmarkedet er det vanskelig for ledelsen i Ove Skår AS å finne ut av dette.

Sannsynligheten for at de etablerte aktørene i det nye produktmarkedet vil reagere med aggressiv respons er liten, da markedets gjennomsnittslønnsomhet ikke i stor grad blir påvirket.

Dersom man ser på hvilke konkurransefortrinn eller konkurranseulemper en slik strategi vil gi, må man se på hvilke ressurser hver av de to bedriftene besitter fra før og hva de mangler. Siden dette er to bedrifter som opererer i hvert sitt produktmarked er det liten sannsynlighet for at de kan mye om hverandres bedrifter, spesialtilpassede arbeidsprosesser, teknologi, osv., samt de ulike bransjene hver av bedriftene er i. Det må derfor over tid foretas en del relasjonsspesifikke investeringer som gjør at man blir bundet opp mot denne alliansepartneren. Det gjør det kostbart og problematisk å bytte partner dersom alliansen ikke skulle fungere. En slik innlåsnings-effekt vil påvirke lønnsomheten og konkurransefortrinnet i alliansen. Resultatet kan bli at man avstår fra å realisere enkelte gevinster fordi man er redd for at partneren skal dra nytte av det, for så å forlate alliansen med for eksempel verdifull kompetanse fra motparten. Det som ofte dermed skjer er at man holder tilbake de ressursene som kan gi de største overføringsgevinstene og som er de mest verdifulle ressursene, ofte de som også utgjør bedriftens strategiske kjerne. Dette fører til at mye av den realisasjonsgevinsten som kunne vært oppnådd i alliansen, ikke blir realisert, og alliansen blir ikke like lønnsom som den kunne blitt. Å sikre seg mot at slikt skjer, koster også penger og mye arbeid med kontrakter osv., noe som også begrenser fortrinnet ved alliansen.

---

### **6.4.3 Vertikal integrasjon**

Vertikal integrasjon skjer når en bedrift ekspanderer oppstrøms og blir en konkurrent med noen av sine leverandører, eller når man ekspanderer nedstrøms og blir konkurrent med noen av sine kunder. Man må dessuten selge til eksterne kunder og ikke bare betjene den ekspanderende bedriftens egne behov for at det skal kunne betegnes som en ekspansjon<sup>26</sup>.

Som nevnt i kapittel 5.6.3 vil det være mest logisk for Ove Skår AS å ekspandere oppstrøms og bli konkurrent med noen av ens egne leverandører.

Om vertikal integrasjon kan være en lønnsom ekspansjonsstrategi vil avhenge av den typen inngangsstrategi man velger. De ulike alternativene skal nå vurderes.

#### **6.4.3.1 Oppkjøp**

Siden dette vil dreie seg om å kjøpe opp en av sine egne leverandører, vil man ved denne type strategi bli konkurrent med noen av sine leverandører, og i tillegg forbli konkurrent med de nåværende konkurrentene. Hva kan man oppnå ved å kjøpe opp en leverandør?

Dersom man skal kjøpe opp en leverandør er det mest hensiktsmessig dersom denne leverandøren har ressurspersoner som også har kjennskap til Ove Skår AS som bedrift, og at dette er en leverandør som Ove Skår AS kjenner til godt til fra før, og som man har et etablert nettverk til. På denne måten vil man spare mye tid og ressurser på å sette seg inn i hverandres organisering.

Når man ønsker å kjøpe opp en bedrift er dette som regel begrunnet med at man på en rask måte vil skaffe seg de ressursene man mener man mangler.

Ove Skår AS mangler, som sagt flere ganger tidligere, dyktige fagfolk, spesielt innenfor prosjektledelse. Ved å gjøre et oppkjøp av en leverandør kan man få tak i dyktige fagfolk som kan ha noe kunnskap som Ove Skår AS trenger. Men slik det er i bygg- og anleggsbransjen i dag, er det bort i mot ingen bedrifter som har ledig kapasitet blant sine ansatte. Det betyr at om man flytter ressurspersoner over til Ove Skår AS, vil det tilsvarende minke på ressurser i oppkjøpsmålet. Dersom disse personene er vanskelige å erstatte, som de som regel er i dagens marked, vil oppkjøpsmålet være redusert og svekket. Er man heldig vil man få en tilsvarende økning hos Ove Skår AS, men man

---

<sup>26</sup> Se kapittel 1.6 Begrepsavklaringer/Definisjoner.

---

oppnår ikke noen ekstra gevinster totalt sett på oppkjøpet. (Selv om man deretter selger den oppkjøpte bedriften, vil denne være tømt for ressurser, og man vil få lite igjen for den).

Ved å kjøpe opp en leverandør kan man også tenke seg at man kan samkjøre en del ledd i organiseringen av de to bedriftene. På denne måten kan man blant annet spare inn på de administrative kostnadene knyttet til bedriftene.

Ove Skår AS vil få en sikker leverandør, og leverandøren vil få en sikker kunde. Men Ove Skår AS kan ikke regne med noen spesialpris på varene eller tjenestene leverandøren leverer, fordi leverandøren også skal levere til andre slik som før, og må ta markedspriser for å overleve.

Også her må man være klar over at man i tillegg til å betale for bedriften og få de ressursene som denne bedriften besitter, også betaler for ressurser som Ove Skår AS allerede har, slik at oppkjøpet fjerner verdien av disse ressursene.

Fordelen med å kjøpe opp en leverandør ligger i at mange av de ansatte i disse to bedriftene har hatt en del med hverandre å gjøre tidligere ute på de ulike prosjektene. Dette kan bidra til at en oppkjøpsprosess kan gå enklere og få mindre motstand, enn i tilfeller der man ikke kjenner hverandre.

Andre fordeler med et slikt oppkjøp er at kapasiteten og antall aktører i markedet ikke økes, og at sannsynligheten for aggressiv respons fra andre parter dermed er liten. Markedets gjennomsnittsavkastning vil heller ikke bli merkbart lavere.

#### **6.4.3.2 Egenetablering**

Fordelen med å starte opp som egen leverandør, er at man vet nøyaktig hva Ove Skår AS trenger mest, og hva som dermed er mest hensiktsmessig og lønnsomt å starte opp med. Man unngår også å betale for ressurser man allerede har, og slipper dessuten å betale en oppkjøpspremie som ved oppkjøp.

Det er likevel ikke gratis å starte opp egen bedrift, og det er som regel også tidkrevende. Dessuten vil en egenetablering som leverandør for så vidt heller ikke løse Ove Skår AS sitt kapasitetsproblem. Siden Ove Skår AS allerede har et slikt problem vil de verken ha tid eller ressurser til å starte opp et leverandørselskap.

---

### 6.4.3.3 Allianser

Å starte opp en allianse med en av sine leverandører kan være fordelaktig. Ved å være i en allianse er man og opptrer man fortsatt som to forskjellige og selvstendige bedrifter. Dette er to bedrifter som fra før kjenner hverandre godt, ettersom man tidligere har hatt et etablert nettverk til hverandre. Man slipper dessuten dyre oppkjøpspremier og å betale for ressurser man allerede har. Her kan man overføre og dele de ulike ressursene som hver bedrift besitter og maksimere utnyttelsen av dem. Man kan også her samkjøre enkelte prosesser i bedriftene og spare eller redusere kostnader ved for eksempel administrasjon.

Men det er også her noen forhold som ikke er fordelaktige.

Ved å inngå en allianse med Ove Skår AS kan andre av leverandørens kunder (og Ove Skår AS sine konkurrenter) være noe negative til dette samarbeidet og kanskje se bort i fra denne leverandøren i fremtiden. Dette vil gi et tapt inntektsgrunnlag, og skape et tap for alliansen.

Videre vil ikke en slik allianse løse Ove Skår AS sitt hovedproblem for videre vekst, nemlig mangelen på arbeidskraft.

## 6.5 Kjernekompetanse i Ove Skår AS

Kjernekompetansen<sup>27</sup> i en bedrift sier noe om hvor flinke selskaper er til å lede den kunnskapen som befinner seg i bedriften, altså hvordan man gjør ting. Det at det innenfor bedriften befinner seg personer som er spesielt flinke til visse ting, er grunnlaget for kjernekompetansen.

Kjernekompetansen er nok enklest å finne i produksjons-/industrielskaper, og teorien er ikke ment å brukes på tjenestebedrifter. Siden Ove Skår AS kan sies å produsere boliger, skoler, sykehjem m.m., ligger bedriften i så måte i grenseland for denne teorien. Likevel kan man antyde hva som er Ove Skår AS sin kjernekompetanse.

Kjernekompetanse er altså en type kunnskap eller kompetanse i bedriften som påvirker hvordan bedriften ledes. Som nevnt i Ove Skår AS sin forretningside, er prosjektstyring bedriftens spesialfelt<sup>28</sup>. Det er gjennom god prosjektledelse at bedriften oppnår gode resultater. De som innehar denne kunnskapen kan benyttes i helt ulike typer prosjekter, og er i så måte svært verdifulle personer for bedriften.

---

<sup>27</sup> Se kapittel 1.6 Begrepsavklaringer/Definisjoner.

<sup>28</sup> Se vedlegg 1: Visjon, forretningside og mål

---

Den gode prosjektstyringen gir resultater i form av svært lave administrative kostnader i forhold til konkurrentene, og bidrar til større lønnsomhet i prosjektene. Kompetansen bidrar også til å gi Ove Skår AS det gode ryktet som bedriften har. Dette fører til at man kaprer flere prosjekter gjennom lave priser, men også til positive regnskapsresultater for bedriften som helhet.

Man skal likevel være oppmerksom på at kjernekompetanse forandrer seg over tid, og at konkurrenter, gitt tid og ressurser, kan kopiere dette. Dermed vil ikke denne kompetansen lengre kunne anses som kjernekompetanse, men en nødvendighet som alle konkurrenter må ha for å være konkurransedyktige.

---

## Kapittel 7 Konklusjon

Formålet med denne utredningen var å gjøre en studie av Ove Skår AS med bakgrunn i deres ønske om, og behov for vekst. Bedriften har gjennom flere år hatt en jevn vekststigning. Ledelsen i bedriften har nå sagt at ytterligere vekst er problematisk på grunn av at bedriften har nådd full kapasitetsutnyttelse.

For å finne ut hvilke strategiske grep bedriften kan gjøre med tanke på ytterligere lønnsom vekst i fremtiden, har jeg sett på hvilke ressurser som bedriften har, og hvilke den mangler. Jeg har sett på bransjen bedriften opererer i med tanke på konkurranseforholdene og hvordan aktivitetene skjer i dette markedet. Videre har jeg sett på ulike forhold ved markedet for å se på de mulige fremtidsutsiktene.

På bakgrunn av dette har jeg vurdert ulike strategiske valg bedriften kan gjøre med tanke på sitt ønske om fortsatt lønnsom vekst. Jeg har sett på og vurdert ulike muligheter innenfor både vekst og ekspansjon.

Gjennomgangen av de ulike strategiske valgene til Ove Skår AS i kapittel 6, viser at noen av strategiene ikke egner seg, da de ikke er i stand til å løse Ove Skår AS sine utfordringer på en hensiktsmessig måte.

Jeg har kommet frem til at bedriften har noen ulike alternativer for strategi, avhengig av hvilken retning de ønsker å gå.

Når det gjelder de mulighetene bedriften har innenfor vekst, mener jeg at oppkjøp av en bedrift, organisk vekst og opprettelse av et datterselskap, alle kan gi Ove Skår AS vekst i fremtiden. Videre vil man innenfor ekspansjon ha muligheten til internasjonalisering til Sverige ved oppkjøp eller gjennom en allianse. Et oppkjøp av en leverandør (vertikal integrasjon) kan også gi Ove Skår AS en lønnsom vekst.

Hvilket valg Ove Skår AS bør gjøre kommer blant annet an på forventningene til markedet fremover. Pr i dag er det høykonjunktur, men både prisnivået og rentenivået i markedet er på vei oppover. Det ser heller ikke ut til at arbeidsmarkedet vil endre seg i nærmeste tid.

---

I følge administrerende direktør Sverre A. Larssen i BNL (Byggenæringens Landsforening) vil veksten i byggebransjen hvert fall fortsette ut 2007 og 2008.

Dette betyr at Ove Skår AS ikke vil kunne utnytte denne veksten dersom de ikke får en løsning på sitt ressursproblem.

Spørsmålet er når det er lønnsomt å utvide sin virksomhet. Er det i oppgangstider? Ved å utvide driften i oppgangstidene vil man få være med på veksten, men man vil også måtte betale mer for sin utvidelse for å få de ressursene man trenger.

Likevel vurderer jeg situasjonen til Ove Skår AS, til at de nå bør velge en offensiv strategi med en løsning for vekstproblematikken i bedriften. Den fulle kapasitetsutnyttelsen hemmer omsetningsveksten i bedriften og de risikerer å falle tilbake i forhold til sine konkurrenter.

Av de ulike strategivalgene som jeg mener kan gi lønnsom vekst til bedriften, vil jeg anbefale at bedriften bør satse på vekst i eget marked. Det vil si at de kan satse på oppkjøp av bedrift, opprette et datterselskap eller satse på organisk vekst.

Av disse tre alternativene vil jeg anbefale en kombinasjon mellom oppkjøp av en bedrift og organisk vekst. Siden Ove Skår AS har opparbeidet seg en betydelig sum med frie likvider, kan dette være tidspunktet for å ta fra bufferen. Jeg mener at oppkjøp av en noe mindre bedrift i eget marked vil løse behovet for kvalifiserte fagfolk. Med en noe mindre bedrift mener jeg slik at det er Ove Skår AS som vil ha den dominerende kulturen, slik at en sammenslåing vil bli enklere enn dersom det handler om to like store bedrifter. Det vil være viktig at begge bedriftenes ansatte for delta i gjennomføringen, slik at de føler en medvirkning i prosessen. Dette kan gjøre implementeringen noe enklere. Dette vil som sagt løse behovet for kvalifiserte fagfolk, samtidig som man vil kunne oppnå kostnadsreduksjoner gjennom stordriftsfordeler, og gjennom å redusere de felles kostnadene man har.

Jeg anbefaler også at bedriften kombinerer dette med videre organisk vekst. Dette er en strategi som gir mindre vekst og som man må regne med å bruke lengst tid på. Dette gjelder stort sett fordi man må bruke tid på opplæring. Tidligere nevnte jeg at bedriften satser på norske arbeidstagere i egne rekker. Dette er fordi at de utenlandske arbeidstagerne også trenger opplæring slik som de norske gjør, men at man da heller bør satse på de norske fordi sannsynligheten for at de blir lengre i bedriften er størst. På denne måten tenker man langsiktig og opparbeider seg en god kompetanse i hele bedriften.



---

Med denne løsningen vil bedriften fortsette i det markedet de kjenner til godt fra før, med de tilgjengelige ressursene de trenger, og fortsatt tjene penger på sitt gode navn og rykte, og fortsette sitt gode forhold til de kundene og leverandørene som de har et godt innarbeidet nettverk med.

---

## Kapittel 8 Referanseliste

### Internetsider:

[www.ove-skaar.no](http://www.ove-skaar.no)  
[www.bnl.no](http://www.bnl.no)  
[www.startbank.no](http://www.startbank.no)  
[www.bygg.no](http://www.bygg.no)  
[www.proff.no](http://www.proff.no)  
[www.sa.no](http://www.sa.no)  
[www.byggaktuelt.no](http://www.byggaktuelt.no)  
[www.jus.no](http://www.jus.no)  
[www.themanager.org](http://www.themanager.org)

### Bøker:

Aaker, David A., "Strategic Market Management", John Wiley & Sons Ltd, 7 international ed, 2004

Jakobsen, Erik W. og Lien, Lasse B., "Ekspansjon – strategi for forretningsutvikling", Gyldendal Norsk Forlag AS 2001, 1.utg., 3. opplag, 2006

Lund, J. F. og Lorentzen, R., "Foretaksstrategi: teori og praksis", Universitetsforlaget 1992, 3. utg.

Løwendahl, Bente R., Wenstøp, Fred E., Fjeldstad, Øystein D., m.fl., "Grunnbok i strategi", N.V. Damm & Søn 2003, 2. utg.

Roos, Göran, von Krogh, Georg, og Roos, Johan, "Innføring i strategi", Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2 utg., 1997

Roos, Göran, von Krogh, Georg, og Roos, Johan, "Strategi som konkurransefortrinn", Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 1997

### Artikler:

Sarpsborg Arbeiderblad 24.05.2007  
Sarpsborg Arbeiderblad 09.07.2005  
Sarpsborg Arbeiderblad 08.04.2005  
Sarpsborg Arbeiderblad 16.03.2005  
Sarpsborg Arbeiderblad 29.06.2000

### Forelesningsnotater:

I kurset STR 200 (Haugland 2000)

---

## **Utredninger:**

Johansen, L., Annonsestrategier på internett; en studie av Scandinavia Online AS og ABC Start siden AS", NHH 2001

## ***Vedlegg 1: Visjon, forretningside og mål***

Visjon sier noe om hvor Ove Skår AS ønsker å være. Den overordnede visjonen sier noe om hva bedriften gjør, og hva den eventuelt ønsker å gjøre.

Ove Skår AS har til nå ikke hatt noe nedskrevet klar formulert visjon, men har allikevel et drømmesyn for hvordan de ønsker bedriften skal være i fremtiden.

***Ove Skår AS ønsker å være en foretrukket entreprenør innenfor sitt segment, med hoved- general- eller totalentrepriser. I tillegg ønsker Ove Skår AS å være en arbeidsgiver for nærmiljøet, og skape gode verdier for samfunnet.***

Forretningsideen forteller noe om hvordan bedriften skal drive sin virksomhet for å tjene penger og dermed kunne overleve. Den er overordnet over alle andre mål og strategier. Forretningsideen skal fortelle noe om hvilke behov i markedet bedriften skal tilfredsstille, hvilke produkter vi må tilby for å kunne tilfredsstille disse behovene, hvem som skal kjøpe produktene og hvordan bedriften skal tjene penger på det de selger.

Forretningsideen lyder som følger:

- *Ove Skår AS skal drive entreprenørvirksomhet rettet mot det offentlige og private byggmarkedet. Virksomheten skal gi god forretning av kapitalen og skape ressurser til utvikling av selskapet.*
- *Ove Skår skal være blant de ledende i sitt geografiske område innen utvalgte deler av byggemarkedet. Tunge bærekonstruksjoner i tre og limtre, samt prosjektstyring skal være firmaets spesialiteter. Tyngden av firmaets virksomhet skal ligge innenfor hoved- og totalentrepriser.*

Ove Skår AS har laget noen nøkkelverdier de prioriterer i sin daglige drift av foretaket. Man kan si at nøkkelverdiene til bedriften er slags delmål eller retningslinjer for å nå deres hovedmål som er beskrevet i forretningsideen.

Her er noen verdier som settes høyt i Ove Skår AS sin drift.

### **Lønnsomhet**

- Er nødvendig for å utvikle og trygge bedriften
- Gir handlekraft for å sikre organisasjonen og medarbeiderne
- Krever resultatorienterte ledere og motiverte medarbeidere

### **Kundeorientering**

- Er å sørge for at kunden får levert ønsket produkt eller tjeneste til riktig tid, kvalitet og pris
- Gir tillit hos kunden og sikrer nye oppdrag
- Krever at alle medarbeiderne demonstrerer dyktighet og opptrer på en måte som gjør at Ove Skår blir den naturlige samarbeidspartner når kunden får nye behov.

### **Samarbeid**

- Er å vise tillit til hverandre, være lojale mot beslutninger og støtte hverandre under gjennomføringen.
- Gir trygge utviklende arbeidsforhold
- Krever at medarbeiderne forstår at samarbeid gir de beste resultatene i bedriften

### **Forandringsdyktighet**

- Er evnen til å forutse og tilpasse seg kundenes og omverdenes behov
- Gir en konkurransedyktig organisasjon som opplever forandring som naturlig når markedet krever det.
- Krever medarbeidere med god oversikt over markedet og vilje til å la organisasjonen utnytte kunnskap og erfaringer der det gir best mulig resultat.

## ***Vedlegg 2: En enkel regnskapsbetraktning av bedriften og regnskapstall for år 2000 til 2005***

Jeg har sett på regnskapstallene for årene 2003, 2004 og 2005, for å få et innblikk i bedriftens økonomiske situasjon de siste 3 årene. Her presenterer jeg noen enkle nøkkeltall, samt et enkelt regnskap for 2000 til 2005.

### **Soliditet**

*Egenkapital \*100 / total kapital (sum gjeld og egenkapital)*

2003: 41,3 %

2004: 37,5 %

2005: 46,8 %

Soliditet er et mål for hvor mye egenkapital det er i bedriften. Kort sagt måler soliditeten evne til å tåle tap. Er soliditeten negativ, innebærer dette at hele aksjekapitalen er tapt og bedriften opererer med negativ egenkapital.

Ove Skår AS har en god evne til tåle tap. Nedgangen fra 2003 til 2004 er forårsaket av omleggingen av firmabeskatningen. En del av egenkapitalen ble overført til eierne det ene året og delvis skutt inn i bedriften igjen året etter i form av ny egenkapital og overskuddsfond. Dette for å unngå økt beskatning på allerede opptjent og beskattet kapital.

### **Gjeldsgrad**

*Gjeldsgrad = gjeld / egenkapital*

Gjeldsgraden viser forholdet mellom kapitalen som er skaffet fra utenforstående kilder og den kapitalen som eierne har skutt inn i bedriften. Forholdstallene forteller oss hvor mange kroner gjeld det er per krone egenkapital. Bedriftens soliditet er bedre desto mindre dette forholdstallet er. Konkursrisikoen synker naturligvis ettersom gjeldsgraden minker.

2003: 1,4

2004: 1,7

2005: 1,1

Som vi ser har gjeldsgraden utviklet seg i positiv retning det siste året. Fra 2003 til 2004 økte gjeldsgraden. Forklaringen er den samme som under soliditet.

### **Egenkapitalprosent**

*Egenkapitalprosent = Egenkapital \* 100 / sum eiendeler*

Egenkapitalprosenten er mye brukt for å vurdere en bedrifts soliditet. Egenkapitalprosenten gir informasjon om hvor stor del av eiendelene som er finansiert med egenkapital. Den gir i tillegg informasjon om hvor mye av kapitalen bedriften kan tape før fremmedkapitalen blir påført tap. Jo større forholdstallet er, jo bedre er soliditeten.

2003: 41,3 %

2004: 37,5 %

2005: 46,8 %

Ove Skår AS har en meget sterk egenkapital prosent. De har en stor andel av egenkapital som styrker bedriftens muligheter for å komme gjennom vanskelige tider.

### **Likviditetsgrad**

*Omløpsmidler/ kortsiktig gjeld*

Likviditetsgraden måler forholdet mellom omløpsmidler og kortsiktig gjeld. Den beskriver bedriftens evne til å betale regningene til rett tid, altså bedriftens betalingsevne. Generelt bør likviditetsgraden ligge på rundt 2, men den er bransjeavhengig og derfor noe vanskelig å tolke. I byggebransjen har man funnet ut at den bør ligge over 1,3 for å kunne betegnes som tilfredsstillende.

2003: 1,8

2004: 1,6

2005: 1,9

Som vi ser har Ove Skår AS en likviditetsgrad rett under 2, og vi ser at utviklingen fra foregående år er positiv. Grunnen til at likviditetsgraden gikk ned fra 2003 til 2004 er den samme forklaringen som ovenfor.

### **Resultatgrad**

*Driftsresultat \* 100 / driftsinntekter*

Driftsresultat sett i forhold til driftsinntekter/omsetning kalles for resultatgrad. Resultatgraden angir hvor stor del av hver salgskrone som blir igjen til dekning av øvrige utgifter og disposisjoner.

2003: 11,1 %

2004: 10,8 %

2005: 8,0 %

Resultatgraden ligger rundt 10 %, noe som må sies å være en god resultatgrad og som ligger rundt bedriftens målsetning. Men som vi ser er den synkende.



	A	B	C	D	E	F	G
1							
2	<b>RESULTATREGNSKAP</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>	<b>2000</b>
3	Sum driftsinntekter	207 110 000	135 470 000	170 307 000	169 778 000	127 443 000	95 035 000
4	Driftsresultat	16 636 000	14 694 000	18 912 000	21 314 000	11 184 000	11 981 000
5	Resultat før skatt	19 960 000	16 669 000	22 728 000	25 041 000	13 752 000	14 109 000
6	ÅRSRESULTAT	14 689 000	11 176 000	16 108 000	16 277 000	9 696 000	9 895 000
7	<b>BALANSEREGNSKAP</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>	<b>2000</b>
8	Sum anleggsmidler	4 115 000	2 562 000	2 338 000	3 557 000	4 533 000	3 323 000
9	Sum omløpsmidler	111 298 000	102 392 000	90 534 000	90 509 000	73 661 000	48 894 000
10	Sum egenkapital	54 002 000	39 313 000	38 387 000	10 379 000	32 151 000	26 506 000
11	Sum gjeld	61 411 000	65 641 000	54 485 000	83 688 000	46 043 000	25 712 000
12	<b>REGNSKAPSANALYSE</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>	<b>2000</b>
13	<u>Totalrentabilitet i %</u>	17,6%	16,7%	25,2%	27,9%	18,6%	26,8%
14	<u>Resultat av driften i %</u>	8%	10,8%	11,1%	12,6%	8,8%	12,6%
15	<u>Likviditetsgrad</u>	1,9	1,6	1,8	1,1	1,7	2,1
	<u>Egenkapitalandel i %</u>	46,8%	37,5%	41,3%	11%	41,1%	50,8%

### **Vedlegg 3: Intervju med daglig leder i Ove Skår AS**

- ✓ Kan du gi en kort beskrivelse av bransjen dere opererer i? Hvordan oppfatter du bransjen i dag, og hvilke tanker har du om fremtiden?
- ✓ Hvordan skaffer bedriften sine oppdrag?
- ✓ Hvem er kundene og leverandørene?
- ✓ Hvem anses som Ove Skår AS sine konkurrenter og hvordan vurderes de i pris og kvalitet i forhold til Ove Skår AS?
- ✓ Hvordan vil du karakterisere at konkurranseintensiteten i markedet dere opererer i er i dag?
- ✓ Dersom Ove Skår AS anser å ha full ressursutnyttelse av sine ressurser, ser du for deg noen tiltak for å løse denne utfordringen?
- ✓ Mener du at noen av bedriftens ressurser er verdifulle, sjeldne eller nyttige? Hvor lett er det for Ove Skår AS å erstatte ressursene?