



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

Masteroppgave 2017 30 studiepoeng  
Fakultet for realfag og teknologi – RealTek

# Eierstrukturer i bygg- og anleggsbransjen i perioden 2000- 2016

Ownership structure in the construction industry during the period  
2000-2016

Thomas Haga Hamarsland  
Industriell Økonomi



## Forord

Denne oppgaven avslutter det 5-årige masterstudiet Industriell Økonomi ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Masteroppgaven tilsvarer 30 studiepoeng.

Studentilværelsen har vært en innholdsrik periode av livet mitt, med mange flotte stunder å se tilbake på. Jeg har fått venner for livet, og vil se tilbake på livet som student som en fantastisk periode.

I anledning denne masteroppgaven er det noen personer som fortjener en ekstra oppmerksomhet:

Takk til alle informanter for deres tid og verdifulle innspill, og for at de slapp til en nysgjerrig student.

Takk til Markus Christensen Kværner for en imponerende detaljert korrekturlesning.

Takk til veileder Leif Daniel Houck for veiledning og idé til oppgave.

Til slutt vil jeg vil takke min samboer Emilia Eriksson Bjånes for oppmuntrende ord og god støtte underveis i en krevende prosess.

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet

Mai 2017

Thomas Haga Hamarsland



## Sammendrag

Følgende masteroppgave har undersøkt hvordan eierstrukturen til norske selskaper tilknyttet bygg- og anleggsbransjen har endret seg i perioden 2000-2016. Norske selskaper tilknyttet bygg- og anleggsbransjen har opplevd en vekst i total omsetning fra 143 milliarder kroner i 2001, til 462 milliarder kroner i 2014. De største selskapene har utvidet virksomheten sin, og enkelte har doblet egen omsetning i løpet av perioden. Parallelt har også antall foretak økt fra 35 028 til 56 154. Det er likevel ikke funnet noe lignende arbeid som forklarer noe om eierstruktur og eierforhold i bygg- og anleggsbransjen.

Oppgaven har som formål å besvare problemstillingen «Hvordan er eierstrukturen i den norske byggebransjen?» ved å intervjuer åtte informanter med ulike roller i bransjen. I tillegg til intervjuene, har oppgaven gjennomført en systematisk kartlegging av eierforholdene til de åtte største private totalentreprenørene i Norge, i tillegg til fem av de største rådgivende selskapene. Oppgaven har også kartlagt fusjoner kunngjort av selskapene. Mesteparten av datagrunnlaget for kartleggingen er hentet fra offentlige registre via Regnskapstall.no og Proff.no, i tillegg til direkte fra Brønnøysundregistrene og børsmeldinger.

Gjennom oppgaven har det kommet frem at antall rådgivende selskaper har blitt færre og større. Utvalget av rådgivende selskaper har i løpet av perioden fusjonert inn 135 mindre selskaper. Totalentreprenørene har i samme periode ikke integrert selskaper i like stor grad som rådgivende selskaper. Antall datterselskaper for totalentreprenørene har økt og utvidet eierstrukturen til selskapene. Noen av årsakene til konsolidering kommer av ønske om økt omsetning og for å kunne håndtere større prosjekter. Generasjonsskifter på eiersiden fra mindre selskaper etablert på 60/70-tallet, og verdirealisering av selskaper nevnes også som årsaker til konsolidering.

Det har i tillegg kommet frem at utbyggere ønsker i større grad å spre risiko, særlig etter finanskrisen i 2008, i prosjekter sammen med totalentreprenører. Det har bidratt til en økning av antall prosjektselskaper med flere deltagere på eiersiden i selskapet.

For et oppkjøp vil det aktuelle selskapet typisk vurderes etter strategi, kulturell tilpasning og lønnsomhet. Oppkjøp av mindre selskaper skjer som et ledd av en målsatt strategi for de større selskapene for å utvide egen virksomhet. Hovedårsaken bak et oppkjøp er i stor grad tilgang til et geografisk markedsområde hvor det kan være utfordrende å vokse organisk. Den andre årsaken er tilegnelse av et fag eller produktområde selskapet tidligere ikke har hatt.



## **Abstract**

The following master thesis has examined how the ownership structure of Norwegian companies associated with the construction industry has changed in the period 2000-2016. Norwegian companies in the construction industry have experienced a revenue increase of NOK 143 billion in 2001, to NOK 462 billion in 2014. The largest companies have grown, and some have doubled their turnover over the period. In parallel, the number of firms have increased from 35 028 to 56 154. No articles have been found that explain the ownership structure, and the purpose of this thesis is to find some answers connected to the ownership structure.

This thesis has attempted to answer the question "How is the ownership structure of the Norwegian construction industry?" by interviewing eight informants with various positions in the industry. In addition to the interviews, the task has carried out a systematic mapping of the ownership interests of the eight largest private contractors in Norway, as well as five of the largest consulting companies. The task has also mapped mergers and acquisitions announced by the companies. Most of the data for the survey are taken from public registers via Regnskapstall.no, Proff.no, as well as directly from Brønnøysundregistrene and stock market announcements.

Throughout the thesis, it has been found that the number of consultant companies have become smaller and larger. During the period, the consult companies described in the thesis, have conducted 135 mergers of smaller companies. Proportionally with the consolidation, revenue has increased linearly for the advisory companies. In the same period, contractors have not integrated companies as much as consultant companies. The number of subsidiaries for the contractors has increased, and expanded the ownership structure of the companies. Some of the reasons for consolidation in the industry are due to a continuous wish to increase sales and managing larger contracts. Family and change of generations amongst the owners from companies established in the 1960/70s and value-rendering of companies are among the causes of consolidation.

In addition, it has emerged that property developers wish to spread more risk, especially after the financial crisis in 2008, linked to projects with contractors. This has contributed to an increase in the number of shared ownership interests in companies representing projects.

An acquisition is typically considered after strategy, cultural adaptation and profitability of the company. The acquisition of smaller companies occurs as part of a strategy for the larger companies to expand their own business. The main reason behind an acquisition is to a large extent entering a geographic market area where it can be challenging to grow organically. The other reason is the addition of competence or product area the company do not possess at the time.





## Innholdsfortegnelse

1.1	Figurliste .....	9
1.2	Tabelliste .....	10
2	Innledning .....	12
2.1	Bakgrunn .....	12
2.2	Formål.....	12
2.3	Problemstilling.....	12
2.4	Avgrensning.....	12
2.5	Oppbygging og forutsetninger.....	13
3	Teoretisk grunnlag .....	14
3.1	Tidligere forskning .....	14
3.2	Markedet.....	14
3.3	Lovverk.....	17
3.4	En god strategi – nøkkelen til konkurransefortrinn .....	18
3.5	Kontrakter .....	20
3.6	Oppkjøp og integrering.....	23
4	Metoder .....	26
4.1	Informanter og intervjuer.....	26
4.2	Kartlegging .....	28
5	Resultater intervjuer.....	32
5.1	Intervjuene oppsummert enkeltvis.....	32
5.2	Samlet oppsummering for alle intervjuene.....	45
5.3	Sammenligning .....	48
6	Resultat kartlegging .....	52
6.1	Rådgivende selskaper .....	52
6.2	Entreprenørselskaper .....	54
7	Diskusjon .....	60
7.1	Refleksjon rundt datautvalget.....	60
7.2	Tema A: Vekst og oppkjøp – kampen om konkurransefortrinn .....	60
7.3	Tema B: Entrepriser, samspill og kontrakter .....	66
7.4	Tema C: Markedet og økonomiske svingninger.....	68
7.5	Betydning for bransjen .....	69
8	Konklusjon/svar på problemstilling .....	70
8.1	Videre forskning .....	71
9	Litteratur og kilder .....	72

10 Vedlegg .....	76
10.1 Intervjuguider .....	76
10.2 Tabeller for eierstrukturen til de 8 største entreprenører i Norge .....	80
10.3 Tabeller for eierstrukturen til 5 rådgivende selskaper .....	88
10.4 Nettsider besøkt under kartlegging .....	96
10.5 Eiere og aksjonærer .....	97
10.6 Eierstruktur datterselskaper entreprenører, figurer .....	107

## 1.1 Figurliste

Figur 1 - Total omsetning for byggebransjen i perioden 2000-2014. Egen tilvirkning (SSB 2017).....	14
Figur 2 - Utvikling i antall foretak i bygg- og anleggsbransjen. Egen tilvirkning (SSB 2017).....	15
Figur 3 - Aksjonærstrukturen til Åsane Byggmesterforretning. Egen tilvirkning. ....	15
Figur 4 - Sammenligning av omsetningsvekst hos de åtte største selskapene i tillegg til selskapet Hæhre i bygg- og anleggsbransjen 2001-2015. Egen tilvirkning. ....	16
Figur 5 - Omsetningsvekst rådgiver- og konsultentselskaper i perioden 2000-2015. Egen tilvirkning. ....	16
Figur 6 - Illustrasjon av prosessen før og etter oppkjøp. Egen tilvirkning.....	23
Figur 7 - Dybdeintervjuets struktur, fritt etter Tjora (2017, Figur 5.1).....	26
Figur 8 - Trendlinje for fusjoner foretatt av rådgivende selskaper i perioden 2000-2016. Egen tilvirkning. ....	52
Figur 9 - Oversikt over nyregistreringer av JV, AS, DA, ANS for rådgivende selskaper med flere eiere. Egen tilvirkning.....	53
Figur 10 - Fusjoner av andre selskaper utført av totalentreprenører i perioden 2000-2016. Egen tilvirkning. ....	54
Figur 11 - Oppkjøp av andre selskaper utført av totalentreprenører i perioden 2000-2016. Egen tilvirkning. ....	54
Figur 12 - Eierstruktur PEAB Norge i 2017 med tilhørende datterselskaper som ikke er fusjonert inn. Egen tilvirkning. ....	55
Figur 13 - Eierstruktur PEAB Norge i 2005 med tilhørende datterselskaper. Egen tilvirkning. ....	55
Figur 14 - Eierstruktur Skanska Norge AS med tilhørende datterselskaper. Egen tilvirkning.....	56
Figur 15 - Trendlinje for nyregistrerte selskap med 100 % eierskap. Egen tilvirkning. ....	57
Figur 16 - Trendlinje for nyregistreringer med mindre enn 100 % eierskap (flere eiere). Egen tilvirkning. ....	57
Figur 17 - Faktorer som bør oppfylles for synergieffekter. Egen tilvirkning. ....	62
Figur 18 - Oppkjøpsprosess. Egen tilvirkning. ....	63
Figur 19 - Sammenligning av fusjoner og omsetning for Rambøll Norge AS. Egen tilvirkning. ....	63
Figur 20 - Sammenligning av oppkjøp, fusjoner og omsetning for PEAB Norge. Egen tilvirkning etter verdier fra vedlegg 10.2.5 og regnskap som vist i Figur 4. ....	64
Figur 21 - Sammenligning av total omsetning i byggenæringen med antall nyregistrerte selskap med delt eierskap fra entreprenørene registrert i perioden for utvalget, etter Figur 1 og Figur 16. Egen tilvirkning. ....	67

## 1.2 Tabelliste

Tabell 1 - Oversikt over de største entreprenørselskapene i Norge. Egen tilvirkning. ....	17
Tabell 2 - Eksempel på tabellregistrering for eierstruktur. Egen tilvirkning. ....	29
Tabell 3 - Eksempel på tabellform for kartlegging av fusjoner. Egen tilvirkning .....	30
Tabell 4 - Eksempel på eierandelregistreing. Egen tilvirkning. ....	30
Tabell 5 - Sammenligning av hovedpoenger for temaet vekst/oppkjøp fra intervjuene. Egen tilvirkning. ....	48
Tabell 6 - Sammenligning av hovedpoenger for temaet økonomisk krise fra intervjuene. Egen tilvirkning. ....	49
Tabell 7 - Sammenligning av hovedpoenger for temaet entreprise/samspill fra intervjuene. Egen tilvirkning. ....	49
Tabell 8 - Sammenligning av hovedpoenger for teamet marked fra intervjuene. Egen tilvirkning. ....	50
Tabell 9 - Sammenligning av hovedpoenger for teamet kontrakter fra intervjuene. Egen tilvirkning. ....	51
Tabell 10 - Utvikling i antall datterselskaper for entreprenørene. Egen tilvirkning. ....	56
Tabell 11 - Prosentvis inndeling i tre ulike perioder for hvilke selskapsformer som er foretrukket. Egen tilvirkning. ....	58
Tabell 12 - Sammenligning av oppkjøp og omsetningsvekst for AF Gruppen i perioden 2010-2015. Egen tilvirkning. ....	65
Tabell 13 - Sammenligning av oppkjøp og omsetningsvekst for Veidekke i perioden 2009-2015. Egen tilvirkning. ....	65
Tabell 14 - Sammenligning av oppkjøp og omsetningsvekst for Skanska Norge AS i perioden 2010-2015. Egen tilvirkning. ....	66



## **2 Innledning**

### **2.1 Bakgrunn**

Byggenæringen har hatt en stor vekst de siste 16 årene og har økt total omsetning fra 143 milliarder kroner i år 2000 til 462 milliarder kroner i år 2014 (SSB 2017). Markedet har utviklet seg og blitt større og de norske selskapene møter offentlige byggherrer som lyser ut større kontrakter enn noensinne (Aarhus 2016).

Det er utfordrende å forstå sammensetningen i den norske byggebransjen med over 50 000 foretak registrert i Norge (SSB 2017). Norske bygg- og anleggsselskaper har eierandeler i flere foretak, og i enkelte tilfeller har de også eierandeler i prosjektselskaper sammen med eiendoms- og boligutviklere (Christensen 2016). Sammenhengen mellom alle selskapene er dårlig dokumentert, og det er ikke funnet noen lignende oversikter som forteller om eierstrukturen i byggebransjen.

### **2.2 Formål**

Formålet med denne masteroppgaven er å identifisere hvilke eierstrukturer som eksisterer i byggebransjen i dag, og drøfte hva som har påvirket næringen i perioden 2000-2016. Oppgaven vil vektlegge innspill fra utvalgte informanter i bransjen for å belyse perspektiv fra aktørene som opplever bransjen på nært hold. Ønsket er at leseren skal sitte igjen med en bedre innsikt i bransjen etter å ha lest oppgaven.

### **2.3 Problemstilling**

Problemstillingen oppgaven ønsker å studere er:

#### **Hvordan er eierstrukturen i den norske byggebransjen?**

Problemstillingen forsøkes besvart gjennom to delspørsmål:

1. Hvorfor er eierstrukturen slik den er i dag?
2. Hvilke endringer har det vært i eierstrukturen de siste 15 årene?

### **2.4 Avgrensning**

Oppgaven definerer byggebransjen som både bygge- og anleggsvirksomhet etter SSB sine standarder for næringsgrupperinger (SSB 2009). Her finner man kategorien F – Bygge- og anleggsvirksomhet, som videre omtaler følgende grupperinger:

41 – Oppføring av bygninger

41.2 – Oppføring av bygninger

42 – Anleggsvirksomhet

42.1 – Bygging av veier og jernbaner

42.9 – Bygging av andre anlegg

43 – Spesialisert bygge- og anleggsvirksomhet

43.1 – Riving og grunnarbeid

43.3 – Ferdiggjøring av bygninger

43.9 – Annen spesialisert bygge- og anleggsvirksomhet

71 – Arkitektvirksomhet og teknisk konsulentvirksomhet, og teknisk prøving og analyse

71.1 – Arkitektvirksomhet og teknisk konsulentvirksomhet

Byggebransjen kan i oppgaven omtales som bygg- og anleggsbransjen, men er å forstå som det samme. Oppgaven vil hovedsakelig begrense seg til perioden 2000-2016, og vil fokusere på de største totalentreprenørene i bransjen, og de største rådgivende selskapene. Avgrensningen av perioden kommer av at regnskap for 2016 ikke er offentliggjort for alle bedrifter. Alle meldepliktige avtaler og fusjoner er registrert for 2016 og er derfor inkludert til tross for manglende regnskap. Oppgaven vil ikke strekke seg lenger tilbake enn til 2000, hovedsakelig fordi kunngjøringer hos Brønnøysundregistrene ikke ligger ute digitalt lenger tilbake enn til år 2000, og kun i enkelte tilfeller år 1999. Oppgaven vil ikke avdekke eierforhold for eventuelle eiendomsselskaper de ulike selskapene har i sitt konsern på grunn av arbeidskapasitet. Oppgaven vil avgrense seg til de åtte største private totalentreprenørene listet opp hos (Byggindustrien 2016), fordi disse har et naturlig sammenligningsgrunnlag og flest eierforhold. Videre vil oppgaven omhandle fem av de største rådgivende selskapene i Norge. Her er det ikke funnet en lignende sammenligning som hos totalentreprenørene og de rådgivende selskapene er tilfeldig valgt. Ved noen tilfeller kan det omtales ulike perioder som fram t.o.m. 2014 eller 2015. Årsaker til dette er enten at årsregnskap for 2016 ikke er offentliggjort, eller at Statistisk Sentralbyrå ikke har statistikk for en periode lenger enn 2014. Noen aktuelle hendelser i 2017 vil også nevnes i oppgaven.

## **2.5 Oppbygging og forutsetninger**

Oppgaven vil begynne med et teorikapittel. Det presenteres ulike begreper knyttet til markedssituasjonen, med henblikk på strategiske aspekter. Etter teorikapittelet vil oppgaven bevege seg inn på metodene som brukes for å samle inn datagrunnlaget for oppgaven. Hvordan intervjuene ble gjennomført, og hvordan arbeidet med kartlegging ble gjennomført. Deretter presenteres resultatene av funnene i et eget kapittel, som etterfølges av diskusjon og konklusjon.

Enkelte forutsetninger i oppgaven:

- Aktør, foretak, selskap, firma, bedrift blir enkelte ganger omtalt om hverandre, men skal forstås som det samme.
- Byggherren er i denne sammenheng brukeren og bestilleren av bygget/anlegget. Kan også omtales som utbygger, eiendomsutvikler og blir enkelte ganger omtalt om hverandre men skal forstås som det samme.
- Entreprenører i denne sammenhengen er å betrakte som utføreren av arbeidet.
- Rådgivere er i denne oppgaven å betrakte som de prosjekterende i arbeidet som bistår med sin kompetanse. Kan omtales som konsulenter.
- Rollene i bygg- og anleggsbransjen er definert på lik linje som arbeidstilsynets definisjon av rollene. (Arbeidstilsynet 2017)
- Av hensyn til informantene er de og deres arbeidsgiver anonymisert i oppgaven. Dette er en forutsetning satt for å hindre at informantene ville holde igjen informasjon som kunne være til hjelp for oppgaven.

## 3 Teoretisk grunnlag

### 3.1 Tidligere forskning

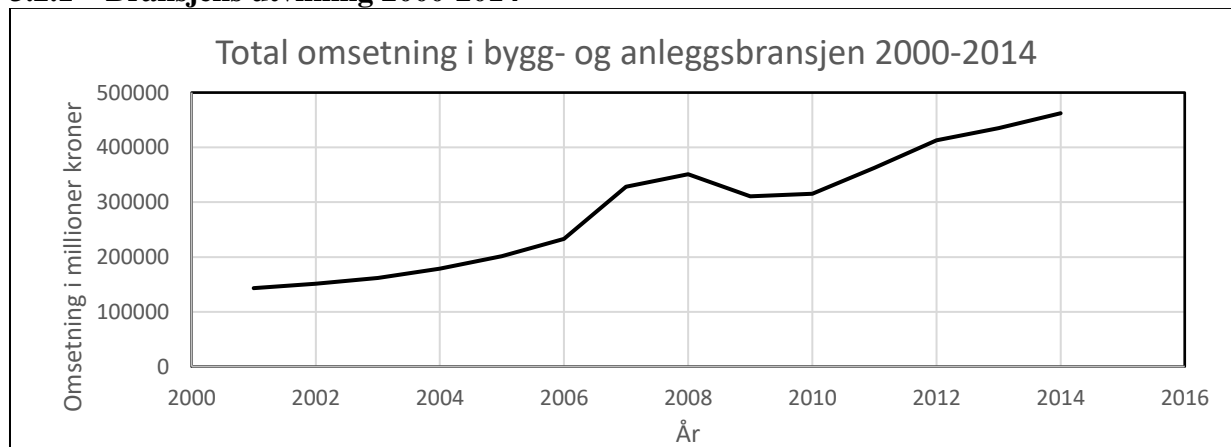
Det er ikke funnet tilsvarende oversikter eller lignende kartlegginger som gir en oversikt over eierstrukturen i den norske bygg- og anleggsbransjen. En artikkel fra Storbritannia presenterer derimot hvordan entreprenører endrer sine strategier ved svingninger i markedet (Ruddock et al. 2014). Rapporten ble utarbeidet i Storbritannia for å kartlegge byggeselskaper og deres respons på svingninger i det økonomiske markedet.

Artikkelen viser til at de viktigste strategiene som er bærekraftige i bransjen er blant annet å jobbe mot, evaluere og utforske mulig fremtidig etterspørsel, utvikle kompetanse, og bruke ressurser på risikostyring. Artikkelen peker videre på to faktorer som ble vurdert som de viktigste virkemidlene. Utvikle strategiske markedsrelasjoner, og utvikle riktig sett med ferdigheter. Bedriftene som etablerer gode strategiske relasjoner, er bedre rustet til eventuelle svingninger i markedet. Over de siste årene har det vært en større vektlegging på samfunnsansvaret til bedriftene ifølge Ruddock et al. (2014). Normen en reaktiv respons på endringene fremfor en planlagt. Bedriftene har mye å hente på å legge en langsiktig strategisk plan. Flertallet bruker likevel en metodikk Ruddock et al. (2014) mener går ut på å bruke erfaringene fra fortiden til å planlegge fremtiden.

### 3.2 Markedets utvikling og deltagere

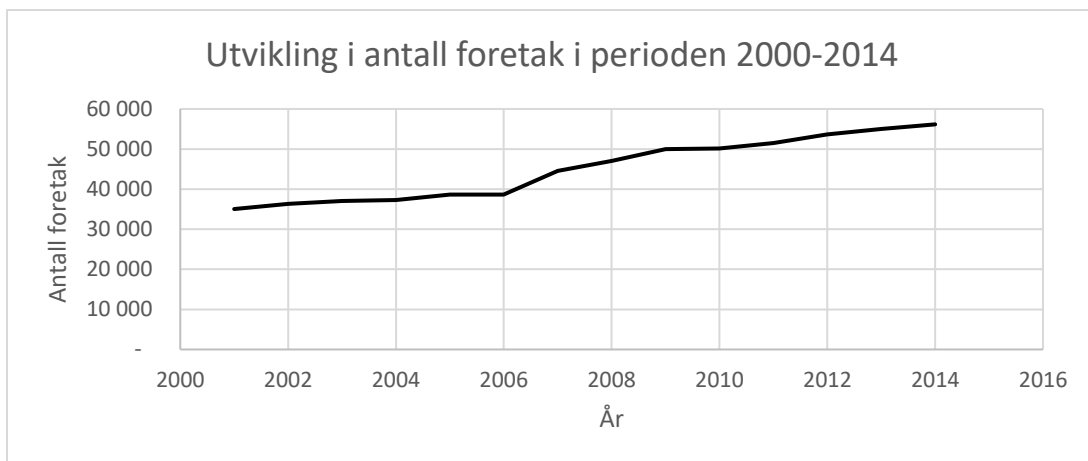
Følgende delkapittel vil presentere en oversikt over markedet i bygg- og anleggsbransjen, og utviklingen i perioden 2000-2016.

#### 3.2.1 Bransjens utvikling 2000-2014



Figur 1 - Total omsetning for byggebransjen i perioden 2000-2014. Egen tilvirkning (SSB 2017).

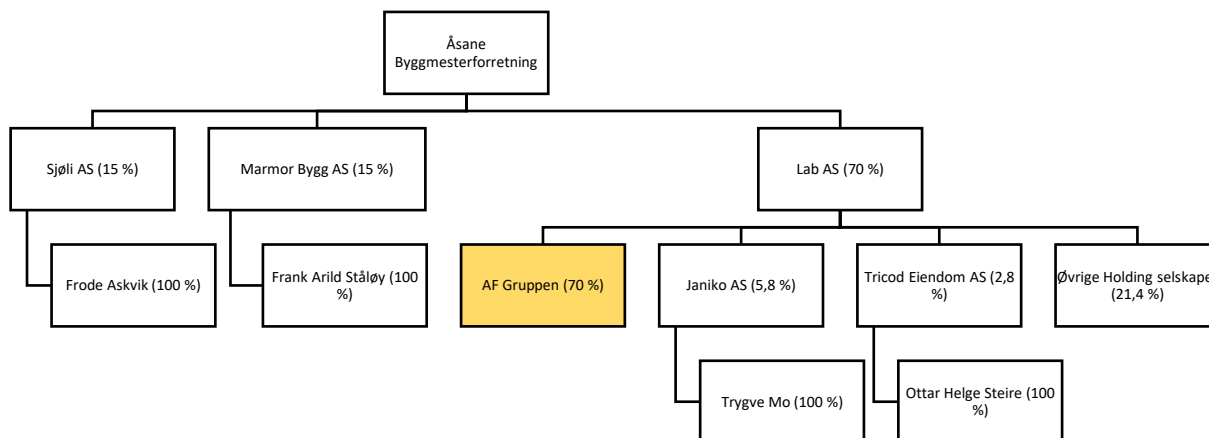
I perioden 2000-2014 har byggebransjen økt total omsetning fra 143 milliarder i 2001 til 462 milliarder i 2014, illustrert ved Figur 1 (SSB 2017). Perioden etter andre verdenskrig var preget av et stort behov for boliger i Norge. Myndighetene regulerte pris og flere boligbyggerlag ble dannet. Disse skulle påta seg oppgaven som byggherreorganer i kollektiv regi. Lagene ønsket å bygge boliger og lyste ut kontrakter til entreprenører som bygget prosjektene (Annaniassen 2017; Husbanken 2016). Boliger er ikke lenger prisregulert av norske myndigheter og boligbyggerlagene er i dag store finansielle institusjoner som er betydelige økonomiske aktører i Norge. De anser seg selv som samfunnsbyggere (Annaniassen 2017). Totalentreprenørene har aldri vært større enn i dag, og deres omsetning er i stor grad proporsjonal med total omsetning i bygg- og anleggsbransjen illustrert i Figur 1 og Figur 4. I 2008 opplevde bransjen en nedgang, som kom som følge av finanskrisen (Notaker 2016). «Byggenæringen stoppet opp, og aksjemarkedet stupte» (sitat Notaker 2016).



Figur 2 - Utvikling i antall foretak i bygg- og anleggsbransjen. Egen tilvirkning (SSB 2017)

Parallelt har også antall bedrifter økt fra 35 028 i 2000 til 56 154 i 2016 (SSB 2017)<sup>1</sup> (Figur 2). Byggenæringen er i stadig vekst, og er blant de største næringene i Norge, ifølge Byggenæringens Landsforening (2015). De 100 største entreprenørene som er listet opp på Byggindustrien (2016) sine hjemmesider står for ca. 1/3 av total omsetning i byggenæringen dersom man summerer omsetningen på deres lister og sammenligner med total omsetning for bransjen fra Statistisk Sentralbyrå (fra nå av SSB).

Samtidig som næringen vokser, investerer også de større selskapene i mindre selskaper, som AF Gruppen har gjort med Lab AS i Bergen som igjen eier deler av Åsane Byggmesterforretning. Eierstrukturen til Åsane Byggmesterforretning er illustrert i Figur 3 (Proff 2017d):



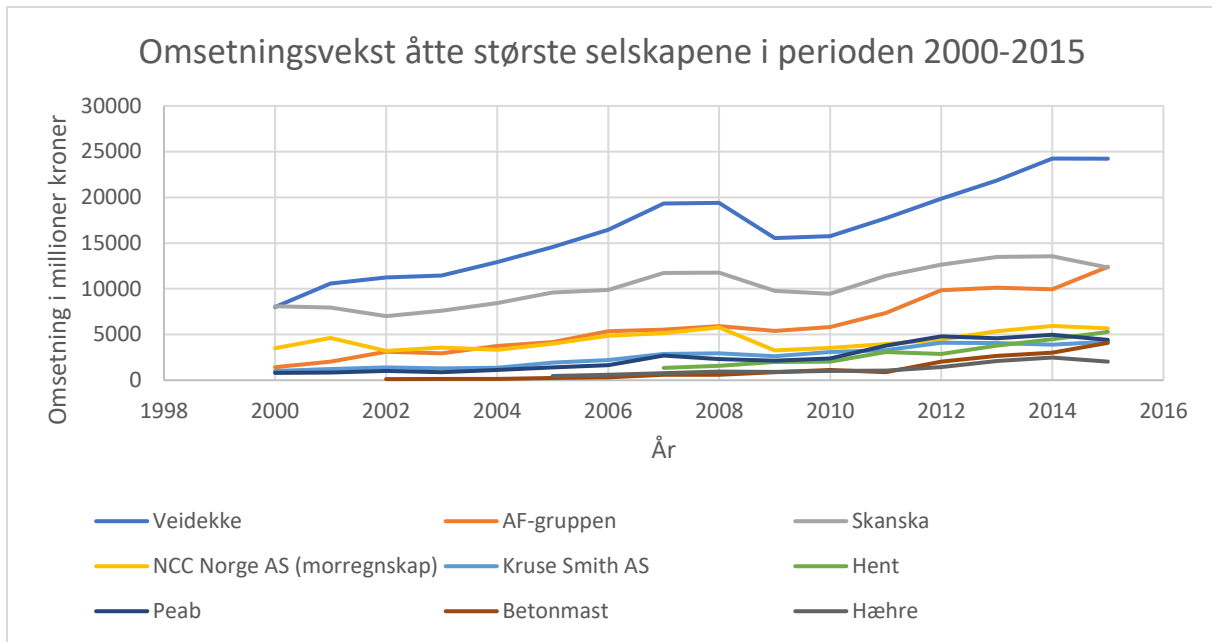
Figur 3 - Aksjonærstrukturen til Åsane Byggmesterforretning. Egen tilvirkning.

Lab AS er hovedeier av Åsane Byggmesterforretning, med 70 %. Videre eier AF Gruppen 70 % av Lab AS. Eierandeler i Lab AS gir AF Gruppen eierandeler i Åsane Byggmesterforretning gjennom Lab AS. Samtidig som vi ser en stor vekst i næringen, ser vi også at de største blir enda større. Veidekke alene har doblet sin totale omsetning de siste 15 årene (Proff 2017c). Deres strategiske mål er blant annet: «... å vokse innen eksisterende virksomhetsområder i Skandinavia og være blant de mest lønnsomme entreprenørene og eiendomsutviklerne i sine markeder. I tråd med vekstmålsetningen kjøpte Veidekke fire

<sup>1</sup> «Utvikling i antall foretak i perioden 2000-2015» ble satt sammen av to tabeller hentet fra statistikkbanken fra SSB. En tabell for perioden 2000-2008 og en for perioden 2007-2014.

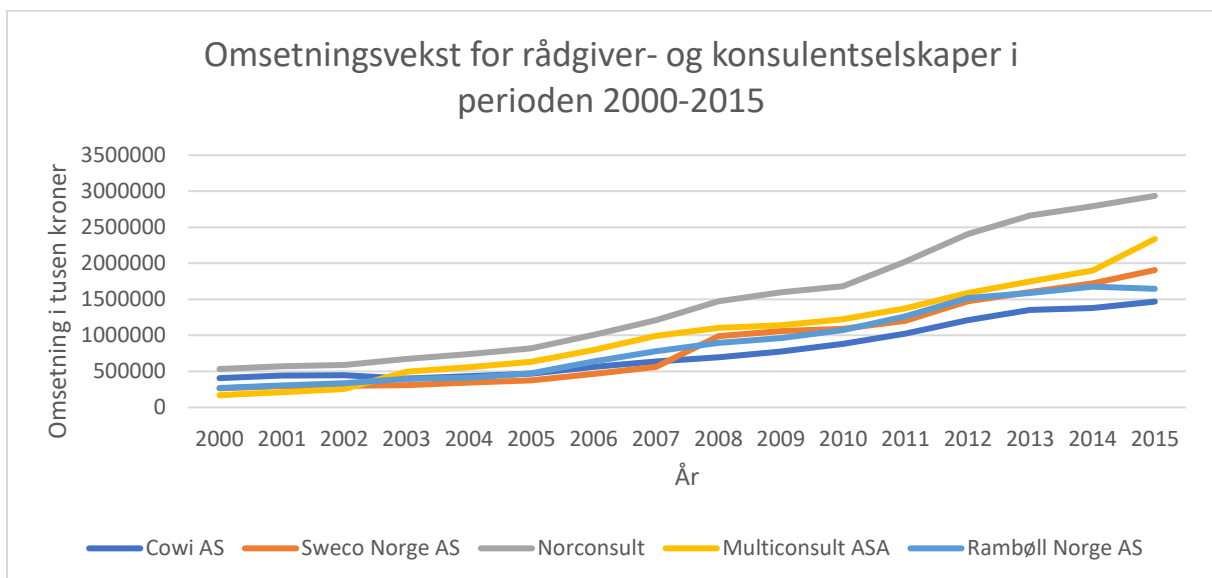


virksomheter...» (sitat Veidekke 2015, s. 21). Her forteller Veidekke i sin årsrapport at de kjøpte fire virksomheter, pga. sin strategiske målsetning om å vokse.



Figur 4 - Sammenligning av omsetningsvekst hos de åtte største selskapene i tillegg til selskapet Hæhre i bygg- og anleggsbransjen 2001-2015. Egen tilvirkning.

Figur 4 viser omsetningsveksten til de åtte største selskapene pluss selskapet Hæhre. (Byggindustrien 2016; Proff 2017b). Figur 4 viser at selskapene sin omsetning gikk ned etter 2008, men har gradvis økt siden den gang, og illustrerer den fortsatte veksten hos de største i næringen. Betonmast og Hæhre blir omtalt som samme selskap etter kapittelet, ettersom de fusjonerte sammen i løpet av 2017 (Konkurransetilsynet 2017). Verdiene i Figur 4 viser utviklingen Hæhre og Betonmast har hatt hver for seg.



Figur 5 - Omsetningsvekst rådgiver- og konsulentselskaper i perioden 2000-2015. Egen tilvirkning.

Konsulentselskapene i byggebransjen har opplevd vekst i omsetning, hvor samtlige aktører i Figur 5 har økt omsetningen sin til over 1 milliard kroner i løpet av perioden 2000-2016 (Proff 2017b). Utviklingen følger i mindre grad de økonomiske svingningene

totalentreprenørene ble utsatt for under finanskrisen. Fra Figur 5 ser vi at finanskrisen ikke hadde negativ innvirkning på omsetningen for de rådgivende selskapene.

### 3.2.2 Aktører

Fordelingen av aktører i bygg- og anleggsbransjen etter Byggindustrien (2016) sin liste over de 100 største entreprenørene i Norge viser at de 100 største står for ca. 1/3 av omsetningen i næringen om man sammenligner tall med SSB (2017). Følgende tabell illustrerer hvordan fordelingen er blant de største norske totalentreprenørene:

Omsetning	Aktører
Over 10 milliarder kroner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veidekke ASA</li> <li>• AF Gruppen ASA</li> <li>• Skanska Norge AS</li> </ul>
Mellom 4 og 10 milliarder kroner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NCC Construction AS</li> <li>• Hent AS</li> <li>• PEAB Norge</li> <li>• Kruse Smith AS</li> <li>• Betonmast AS</li> </ul>
Mellom 2 og 4 milliarder kroner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesta AS</li> <li>• Backegruppen AS</li> <li>• JM Norge AS</li> <li>• Consto AS</li> <li>• Block Watne AS</li> <li>• Leonhard Nilsen &amp; Sønner Eiendom AS</li> <li>• Implenja Norge AS</li> <li>• Lemminkainen Norge AS</li> <li>• Hæhre Entreprenør AS</li> </ul>

Tabell 1- Oversikt over de største entreprenørselskapene i Norge. Egen tilvirkning.

Tabell 1 er en enkel illustrasjon over de største entreprenørene i Norge, og viser at det er kun 3 totalentreprenører som har en omsetning på mer enn 10 milliarder kroner (Byggindustrien 2016). Oppgaven vil videre ta for seg følgende entreprenørselskaper:

Veidekke ASA, AF Gruppen ASA, Skanska Norge AS, NCC Construction AS, Hent AS, PEAB Norge AS, Kruse Smith AS og Betonmast AS + Hæhre Entreprenør AS.

Andre aktører i bygg- og anleggsbransjen er rådgiver- og konsulentselskaper. Her er det ikke funnet en lignende sammenligning, og de rådgivende selskapene som oppgaven vil omhandle videre er<sup>2</sup>:

Sweco Norge AS, Norconsult AS, Multiconsult ASA, Rambøll Norge AS og Cowi AS.

### 3.3 Lovverk

Delkapittelet vil presentere hvilke lover selskapene må forholde seg til ved oppkjøp og andre foretakssammenslutninger.

<sup>2</sup> Oppgaven vil ikke alltid bruke hele selskapsnavnet videre, eksempelvis vil ikke AS, ASA eller Norge nødvendigvis brukes når selskapene omtales.

### 3.3.1 Aksjeloven, om fusjonering

Fusjon er å forstå som sammenslåing av selskaper hvor et selskap skal overta et annet selskaps eiendeler, rettigheter og forpliktelser. For at en fusjon skal godkjennes, må selskapenes respektive styre gå gjennom en rekke punkter i tredje del av Aksjeloven. Videre må alle fusjonsbeslutninger meldes til Foretaksregisteret (Aksjeloven § 13). Både fusjon og fisjon må meldes til Brønnøysundregistrene (Altinn 2016c).

### 3.3.2 Konkurranseloven

Norske myndigheter kontrollerer konkurransemarkedet gjennom Konkurransetilsynet. Fra konkurranseloven kapittel 4 «Kontroll med foretakssammenslutninger mv § 16.» kan man lese følgende:

*Konkurransetilsynet skal forby foretakssammenslutninger som i betydelig grad vil hindre effektiv konkurranse, særlig som et resultat av at en dominerende stilling skapes eller styrkes. Forbudet kan omfatte utfyllende bestemmelser som er nødvendige for at formålet med forbudet blir oppnådd. (Konkurranseloven § 16)*

Det tillates ikke fusjoner og sammenslåinger som gir negativ konkurranse i markedet. Dersom en aktør anses å få dominerende stilling i markedet vil ikke konkurransetilsynet tillate foretakssammenslåingen. En slik posisjon er å anse dersom et foretak «i betydelig grad kan opptre uavhengig av sine konkurrenter og kunder». Det er likevel ikke ulovlig, ifølge Konkurransetilsynet, å ha en dominerende posisjon, men den som har en slik posisjon har et særlig ansvar for at sin opptreden ikke begrenser konkurransen (Konkurransetilsynet 2015).

## 3.4 En god strategi – nøkkelen til konkurransefortrinn

Tall fra SSB viser at de største omsetter for mer enn noen gang før. Vekst gjennom oppkjøp er en populær måte å vokse på, og lykkes når det er en strategisk passform mellom selskapene (Hitt et al. 1991; Yu et al. 2016).

Strategi er allment en handlingsplan for å nå et mål (Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 42). Utgangspunktet for en strategi er å forstå hvilken posisjon organisasjonen er i, hvilke markeder organisasjonen opererer i, og videre analysere hvordan man skal operere i markedene. Strategi er en rettesnor for hele selskapet, og gjør det enklere for ledelsen å koordinere mot det som er det endelige målet, dersom strategien er godt utarbeidet. Målet er en beskrivelse av ønsket fremtidig tilstand (Jacobsen & Thorsvik 2013). Det finnes ulike definisjoner og forklaringer på hva strategi er og hvordan det anvendes. Hensikten bak en strategi er å kunne oppnå varig konkurransefortrinn ved å bevare det som er unikt med selskapet (Porter 1996). Strategi fungerer best når man klarer å differensiere seg fra konkurrentene, der man skaper en unik og verdifull posisjon som involverer ulike aktiviteter (Porter 1996). Strategi har to viktige trekk: strategien er utarbeidet i forkant av hendelsene de er utarbeidet for, i tillegg til at de er utviklet bevisst og med en spesifikk hensikt (Mintzberg 1987). Artikkelen «The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy» av Mintzberg (1987) beskriver ulike former for strategi:

- Plan. Strategi som plan følger av en bevisst handlingsplan for å møte ulike situasjoner, og hvordan man skal reagere for å nå målet.
- Plott. Fra en plan kan strategi også være et plott. Et plott blir her sett som en manøver tiltenkt for å lure en motstander.
- Posisjon. En strategisk posisjon kan f.eks. kobles til en sterk posisjon i et marked. Samspillet mellom omgivelsene og organisasjonen fungerer til fordel for organisasjonen. Denne formen for strategi ser utover mot eksterne forhold og sammenligner det med interne. En strategisk posisjon kan komme som følge av en

plan for å havne i den posisjonen. En posisjon kan enten være en nisje i markedet, eller en geografisk sterk posisjon i et lokalt marked.

- **Perspektiv.** Strategi som perspektiv er en form som omhandler hvordan organisasjoner betrakter omverdenen. Perspektiv kan sammenlignes med personligheten til et individ, hvor personligheten i dette tilfellet er perspektivet og individet er organisasjonen. Det som skiller denne strategien fra andre, er at perspektivet er delt mellom medlemmene i organisasjonen.
- **Mønster (pattern).** Følger av handlingene til en strategi. Denne definisjonen spiller på at strategi er konsistent og et mønster av handlinger. Dette er ikke en vanlig måte å omhandle strategi på, men Mintzberg hevder at flere bruker denne formen ved ulike anledninger. F.eks. kan ledelsen i et firma legge retningslinjer for hvordan man skal håndtere ulike situasjoner, og indirekte legge strategi for firmaet.

Hvert punkt opptrer sjeldent alene og henger tett sammen (Mintzberg 1987). Et mønster i et selskap kan følge av perspektivet og oppfatningen av de eksterne omgivelsene. Eksempel på et strategisk mønster i et selskap som følge av perspektiv kan være selskapenes reaksjon på økonomiske kriser. Noen velger å omstrukturere eller omorganisere for å holde bedriften i live mens andre kan benytte anledningen til å overta virksomheter eller markedsandeler. Sammenhengen er hvordan de observerer og reagerer på omgivelsene (Mintzberg 1987). En strategi bør formuleres i en strategierklæring som selskapet kan orientere etter. Den må inneholde hva man ønsker å oppnå med organisasjonen, hvor man skal operere, og hvilke midler og fordeler man har for å komme i mål (Porter 1996).

### **3.4.1 Konkurransefortrinn – basisen for strategi**

Riktig anvendelse av strategi og ressurser gir selskaper konkurransefortrinn i markedet (Barney 1991). Et strategisk vedvarende konkurransefortrinn gir selskaper en stor fordel ovenfor konkurrenter. Konkurransefortrinn bygger på ressurser, som tilgang til et sjeldent mineral, eller immaterielle ressurser, som unike mennesker (Barney 1995, s. 50). Et godt eksempel er British Broadcasting Company (BBC) sin tidligere serie «Top Gear» med sine karakteristiske programledere. Flere kanaler forsøkte å kopiere serien, men fordelene til BBC var at konkurrerende kanaler ikke hadde tilsvarende programledere. I dette tilfellet er det strategiske fortrinnet selve personene. Et vedvarende konkurransefortrinn er tilgangen på ressurser som oppfyller følgende krav (Barney 1991; Barney 1995):

- V – Value (verdiful). Ressursen har en verdi.
- R – Rare (sjelden). Ressursen er sjelden.
- I – Imitable (kan ikke kopieres). Ressursen kan ikke kopieres eller imiteres.
- N/O – Non-sustainable (kan ikke erstattes) / Organisation (Organisasjon). Ressursen kan ikke erstattes med et substitutt, eller om organisasjonen er organisert til å kunne utnytte potensialet fullt ut.

Dette kan knyttes til byggebransjen hvor nøkkelpersoner, enten via nettverk eller kompetanse, er verdifulle for bedriften. Smarte hoder med mye kompetanse, stor kapasitet i form av arbeidskraft og gode relasjoner til ulike utbyggere er noen eksempler på ressurser. Selskaper kan også utvikle relasjoner som resulterer i vedvarende konkurransefortrinn (Dyer & Singh 1998).

### **3.4.2 Kultur – en viktig komplementær faktor**

Kultur er en viktig faktor for at et selskap skal lykkes, som ikke må neglisjeres når man vurderer et oppkjøp av et annet selskap. Kulturell utilpasshet mellom to selskaper er en av de mest omtalte årsakene til at oppkjøp går dårlig (Bauer & Matzler 2014, s. 273). En sterk

organisasjonskultur kan samle medarbeidere, og resultere i et sterkt strategisk konkurransefortrinn. Sagberg (2016) forklarer om begrepet artefakter fra Edgar Scheins teori om organisasjonskultur, som er de uttrykkene, miljøet eller gjenstandene vi observerer og knytter til kulturen i organisasjonen. Eksempler kan være klær, produkter, logo eller måten man omgår hverandre i virksomheten. Studier viser også en sterk tilknytning mellom organisasjonskultur og effektivitet (Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 126-127). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013), har kultur fem generelle effekter på atferd:

- Tilhørighet og fellesskap. Det gir grunnlag for sosial tilhørighet og dekker menneskers sosiale behov. Man får tilhørighet i en gruppe som tenker og handler likt. Ansatte som utvikler en identitet som knyttes til organisasjonen, vil ofte fremstå som positiv utad.
- Motivasjon. Individuer som opplever sosialt fellesskap og en følelse av å jobbe mot et mål større enn seg selv, opplever en motiverende effekt.
- Tillit. Sterkere kultur fremmer større tillit mellom ledelse og ansatte. Det fører til mindre behov for overvåkning og kontroll. Tillit til personer i organisasjonen fører til at man slipper å bruke ressurser på administrativ styring og etterprøving. Forutsetningene for tillit peker på to ting: 1) Det er en sterk fellesskapskultur, og 2) Dyder som lojalitet, ærlighet og pålitelighet blant ansatte. Det fremheves også at «... tillit mellom personer og grupper av personer ofte er et resultat av samhandling over tid. Tillit tar lang tid å bygge, men kan brytes ned ganske raskt». – fritt gjengitt fra Jacobsen & Thorsvik (2013).
- Samarbeid og koordinering går ut på hvordan mennesker i organisasjonen stoler på hverandre og utvikler gjensidig tillit og et felles språk. En effektiv måte å koordinere aktiviteter er når kultur fremmer de ansatte til å ønske å samarbeide.
- Styring viser til passende atferd blant ansatte som skal utføre oppgaver på vegne av arbeidsplassen. Kulturen gir visse føringer for hvordan man skal oppføre seg eller agere i ulike situasjoner. «Vi skal framstå ærlig» - kan være et eksempel på styring i kultur.

### **3.5 Kontrakter og samspill**

Ved overtagelse eller samspill mellom to organisasjoner utarbeides det ofte avtaler mellom enhetene som spesifiserer arbeidsforholdet, sakens kjerne og/eller godtgjørelser (Schepker et al. 2013). Kontrakter spesifiserer betingelsene mellom to organisasjoner og representerer transaksjonen partene er blitt enige om. En kontrakt kan formuleres både muntlig og skriftlig, og kan variere i kompleksitet (Schepker et al. 2013, s. 194). Dette kapittelet presenterer elementer rundt kontrakter, avtaler og samspill som er viktig å ta hensyn til ved et eventuelt oppkjøp.

#### **3.5.1 Transaksjonskostnader**

Transaksjonskostnader fokuserer på transaksjoner, og er definert som et bytte av enten varer eller tjenester på tvers av grupper hvor en økonomisk aktivitet slutter og en starter. Enheten for å måle transaksjonskostnader er eksempelvis kostnadene assosiert med søken etter klienter, forhandlinger rundt avtaler eller utarbeidelse av mekanismer for å løse tvister (Crook et al. 2013, s.63).

Artikkelen til Crook et al. (2013) peker på tre alternativer for å strukturere økonomisk aktivitet på tvers av arbeidsgrupper: Markedstransaksjoner, hybrid-transaksjoner og hierarkier. Disse alternativene varierer hovedsakelig i hvilken grad partene i transaksjonen har autoritet eller insentiver mot den andre parten.

- Markedstransaksjoner er utveksling av tjenester mellom selger og kjøper hvor transaksjonen ofte tar plass ved utveksling. Ofte er de enkelt formalisert i form av en kjøpskontrakt med en kort tidshorison.
- Hybridtransaksjoner er større transaksjoner mellom to grupper, som dekker et lengre tidsperspektiv og som gjerne manifesteres med forpliktelser i eksempelvis allianser eller Joint Ventures.
- Hierarkitransaksjoner er en form hvor aktiviteter som kunne vært utført av flere ulike selskap utføres av kun ett selskap, og hvor aktivitetene løftes ut av markedet.

Markedstransaksjoner er ofte foretrukket hos ledelsen i de fleste selskaper (Crook et al. 2013, s. 65). De er godt tilpasset transaksjoner hvor behovet for koordinering hos begge partene er lav, i tillegg til at prisnivået reguleres av markedet som tilpasser seg etterspørsel og behov. Når transaksjonene blir mer komplekse, og partene blir mer utsatt for risiko, er ikke lenger tilpasning kun basert på pris nok. Da vil man bevege seg mer mot hybrid- og hierarkitransaksjoner som tilrettelegger for økt kontroll og overvåkning (Crook et al. 2013).

### 3.5.2 Samspill/entreprisereformer

Valg av entreprisereformer har mye å si for hvordan samspillet mellom aktørene i et prosjekt fungerer. Hvem som har ansvaret for prosjektet er delt i to former for entrepriser (DIBK 2012):

- Utførelsesentreprise. Her er det byggherren som står for prosjektering, enten på egenhånd eller i samråd med konsulenter og arkitekter. Entreprenøren utfører det prosjekterte arbeidet i disse tilfellene.
- Totalentreprise. Entreprenøren er ansvarlig for prosjektering og utførelsen etter det kontrakten tilsier. Entreprenøren henter inn de tjenestene det er behov for fra underleverandører og rådgivere.

I tillegg har det vokst frem flere typer av samarbeidsformer:

- Samspillsentreprise. Kjennetegnes ved at aktørene kommer tidlig inn i prosessen og utarbeider en samspillsprosess hvor både prosjekterende og utførere utvikler prosjektet sammen. Denne typen for samarbeid kalles også partnering, og har ofte en fordeling av målsatt overskudd av prosjektet avtalt på forhånd (DIBK 2012)
- Offentlig-privat samarbeid (OPS). Samarbeid mellom offentlig og privat sektor, som gjerne går ut på at en privat aktør tar større del av ansvaret for å utvikle, bygge og drifte et prosjekt over en lengre periode (DIBK 2012).

Ulike former for samspill mellom selskaper kan være en av følgende:

- Joint Venture (JV)<sup>3</sup> – fellesforetak. Et økonomisk samarbeid som utøves gjennom selskapet som er etablert av samarbeidets parter. Samarbeidet kan være etablert med sikte på et særskilt prosjekt eller et mer langvarig samarbeid. Partene driver vanligvis virksomhet innenfor området, men en eller flere av partene kan også være en finansiell partner som skal sørge for kapitaltilførsel (fritt gjengitt fra Sætermo 2015).
- Delt ansvar (DA)/ansvarlig selskap (ANS). Sammenslutning mellom to eller flere eiere som samlet eller hver for seg står personlig ansvarlig for enhver gjeld virksomheten har. I et ANS står alle deltakerne personlig ansvarlig for hele gjelden til virksomheten. Dersom en part eller deltaker ikke kan betale gjelden kan den kreves fra de resterende deltakerne. Ved DA har deltakerne samlet en gjeld til virksomheten, men deltakerne kan kun belastes etter hvor stor eierandel de har (Altinn 2016b).

<sup>3</sup> Joint Ventures har ofte selskapsformen ANS.

- Aksjeselskap (AS): Et AS er eid av aksjonærer med en viss andel aksjer eller eierandeler i selskapet. Aksjonærene har ikke personlig ansvar for selskapets forpliktelser (Altinn 2016a).
- Allmennaksjeselskap (ASA): Betegnelsen på selskap som har mange aksjonærer og mulighet til å hente kapital fra allmennheten. Selskapet har begrenset ansvar for eierne som kun kan pålegges å betale noe av selskapets gjeld når det er avtalt. Eierne kan heller ikke skyte inn mer kapital enn det som er bestemt av aksjetegningen. Må ha minimum kapital på 1 million kroner og et styre bestående av minst 3 medlemmer (Altinn 2015).

### 3.5.3 Utfordringer med samspill og viktigheten av kontrakter

Formålet med kontrakter er ifølge Schepker et al. (2013) å redusere transaksjonskostnader. Kontrakter gir aktørene muligheter til å legge føringer for risikohåndteringen på forhånd. I kontrakten kan partene legge inn ulike klausuler for å håndtere eventuelle uforutsette situasjoner som kan endre rammebetingelsene for partene. Eksempler på «klausuler» kan være rektaklausul, bonuser, insentiver eller en annen form for bestemmelse (SNL 2014).

Graden av slike klausuler forteller også noe om intensjonene til partene. Dersom det er to parter som har gjensidig stor tillit til hverandre vil det være naturlig å ha mindre detaljer i kontraktene (Schepker et al. 2013). Dersom det er to parter som ikke har gjensidig tillit på likt nivå vil det være naturlig å håndtere risikoen ved å inngå en avtale med en usikker part på forhånd med detaljerte kontrakter. Detaljerte kontrakter med mange klausuler vil også gjøre samarbeidet vanskeligere. Større usikkerhet fører til økt fokus på risikostyring (Schepker et al. 2013). Likevel argumenteres det for at det til en viss grad er behov for kontroll for å hindre opportunistisk oppførsel.

Strategiske allianser kan gi selskapene en fordel i konkurransekraft ovenfor andre aktører (Kale 2010). En høy andel av allianser svikter, og en evne til å ivareta gode allianser kan i seg selv være et strategisk konkurransefortrinn (Kale 2010). I Norge ser vi eksempler på Offentlig Privat Samarbeid, som er «en offentlig tjeneste som utvikles og/eller drives av private(eller sammen med det offentlige) etter forespørsel fra det offentlige, og der risiko fordeles mellom privat og offentlig sektor» (sitat s.4, KPMG 2003). Ifølge rapporten «Kartlegging og utredning av former for offentlig privat samarbeid» kan et slikt samarbeid store besparelser, både samfunnsøkonomiske gevinster og lavere transaksjonskostnader. Hensikten bak OPS er å forbedre de offentlige tjenestene for at brukerne skal få bedre kvalitet for hver forvaltet krone (KPMG 2003).

Hvilken samspillsform man skal velge, avhenger av hva slags enigheter som ligger bak.

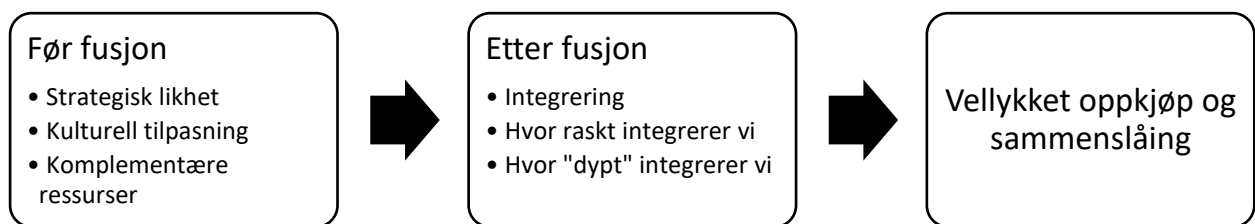
Allianser legger til rette for opportunistisk oppførsel fra hver av partene.

Transaksjonskostnadsteori peker på felles eierskap som en effektiv mekanisme for å styre en allianse (Williamson 1985) Ved å stedfeste et felles eierskap, og investere interesser i alliansen, har et felles eierskap mekanismer som hindrer opportunistisk oppførsel (Kale 2010): De forplikter seg med en investering i alliansen, og har på den måten investeringsandelen som hvert sitt «gissel» mot hverandre. I tillegg har man en overvåkning fra dag til dag for å følge fremgangen til alliansen, og kan følge opp avvik. Til slutt har allianser som regel et insentiv for å dele et overskudd i henhold til hvor mye eierandel hver part har (Kale 2010).

### 3.6 Oppkjøp og integrering

Vekst som følge av naturlig økt omsetning og antall ansatte uten overtakelse av andre virksomheter kalles organisk vekst og er den foretrukne måten å vokse på blant virksomheter (Sander 2016). Utfordringer knyttet til å utvikle nye produktområder kan være en årsak til at selskaper vurderer oppkjøp som den eneste reelle veien til å skaffe seg et konkurransefortrinn i markeder (Yu et al. 2016). Ved å integrere et selskap fullstendig kan man potensielt oppnå positive synergieffekter og utløse potensialet fullt ut for å oppnå suksess (Bauer & Matzler 2014).

Artikkelen til Bauer og Matzler (2014) påpeker hvordan størrelsen på oppkjøpet bør vurderes. Et stort oppkjøp kan gi stordriftsfordeler, mens et mindre oppkjøp kan dekke et tidligere behov, enten i form av manglende produktområde eller inngang til et tidligere lukket marked. Figur 6 er en enkel illustrasjon for hvilke kriterier som er viktig for et oppkjøp som skal integreres, basert på Bauer og Matzler (2014). Før en fusjon bør det vurderes hvorvidt selskapet passer til integrering (Bauer & Matzler 2014).



Figur 6 - Illustrasjon av prosessen før og etter oppkjøp. Egen tilvirkning.

Ofte er ønsket om synergier avgjørende for oppkjøp. Synergieffekter i form av sammenslåinger kan ifølge Boye (2008) være:

- Økte inntekter
- Reduserte kostnader
- Reduserte investeringer
- Reduserte kapitalkostnader

Økte inntekter kan komme som følge av økt markedsrett og muligheter for å satse på områder enhetene tidligere var for små til å satse på. Reduserte kostnader kan skyldes stordriftsfordeler, samordne avdelinger som markedsføring og produktutvikling. Reduserte investeringer og kapitalkostnader kommer av at man blant annet kan selge anlegg man har overskudd av (Boye 2008).

En rask integrering kan føre til hurtigere utnyttelse av synergiene som oppstår. Det gir også muligheten til å utnytte en evt. entusiasme som råder etter fusjonen er avtalt mellom partene. Rask integrering kan føre til mindre usikkerhet blant ansatte, og desto mindre endringsmotstand (Bauer & Matzler 2014). Hvordan de menneskelige ressursene (ansatte) blir ivaretatt under et oppkjøp, kan spille en avgjørende rolle (Thakur et al. 2015) for hvorvidt oppkjøpet kan regnes som en suksess. Rask integrering kan også ha negative effekter. Tregere integrasjon kan minimere konflikter mellom partene, legge til rette for å bygge tillit, og minimere forstyrrelser rundt integrasjonsprosesser og ressursene i selskapene (Bauer & Matzler 2014).

To selskaper som er like store kan få utfordringer knyttet til kulturene i de respektive selskapene. Kulturen i selskapet påvirker alle områder i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik 2013), eksempelvis gjennom lederstil eller administrative prosesser. Kulturell tilpasning må ikke forveksles med kulturell likhet (Bauer & Matzler 2014). Med tilpasning mener man



likheter og ulikheter som gjensidig støtter hverandre. Høy grad av kulturell tilpasning mellom to organisasjoner fører til mindre motstand i organisasjonene etter fusjonen er gjennomført. Dersom det er tydelig kulturkonflikt i verdikjeden kan det føre til en frastøtning av den nye organisasjonen og et ønske om å forbli i den gamle. Motstand internt i organisasjonene fører til lengre tilpasningstid for leddene i verdikjeden, og lengre tid før organisasjonene er integrert fullstendig. Bauer og Matzler (2014) kommer frem til at det ikke finnes empirisk grunnlag for å hevde at en stor kulturell tilpasning fører til økt hurtighet i integrasjonen. Det finnes heller ikke grunnlag for å hevde at en kulturell tilpasning bestemmer hvor mye selskapet integreres.

Store endringer gir større kostnader knyttet til koordinering og integrering (Bauer & Matzler 2014, s. 274). Logisk resonnement vil peke på at en dypere og mer helhetlig integrering vil ta lengre tid, men empiriske data gir ikke grunnlag for det. Det vil si, at hvor fort integreringen gjennomføres har ikke sammenheng med hvor «dypt» integreringen «stikker» (Bauer & Matzler 2014). Selv om oppkjøp er en populær strategi for å vokse gir det ikke nødvendigvis den avkastningen aksjonærer og ledelse ønsker. Investeringer i oppkjøp som substitutt til innovasjon og utvikling kan være en grunn til dette (Hitt et al. 1991).

### **3.6.1 Velge riktig kandidat**

Når et oppkjøp vurderes er det viktig å velge selskap som komplementerer kjøpende selskap strategisk, og har en kultur som passer for at oppkjøpet skal være vellykket (Bauer & Matzler 2014). Ifølge artikkelen «Choosing the right target: Relative preferences for resource similarity and complementarity in acquisition choice» til Yu et al. (2016) må et oppkjøp gi en verdi på en eller annen måte, og ofte er det to vurderinger som ligger til grunn:

- 1) Om oppkjøpet gir selskapet nye komplementære ressurser, som komplementerer eksisterende ressurser.
- 2) Om oppkjøpet gir selskapet nye ressurser som er lik de eksisterende for å gi selskapet større ressurskapital.

Videre er det også beskrevet om selgende selskap har produkter som har innovativ verdi per nåværende tidspunkt eller om det er forskning og utvikling med en framtidig innovativ verdi som er grunn til oppkjøp hos kjøpende selskap. Artikkelen hevder at der oppkjøperen ønsker å utvide ressurskapitalen sin, ser man mer mot selskaper som har komplementære ressurser. Fokuset hos kjøpende selskap er i så måte også å kunne kjøpe et selskap med ressurser som komplementerer eksisterende ressurser. Dersom oppkjøpet går ut på å tilegne seg innovasjon inn i selskapet til nytte for en utviklingsavdeling er det ønskelig at ressursene ligner på de eksisterende. Kjøpende selskap kan foreta to brede sammenligninger når de skal avgjøre hvilket selskap som er fordelaktig: 1) I hvilken grad et potensielt oppkjøp sine ressurser overlapper med de eksisterende ressursene til kjøpende, og 2) til hvilken grad ressursene øker de eksisterende ressursene. Likheter mellom eksisterende og overlappende ressurser fører til større synergieffekter mellom ledelse, bedriftskultur og den administrative prosessen rundt oppkjøpet (Yu et al. 2016, s. 1810). Artikkelen peker på at selskaper foretrekker å kjøpe bedrifter med større likhet med hverandre enn komplementaritet pga. en tendens til å foretrekke likhet fremfor komplementaritet.

### **3.6.2 Kriterier for suksess**

Strategisk komplementaritet blir vurdert til å være en god indikator for synergipotensialet i transaksjonen (Bauer & Matzler 2014). Synergi er effekten som oppstår av samlet helhetlig innsats mellom to parter og denne skal være større enn summen av innsatsen hos de enkelte partene (Hårbøl et al. 1999). Dersom selgende aktør har en lignende strategi som kan relatere til kjøpende, er det større sannsynlighet for et vellykket oppkjøp. Komplementaritet er i dette

tilfellet to strategier som utfyller hverandre for synergirealisering (Bauer & Matzler 2014, s. 272 og 273). Argumentet er at en god passform fører til økt makt og produktivitet. En god strategisk passform gjør det enklere å integrere organisasjonen, ledelse, kultur og administrative prosesser, og lar bedrifter utnytte ressurser og kapasitet mer effektivt. Komplementaritet åpner for et bredere utvalg av forretningsmuligheter til å utvikle kompetanser ingen av firmaene kunne skape alene. Eksempler på områder som utfyller hverandre er ledelse, teknologi, strategi, markedsandel og produkter (Bauer & Matzler 2014).

### 3.6.3 Utfordringer ved vekst

Utvikling og vekst hos selskaper kan derimot stagnere og stoppe opp når som helst (Olson et al. 2012). Selskaper som neglisjerer utfordringene knyttet til dette delkapittelet vil ifølge Olson et al. (2012) høyst sannsynlig få redusert sin vekstrate. Artikkelen til Olson et al. (2012) peker på fire årsaker til stagnering:

- En fordelaktig posisjon i markedet svikter
- Den innovative ledelsen bryter sammen
- Kjernevirksomhet blir avviklet for tidlig
- Selskapet mangler en sterk talentbase

Kjennetegn ved en slik situasjon er at selskapets vekst bremser og starter på en nedadgående kurve. Artikkelen peker også på at det i 87 % av tilfellene var stagneringen innenfor ledelsens kontroll, hvorav 70 % var strategiske faktorer og 17 % var tilknyttet organisatoriske faktorer. Økonomisk svikt i omgivelsene var kun direkte knyttet til selskapenes svikt for 4 % av tilfellene (Olson et al. 2012). God ledelse med klare strategiske formuleringer som rettesnor vil ha en mye større sannsynlighet for å overleve en krise og komme styrket ut av situasjonen. En fordelaktig posisjon i eksempelvis byggebransjen kan korrumpes dersom selskapet ikke observerer markedet og analyserer konkurransen. Olson et al. (2012) peker videre på seks spørsmål som besvares med «ja» eller «nei». «Ja» på to eller flere av spørsmålene indikerer et behov for å undersøke markedet og konkurrenter. Fire «ja» eller mer indikerer et umiddelbart behov for å planlegge kontinuitet. De seks spørsmålene lyder:

- Taper vi markedsandeler til ikke-ledende aktører i undersegmenter i våre markeder?
- Er det en økende motvillighet hos viktige kunder til å ikke betale for produktforbedringer?
- Utelukker senioren i selskapet at ikke-ledende aktører opererer i samme virksomhet eller produktkategori som vi gjør?
- Avslår vi gjentatte ganger muligheten for bedrifter i sjiktet under oss skal ta et steg opp i vår størrelsesorden?
- Mislykkes vi i å spore endringer i den sekundære og tertiære delen av kundegruppene sin atferd på samme måte som våre primærkunder?
- Ekskluderer vi ikke-ledende aktører når vi analyserer trusler fra konkurransemarkedet?

## 4 Metoder

Det ble benyttet to tilnærminger for å besvare problemstillingene. En kvalitativ tilnærming hvor det ble gjennomført dybdeintervjuer av personer i bransjen, og en kvantitativ metode for innsamling og kartlegging av eierforhold blant selskapene oppgaven omhandler.

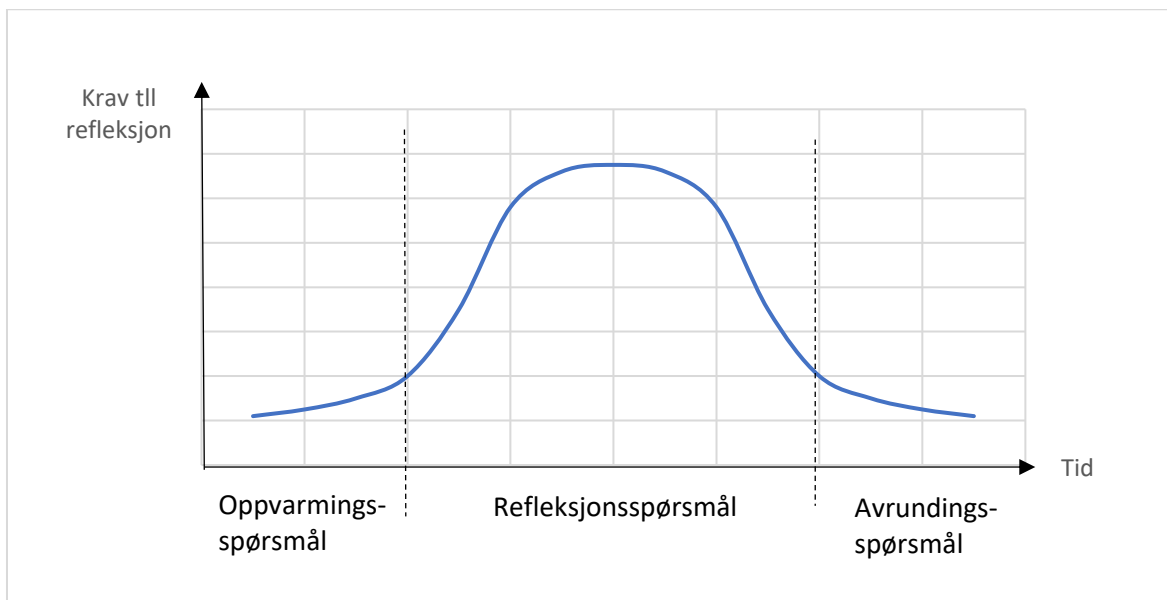
### 4.1 Informanter og intervjuer

Metoden for den kvalitative tilnærmingen tar utgangspunkt i «Kvalitative forskningsmetoder i praksis» av Aksel Tjora. Informanter som har observert bransjen over en periode er en god kilde til å få innspill på hvordan bransjen har endret seg i perioden oppgaven omhandler. Ønsket var å få tak i informanter fra selskaper i bransjen for å kunne få et bilde av deres perspektiv.

Utgangspunktet for den kvalitative metoden baserer seg på terminologien «Fenomenologi» (Tjora 2017, s. 27), en tilnærming «...hvor det primære studieobjektet er bevisstheten og hvordan fenomener framtrer for hver enkelt fra et førstepersonsperspektiv» (sitat s. 27, Tjora 2017) Det betyr at ønsket er å få fram perspektivet til selve studieobjektet og hvordan informanten forstår verden rundt seg. Metodologisk baserer det seg på dybdeintervjuer hvor man ønsker å få informanten til å sette ord på hvordan de oppfatter sin verden. Denne tilnærmingen gjør at intervjueren ikke legger føringer for svarene, og får dermed et mer korrekt perspektiv fra informanten.

#### 4.1.1 Gjennomføring av intervjuene

Dybdeintervjuene ble foretatt hos informanten sin arbeidsplass, eller en plass informanten hadde tilhørighet til. Dette ga en avslappet stemning for intervjuer og informant. Det ble tilstrebet å kunne møte informantene personlig for å ikke miste muligheten til kroppsspråk (f.eks. et nikk). Dybdeintervjuer betraktes også som intervjuer ansikt til ansikt (Tjora 2017, side 169).



Figur 7 - Dybdeintervjuets struktur, fritt etter Tjora (2017, Figur 5.1)

Selve intervjuformen var bygget opp med noen oppvarmingsspørsmål som skulle gjøre informanten komfortabel (illustrert i Figur 7). De første spørsmålene var trivielle spørsmål som ikke var vanskelig å svare på. Etter at denne «oppvarmingsrunden» var ferdig, begynte intervjuet med åpne spørsmål som gjorde at informanten selv kunne reflektere rundt første tema. Spørsmålene begynte som regel med et «hvordan» før spørsmålene beveget seg over på

«hvorfor». Hensikten var å få informanten til å selv reflektere over tematikken. En fremgangsmåte for å ikke spørre for mange oppfølgingsspørsmål, var å la det bli en stillhet etter at informanten hadde svart på et spørsmål som informanten selv oppfattet som pinlig nok til å selv automatisk utdype sine svar og komme med tillegg (Tjora 2017). Grepet ble testet ut ved enkelte anledninger, og resulterte i at informantene i stor grad delte sine erfaringer. Informantene var uten unntak imøtekommende og interessert i oppgaven og problemstillingen. Det gjorde det veldig enkelt i intervjusituasjonen, hvor praten kunne gå fritt, hovedsakelig fra informanten sin side.

Enkelte av spørsmålene i guiden ble besvart via andre spørsmål, og guiden var kun tiltenkt som en påminnelse for intervjuer sin del om hvilke temaer intervjuet skulle bevege seg inn på. Intervjuer lot ofte intervjuene leve sitt eget liv, for å få informanten til å dele sine perspektiver, ved å bruke naturlige oppfølgingsspørsmål. Intervjuguiden ble utarbeidet med hensyn på problemstillingen, med et mål om å få informantene til å fortelle om sitt selskap og deres perspektiv. Det ble brukt fire varianter av intervjuguiden, tilpasset informantene som ble intervjuet: totalentreprenører, rådgivere. Tjora (2017, side 158) forteller også om hvordan intervjueren etter hvert modnes med intervjuguiden i den grad at intervjueren kan løsrive seg fra den. Intervjuet blir mer samtalepreget, og det blir lettere for intervjuer å engasjere seg 100 % i intervjuet.

Informantene ble intervjuet på følgende datoer:

Informant 1 - Totalentreprenør: 22.02.2017

Informant 2 - Totalentreprenør: 07.03.2017

Informant 3 - Totalentreprenør: 08.03.2017

Informant 4 - Totalentreprenør: 15.03.2017

Informant 5 - Totalentreprenør: 06.04.2017

Informant 6 - Totalentreprenør: 24.04.2017

Informant 7 - Rådgiver: 17.03.2017

Informant 8 - Rådgiver: 31.03.2017

Det ble satt av en time til hvert intervju, og intervjuene varierte i lengde fra 41 minutter til 1 time og 11 minutter. For å forsikre at informantene ikke ville holde igjen eventuell informasjon, ble det levert en samtykkeerklæring hvor deres rettigheter tilknyttet oppgaven ble beskrevet. Det ble også presisert at alle bidrag ville anonymiseres, både informantene og deres selskap.

#### **4.1.2 Kontakt med informanter**

Til å begynne med ble det foretatt en «ydmåk» tilnærming via selskapenes offisielle kanaler. Det hjalp mot noen, men i altfor mange tilfeller ble det avslag. Taktikken ble endret fra en «ydmåk» tilnærming med en formell henvendelse over epost til å rette oppmerksomheten direkte mot enkeltpersoner. Individuelt tilknyttet ledelsen, eller med en tittel som tilsa arbeidsoppgaver tilknyttet strategi eller økonomiske relasjoner ble kontaktet. Dette ga mye bedre utslag og gjorde det mye enklere å avtale tidspunkt for intervjuer.

Det ble tatt opp totalt 7 timer og 8 minutter med intervjuer. Transkribert resulterte det i 76 sider med tekst, og 47 154 ord. Intervjuene ble tatt opp på privat telefon. I forkant av intervjuene ble det konstatert nok lagringsplass og batteri til at opptakene kunne gjennomføres uten forstyrrelser. Telefonen ble satt på lydløs, men ved et tilfelle vibrerte telefonen av en

innkommende tekstmelding. Takket være veldig hyggelige informanter, medførte ikke dette noen videre ulemper for intervjuet. Lyden var av god kvalitet, og stemmene var lett gjenkjennelige. Avspillingen av intervjuene ble foretatt på programmet VLC Media Player. Programmet inneholdt en funksjon for å senke farten til stemmene, som gjorde transkriberingen enklere å gjennomføre.

Transkribering av intervjuene ble ført på bokmål uten å ta høyde for de ulike informantene sine dialekter. Uttrykk som ironi og latter ble poengtert i de transkriberte intervjuene for å ikke bli tolket ordrett ved senere anledning i analysearbeidet. Lydopptakene ble overført til en minnepenn for bevaring og ble slettet etter at opptaket var transkribert. Dette var en tidkrevende prosess, men den sørget for at ingen elementer uteble fra intervjuene. De transkriberte intervjuene ble oversendt informantene for godkjenning. Intervjuene ble videre oppsummert og kategorisert i temaene: «Vekst/oppkjøp», «Entreprise/samspill», «Økonomiske svingninger», «Markedet» og «Kontrakter». Sitatene som ble brukt i kapittel 5 ble oversendt informantene for godkjenning når kapittelet var ferdigskrevet. Informantenes hensyn til sitater ble ivaretatt, og ønsker om endringer ble etterfulgt.

Totalt 13 personer ble kontaktet, alle i ulike selskaper tilknyttet bygg- og anleggsbransjen. Fire av personene ble kontaktet per telefon, de resterende via epost. På forhånd var det ønskelig med 3-6 informanter. Det endte opp med åtte informanter, et antall som oversteg ønsket på forhånd og som bidro til et større og bedre innblikk i bransjen.

## **4.2 Kartlegging**

Metoden for den kvantitative tilnærmingen presenteres i dette delkapittelet. Kartlegging av eierstrukturen som vist i vedlegg 10.2 og 10.3 ble først hentet fra en eieroversikt fra regnskapstall.no og kryssreferert til proff.no. Begge nettsidene henter all informasjon fra Brønnøysundregisteret. Brønnøysundregisteret innehar blant annet Foretaksregisteret som har ansvaret for å registrere alle foretak i Norge. Deres hensikt er å sikre rettsvern og økonomisk oversikt, og klassifiserer seg selv som en viktig kilde for alle som behøver korrekte opplysninger om aktører i norsk næringsliv (Foretaksregisteret 2017).

Regnskapstall.no er en nettbasert tjeneste som leverer informasjon om eierforhold, roller og aksjonærer blant norske selskaper registrert i Brønnøysundregistrene (Regnskapstall 2017). Der selskapene hadde ulike avdelinger var det vanskelig å fastslå hvilke bedrifter de eventuelt hadde kjøpt for å danne avdelingen. Regnskapstall.no hadde i noen tilfeller listet opp historiske navn, og enkelte ganger bestod avdelingen av flere tidligere selskaper som har blitt integrert inn over tid.

### **4.2.1 Kartlegging av underliggende selskaper**

Selskapene er oppført med oversikt over eierandeler i ulike avdelinger og selskaper hos regnskapstall.no. Kartleggingen ble registrert i et regneark hvor selskaper og avdelinger underlagt selskapene oppgaven omhandlet ble listet opp fortrinnsvis fra regnskapstall.no. Kartleggingen ble gjennomført ved å undersøke eierforholdet til datterselskapene, og hvor stor andel morselskapet eide. Det var ikke oppført når et kjøp var gjennomført. Da var det to muligheter for det aktuelle selskapet:

1. Det var gjennomført et oppkjøp av selskapet, men ikke fusjonert inn.
2. Det var et nyregistrert selskap i regi av morselskapet.

Måten for å kontrollere om det var et oppkjøp eller en nyregistrering, var først å undersøke kunngjøringene til selskapet i Brønnøysundregistrene. Dersom det var en nyregistrering og ingen kunngjøringer om meldepliktig avtale, ble selskaper ført opp som nyregistrert. Det kunne være både i egenregi med 100 % eierskap, men også med flere deltakere på eiersiden.

Det selskapet ble da kategorisert som enten nyregistrert med 100 % eierskap eller nyregistrert med delt eierskap. For å kartlegge hvorvidt selskapet var et oppkjøp eller et etablert selskap for et gitt prosjekt, ble det aktuelle selskapet søkt opp på proff.no, og under «Roller og kunngjøringer» - «vis alle kunngjøringer» - «nyregistrering» ble formålet til selskapet avslørt. På denne måten kunne intensjonen bak selskapet fastslåes. Dersom nyregistreringen var foretatt før år 2000, var den ikke tilgjengelig for innhenting, ettersom registrene ikke ligger ute digitalt for før år 2000. Det aktuelle selskapet ble i så fall søkt opp via søkemotorer sammen med søkeord som: «Oppkjøp», «kjøp», «selskap», «fusjon», «fusjonerer» og «kjøper». Geografiske områder i tilknytning til søkeordene ble også brukt i søkemotorene. Datterselskaper ble i tabellene markert med grønt dersom det kom tydelig frem fra søk og kartlegging at selskapet var selvstendig.

Søkemotorer som ble brukt:

[www.proff.no](http://www.proff.no)

[www.regnskapstall.no](http://www.regnskapstall.no)

[www.brreg.no](http://www.brreg.no)

[www.google.no](http://www.google.no)

[www.bygg.no](http://www.bygg.no)

[www.newsweb.no](http://www.newsweb.no)

I tillegg ble det søkt på geografiske områder i Norge samt navn på totalentreprenør- og rådgiverselskapene oppgaven omhandler. Det ble foretatt enkelte søk på selskapenes organisasjonsnummer i Brønnøysundregistrene. Søkemotorene ble også brukt for å kartlegge tidspunktet for oppkjøp hos de respektive selskapene. Dersom det ble funnet en nyhetsartikkel som kunne fortelle om oppkjøp, ble året for artikkelen registrert som oppkjøpsår. De aktuelle nettsidene som ble besøkt er listet opp i vedlegg 0. Børsmeldinger ble undersøkt for å undersøke hva slags meldinger hvert selskap hadde sendt inn. Det ble sortert etter meldingstype: «innsidehandel» og en angitt periode for søkemotoren newsweb.no i tillegg til hvilket selskap som hadde sendt ut børsmeldingen. Denne tilnærmingen fungerte kun for selskap som er børsnotert.

Verdiene ble deretter registrert på denne måten:

Hovedselskap/kjøpende selskap	Oppkjøp/Etableringsår	Eierandel 2017	Eierandel ved oppkjøp
Datterselskap 1 AS	2015	100 %	80 %
Datterselskap 2 ANS	2008	50 %	

Tabell 2 - Eksempel på tabellregistrering for eierstruktur. Egen tilvirkning.

Selskapet «Datterselskap 2 ANS», hadde f.eks. i dette tilfellet en kunngjøring med formål å utvikle en spesifikk tomt, med et boligbyggerlag som eide de resterende 50 %.

Videre ble selskapene inndelt etter selskapsform, og om det var flere deltagere på eiersiden. Det ble foretatt en kartlegging av hvilke fusjoner selskapene hadde gjennomført siden år 2000. Fremgangsmåten gikk ut på å registrere fusjoner kunngjort fra de ulike selskapene oppgaven omhandler i Brønnøysundregistrene. Denne fremgangsmåten representerer en god kilde til å skaffe oversikt over fusjoner på korrekt måte, ettersom det er lovpålagt å registrere fusjoner i Foretaksregisteret (Aksjeloven 1997).

Fusjonene ble kategorisert på denne måten:

<b>Fusjon fra brreg.no (Overtagende selskap)</b>	<b>År</b>	<b>Geografi</b>
Selskap som ble fusjonert inn	Året selskapet ble fusjonert	Hvor i Norge selskapet var tilknyttet

Tabell 3 - Eksempel på tabellform for kartlegging av fusjoner. Egen tilvirkning

I noen tilfeller hadde overtagende selskaper et annet navn enn det navnet de opererer med i dag. I de tilfellene ble det lagt til en ekstra kolonne til høyre med tittel «Inn til» som en forkortelse for «fusjonerte inn til» det aktuelle selskapsnavnet de hadde på fusjonens tidspunkt.

#### 4.2.2 Eiere og aksjonærer

Det ble også utarbeidet en oversikt over alle eiere til de 100 største entreprenørene i 2015. Bladet Byggindustrien utarbeider hvert år en oversikt over de 100 største entreprenørene i Norge, og denne listen la grunnlaget for å kartlegge eierne til selskapene. Aksjonærene ble registrert via proff.no, og notert i regneark i Excel med tilhørende eierandel i parentes.

Selskaper som endte opp i et morselskap notert på børs i andre land, eksempelvis Sverige eller Tyskland, ble ikke notert videre. Grunnen til det er usikkerhet rundt fremmedspråk.

Eiere og aksjonærer ble listet opp med en prosentvis andel i selskapet i parentes i neste celle. Et eksempel er RISA AS:

<b>Selskap:</b>	<b>Aksjonær(er) til RISA AS</b>	<b>Aksjonær(er) til Risa Drift AS</b>	<b>Aksjonær(er) til Risa Gruppen AS</b>
RISA AS	Risa Drift AS (100 %)	Risa Gruppen AS (100 %)	Bjørn Risa (100 %)

Tabell 4 - Eksempel på eierandelregistreing. Egen tilvirkning.

Proff.no henter sine data fra Brønnøysundregistrene, og beskriver virksomheten sin slik:

«Proff<sup>®</sup> er offisiell distributør av foretaksinformasjon fra Brønnøysundregistrene, og som sådan viser vi juridisk informasjon og regnskapsdata for alle aktive norske foretak. Informasjonen er offentlig tilgjengelig i en rekke registre. Vi har ikke anledning til å fjerne oppføringer fra Proff<sup>®</sup> uten at foretaket er slettet i Brønnøysundregistrene.» - (Proff 2017a)

Komplett oversikt over eiere og aksjonærer finnes i vedlegg 10.5.





## 5 Resultater intervjuer

I dette kapittelet presenteres en oppsummering av hovedpunktene fra intervjuene i hvert underkapittel. Intervjuene har ikke nødvendigvis fulgt intervjumalene til punkt og prikke, men har i stor grad vært en dialog mellom informant og intervjuer, hvor intervjuer har spurt naturlige oppfølgingsspørsmål for å opprettholde flyt i intervjuet.

### 5.1 Intervjuene oppsummert enkeltvis

Følgende underkapitler presenterer en oppsummering av hvert enkelt intervjuene og hovedpoengene som kom frem. Alle intervjuene er delt etter samme temaer: Vekst/oppkjøp, entreprise/samspill, økonomiske svingninger, markedet, og kontrakter. I neste delkapittel presenteres det en oppsummering for leseren. Tittelen til underkapittelet spesifiserer om informanten har en rolle som totalentreprenør eller rådgiver i bygg- og anleggsbransjen.

#### 5.1.1 Informant 1 - Totalentreprenør

##### Vekst/oppkjøp

Veksten har vært preget av en kombinasjon av organisk utvikling og oppkjøp. I perioder har man hatt ganske komprimerte perioder med sterke oppkjøp, og lengre perioder med organisk utvikling. Svingningene følger ikke makroøkonomien i særlig grad, men mer på de interne formkurvene. Totalt sett er en sunn organisk utvikling mer lønnsom fra et aksjonærperspektiv, mens man i et oppkjøp i utgangspunktet bytter likt mot likt. Ønsker å oppnå synergier mellom selskapene etter et oppkjøp. Statistisk sett mislykkes en del av dem.

Oppkjøp av andre bedrifter skal være vennligsinnede. De som selger skal ønske å selge, og de som blir kjøpt skal ønske å bli kjøpt. Hovedårsakene til oppkjøpene er geografisk forankring og mer tyngde i produktområder. De kunne også foreta innmatskjøp for å øke egen virksomhet med tanke på kompetanse og kapasitet. Ideen bak oppkjøp er at de kan tilføre kompetanse i de lokale områdene.

Alle oppkjøp er konkrete vurderinger, det samme med fusjoner. Ofte lar de selskapene drive videre med egne navn og logo, mens i noen tilfeller integreres de inn litt og litt før de tilslutt blir fusjonert helt inn. Ved vurderinger om man skal opprette kontor fra bunn, blir de også vurdert isolert, og ofte er det ansatte som har en tilknytning til det aktuelle området som starter det opp.

##### Entreprise/samspill

Samarbeider med tomteutviklere, og ved slike samarbeid bør utvikler forholde seg til en entreprenør.

*«I delt egenregi eier vi f.eks. halve tomten sammen med OBOS.» (sitat informant 1).*

Totalentreprise har vært dominerende i 15 år, men det er en utvikling i de nye gjennomføringsmodellene i kontraktene. Det vanligste er fastpriskontrakter, men ser tendenser til nye modeller. De kan ha ulike typer beregningsmekanismer og fordelingsmekanismer. Eksempelvis kan man ha en «salgstarget» på hva man vil selge for, og så deler man overskuddet over det. Samarbeider med tomteutviklere, utfordringen for mange i dag er risikostyringen. Penger i dag er kjempebillig (lav rente), og eiendomsstyring er en langsiktig business. Mange som har undervurdert utfordringene knyttet til eiendomsutvikling og som har mislykkes.

Konkurranselovgivningen gir viktige beskrankninger når det gjelder konkurransesamarbeid med tanke på dominerende stilling. Konkurransetilsynet ønsker et allsidig konkurransebilde, og ikke dominerende aktører.

## Økonomiske svingninger

Rundt selve finanskrisen prioriterte denne totalentreprenøren å ikke skalere ned organisasjonen med håp om å komme styrket ut i det lange løp. Skulle takle finanskrisen i et kort perspektiv, skilte seg fra andre konkurrenter. Hvis de dro seg gjennom krisen, skulle de ha kapasiteten og kompetansen til å utnytte situasjonen som oppstod etterpå.

Under finanskrisen var bankene og det norske markedet kloke i den forstand at de ikke fikk panikk og begynte å selge. Skjedde mindre enn forventet, var ikke åpenbare muligheter for oppkjøp av hverken tomter eller selskaper. Under bankkrisen i 89-90 var det panikktendenser som gjorde at de selskapene med kapital kunne utnytte situasjonen til å komme styrket ut av krisen. En krise sorterer også markedet, det er ikke den sterkeste som dør først.

## Markedet

Boligmarkedet var i etterkrigstiden en offentlig oppgave, med boligbyggerlag som sto for mye av utbyggingen. Entreprenørene stod i fremmedregi for lagene. Boligene på den tiden var prisregulert av det offentlige. På 80- og 90-tallet vokste det fra å være en ren offentlig forsyningspolitikk til å bli et rent kommersielt produkt som selges på markedet.

Boligbyggerlag er i dag selgere av boliger.

Diskusjonen i dag er hvilke grep myndighetene kan foreta seg for å holde boligprisene i sjakk. Ifølge informanten er det to veier det tar; tomteknapphet og tomtelokalisering. Så lenge boligkjøperne har stor betalingsvillighet for sentrale beliggenheter, vil boligprisene fortsatt være høye. Det er ingen selvfølge at dersom det blir billigere å bygge boliger, vil det bli billigere å kjøpe bolig. Kostnadene i å bygge bolig er ikke en tungtveiende driver for boligprisutviklingen. Informanten poengterte at det diskuteres fra tid til annen om restrukturering i markedet, som kommer i bølger. En situasjon som ble diskutert under finanskrisen. Topp 10 fra Byggindustrien for 10-20-30 år siden vil man se flere navn som ikke står der lenger. For de største entreprenørene er det problemstillingen rundt konkurranseloven som er utfordrende.

## Kontrakter

Entreprenørnæringen hevder at offentlige byggherrer har en tendens til å tippe over strekket, og at kontraktene blir for store til å håndteres.

*«Vi kan få problemer med vår samlede risikostyring. Vi kan ende opp med for store egg i for få kurver.» (sitat informant 1).*

Informanten mente at en utvikling hvor kontraktene blir større går utover risikostyringen, og man mister kontroll på situasjonen. Kan bli «svenske tilstander» hvor større og større kontrakter enten fører til at entreprenørene må bli store nok til å håndtere situasjonen, eller håndtere dem via samarbeid. I de fleste entreprenørmarkeder er det en jevn gradient av størrelse på selskapene. Flere har derimot hevdet at man kan få en struktur i Norge som ligner Sverige, en konstellasjon av få og veldig store aktører som i stor grad dominerer markedet. At det skal komme hull i bransjen mellom 0,5 milliarder og 5 milliarder er lite trolig. De største prosjektene blir større, men det vil fortsatt være anleggsprosjekter i en viss størrelse.

## **5.1.2 Informant 2 - Totalentreprenør**

### Vekst/oppkjøp

Selskapet valgte bevisst å posisjonere seg i de markedene hvor potensialet ifølge dem var størst. De ser på de globale trendene som befolkningsvekst og urbanisering, og ser en klar vekst i antall innbyggere i storbyene. Bruker trendene til å plassere seg, ønsker en sterk posisjon i storbyene. Veksten følger av denne strategien og de er veldig bevisste på hvem de foretar oppkjøp av, og de fleste faller gjennom i vurderingene. Ambisjonen rundt inntog i andre selskaper er ønsket om å bidra med kompetanse som skal være med på å øke veksten og resultatene. Som regel er det en kombinasjon av geografisk tilnærming og produktområder som er de viktigste kriteriene for oppkjøp. Hovedgrunnen til oppkjøp er for å få en markedsposisjon de ikke har. Pleier ikke å integrere selskapene de kjøper, kun i noen tilfeller. Første steg ved et oppkjøp er å se hvilke marked de ønsker å være i, og deretter vurdere aktørene i markedet. Deretter vurderes det aktuelle selskapet etter lønnsomhet, vekst over tid og en vurdering av deres evne til å fortsette å levere vekst og gode resultater. I tillegg er det viktig at kulturen er nærliggende deres egen. Dersom selskapene de vurderer ikke kan kjenne seg igjen i verdiene de representerer vil det være vanskelig å være en god eier av selskapene. Kjøper ikke mer enn ca. 70-80 % av selskapet, ofte er det for å beholde eierne (som gjerne er i ledelsen) i selskapet. Det er et bevisst valg siden de ansatte i bedriften utgjør verdien, og de ønsker å knytte dem så tett på seg som mulig. Ikke interesserte i å kjøpe 100 % av selskapene. De subsidierer ikke selskapene de eier, og foretrekker dem heller ikke inn i prosjekter de er totalentreprenør for. De vurderer sine selskaper på lik linje med eksterne selskaper når det gjelder å vurdere pris og totalprodukt. Kan etablere egne kontorer fra bunn, som oftest i kombinasjon med en god posisjon i markedet hvor de ser det er en del av markedet de ikke har betjent tidligere, typisk nisje-områder. I all hovedsak har det vært foretatt oppkjøp ved etablering i nye markedssegmenter.

### Økonomiske svingninger

Under finanskrisen var det definitivt muligheter for oppkjøp, men de valgte å ikke gjøre det i særlig grad. Rette kandidaten var ikke tilgjengelig, og det var ikke behov for større byggeksposering i de områdene som ble hardest rammet av oljeprisfallet. Hadde posisjonen de ønsket, og tok de grepene markedet tilsa. Staten iverksatte mye infrastruktur-investeringer som påvirket anleggsmarkedet.

### Entreprise/samspill

De fleste entreprenører driver med eiendomsvirksomhet med det formål å skaffe seg selv jobb. Ved å representere hele verdikjeden kan man få et bedre samarbeid med kunden i prosjektutviklingsfasen. Mer og mer vanlig å gå fra hovedentreprise til totalentreprise. I totalentreprise tar man mer andel av risikoen, og har større påvirkningskraft mot sluttproduktet. Hovedentrepriser priser opp mange ulike priser og man får betalt for det man utfører. Har mindre eiendomsvirksomhet enn andre selskaper, hovedsakelig fordi de ønsker at byggentreprenørene skal bygge i det eksterne markedet for å være sikker på konkurransedyktigheten.

### Markedet

Fordel for boligkjøperne å kjøpe via de store entreprenørene. Større mulighet for å bli ivaretatt siden de store har et renommé de ønsker å ta vare på, og å la boligkjøperne i stikken er ikke en god posisjon å være i.

*«Markedet er rimelig bra om dagen, så det er ikke noe problem å skaffe seg jobber å regne på, men vi må ha dyktige nok folk til å gjennomføre det, og det er det som er den største hindringen vår for å vokse fort organisk.» (sitat informant 2).*

Utfordringene knyttet til organisk vekst er ifølge informanten etterspørselen etter dyktige mennesker. Informanten mener at strukturen i byggmarkedet har endret seg mindre i forhold til størrelse på jobber, mens i anlegg blir det mer viktig for mellomstore aktører å komme inn i et samarbeid hvor man blir del av en større enhet for å konkurrere om de store prosjektene. Det er der de store kontraktene er, i bygg er ikke behovet det samme. Storskalafordelene er ikke så store i bygg som man kanskje kunne forvente.

### Kontrakter

Desto mer komplekse prosjektene blir, desto mer konkurransekraft. Ulike trender i markedet, før ønsket det offentlige store utenlandske aktører som kunne komme og bygge på store prosjekter, nå tipper det mer mot norske igjen. Positivt for selskapet at prosjektene blir større, rister av flere konkurrenter. Når prosjektene blir store, må man rampe opp produksjonen veldig fort, som kan være utfordrende.

### **5.1.3 Informant 3 – Totalentreprenør**

#### Vekst/oppkjøp

Kan tillate en lengre horisont på investeringene, stort finansielt handlingsrom. Planen fremover er å spisse mot segmentene som for eksempel rehabilitering og boligbygging. Oppkjøpene er drevet av strukturelle grep for å vokse. Primært for å komme inn i markedsområder hvor tilstedeværelsen ikke er like sterk. De vurderer alle potensielle oppkjøp etter strategien, og hvordan dagens situasjon for selskapet er. Det skal være en strategisk «fit» som igjen kan være med på å øke omsetning, lønnsomhet og konkurransekraft. Selskapene må også ha en god og solid ledelse, gjerne en ledelsesgruppe med komplementære ferdigheter. Å kjøpe et selskap er lett, problemet er om organisasjonen kan absorbere kjøpet. Strategisk «fit» i første rekke, enten i verdikjeden eller markedsandelen, deretter går det på kultur og ledelse. Verdien til selskapet skal gjennomsyre alt de gjør. Det viktigste etter et oppkjøp er synergi-realiseringsen, og da er integrering et potensielt verktøy. Dersom verdien forringes av helintegrering, bør det unngås. Samtidig skal det selgende selskapet være klar over at de må tilpasse seg. I de lokale markedene kan det være en fordel å la selskapet være selvstendig og heller bidra med støttefunksjoner og profesjonalisering. Kontrollerer selskapene gjennom styrene. Tydelig eier ved behov dersom ledelsen svikter.

#### Økonomiske svingninger

Selskapet fikk mindre jobb og svakere lønnsomhet på prosjekter hovedsakelig på grunn av prispress blant andre aktører (under finanskrisen). Nedbemanning på funksjonærsiden, og en naturlig avskalering på driftsressurser. Tok jobber for å holde hjulene i gang. Selskapet foretok ikke oppkjøp. Informanten peker på psykologiske mekanismer i organisasjonen, ledelsen blir presset på å tilpasse organisasjonen. Blir dratt ned i det operative og mister det strategiske perspektivet. Påpeker at det er i slike markeder man teoretisk bør kjøpe pga. bedre prising.

#### Entreprise/samspill

Totalentreprise med tidligfase er den foretrukne modellen, med fokus på tidlig fase. Det blir mer kostnadseffektivt for kunde og entreprenør samtidig som man får mer kontroll over risikoen i prosjektet. Man får større påvirkning på prosjektet og både prosjektering og produksjon kan bli mer effektivt. Å slippe til i tidligfase gir også en bedre dialog mellom

byggherre og entreprenør og et bedre samarbeid. Ved behov kjøper de inn de rådgivende tjenestene de trenger, har noe i eget hus. Forstår at byggherrer stykker opp prosjektene, bedre prising og unngår å gi alt til en aktør. At det blir mer og mer vanlig med totalentreprise i egen regi er helt naturlig. Får mer igjen for pengene, en forretningsmodell som er god og selvfinansierende. Kommer inn i en tidligfase sammen med eiendomsavdelingen og prosjekterer når markedet åpner seg.

### Markedet

Informanten mener det er et veldig fragmentert marked som bør konsolidere. Mange aktører og informanten synes det var rart det ikke var mer oppkjøp i bransjen. For et «private equity»-selskap kunne man kjøpe selskaper og klynge dem sammen i en «buy&build» prosess. Utfordringen er at det er vanskelig å prissette risikoen i prosjektporteføljer. Det er umodent, både når det gjelder teknologi og innovasjon. Markedet kommer til å vokse, og bygg- og anleggsbransjen har en jobb å gjøre med å profesjonalisere og strukturere butikkene sine.

*«Buy & Build kan være en modell på kort sikt.» (sitat informant 3).*

Informanten viste også til et eksempel hvor et privat svensk «equityfond» gikk inn og kjøpte Hent, med ønske om lønnsomhet og vekst. Dette er et eksempel på at slike selskaper begynner å interessere seg for selskaper i Norge. Utfordringen med markedet i Norge er at det er lukket lokalt. Eksempelvis Sør-Norge foretrekker lokale entreprenører. Merker skepsis mot de store, foretrekker gjerne den mer lettbente aktøren.

### Kontrakter

Veldig positive til større kontrakter. Ser tendenser til at det begynner å snu på parameterne, fra 100 % pris til f.eks. 50 % pris, 20 % erfaring osv. Mer kontroll over risiko, slipper grensesnitt, får en større entreprise å jobbe mot. Blir mer trygghet og forutsigbarhet for alle parter. Passer modellen deres bedre siden de er såpass store. Har jobbet hardt for at det skal handle om mer enn kun pris, områder som erfaring, kompetanse og bærekraft ønsker de skal tas med i vurderingen fra kunder. Store entreprenører har et samfunnsansvar. Utenlandske aktører hadde en sterk tilstedeværelse for et par år siden og var veldig synlige. Det er konsolidert, tøft på pris, og man må tåle å gå litt i underskudd om man skal gjøre entré fra utlandet.

#### **5.1.4 Informant 4 - Totalentreprenør**

##### Vekst/oppkjøp

Begynte organisk og foretok noen oppkjøp som ikke gikk bra. Det ble da tatt et strategisk valg om man skulle fortsette den organiske veksten eller gjøre et stort oppkjøp. Har siden den gang ikke vært noen rivende utvikling, og i all hovedsak organisk. Mener selv at de er forbi oppkjøpsfaser, og har et fundament for å vokse videre organisk. Generelt skeptisk til oppkjøp, dårlige erfaringer internasjonalt. Pleier ikke å fusjonere inn selskap, lar de beholde kulturen og lar dem få lov til å utvikle seg for det de står for. Et oppkjøp for kapasiteten sin del gjennom fusjonering er sjeldent vellykket, da forsvinner folk. Har en del fullmakter, men enkelte områder må inn til konsernledelsen, som oppkjøp av selskaper og eiendom. Avhengig av størrelse stopper det på et visst nivå, eller så går den helt opp til styret. Ved oppkjøp ser de etter virksomheter som komplementerer dem i forhold til kompetanse og kapasitet, men også geografiske nedslagsfelt. Vurderer også om det er enkelte fag det er knapphet på, noe kan det være fornuftig å eie selv. Eierne må ha verdier som passer selskapet og en etisk plattform man kan bygge på. De må ha gode resultater og en kontakt med markedet selskapet ikke har. Landsdekkende på bygg, og har en mer mobil strategi på anlegg. Har også et konkurransefortrinn med lokal tilhørighet med lokale lønninger og mindre kostnader. I

områder de ser det kommer til å bli aktivitet vurderer de oppkjøp. Kjøper 70-75 % av et selskap med en «earn-out» modell for eierne. De sitter igjen i typisk fem år der de resterende 30 % av kjøpesummen vurderes ut fra hvordan selskapet går de fem årene. Grunnen til det er at de ønsker å holde på kontinuiteten i selskapet. Det tar tid å bygge opp en ledelse under gründeren.

*«I gründerselskaper er det ofte ikke jobbet med det vi kaller ''etter-planlegging'', de er ''udødelige'' de fleste av dem. De tenker ikke at noe skal skje etterpå, eller de tenker at familien skal overta.» (sitat informant 4).*

Eier et selskap de ikke har fusjonert inn siden de da mest sannsynlig ikke hadde kunnet leie ut til andre store konkurrenter som ikke vil ha konkurrenten sitt banner på byggeplassen sin. Prioriterer egne datterselskaper som underleverandører i større prosjekt. God butikk for konsernet. Datterselskapene skal også ha minst 50-60 % omsetning eksternt. Velger interne i den grad det lar seg gjøre dersom prosjektet er rett.

### Økonomiske svingninger

Merket nesten ikke noen ting under finanskrisen. Har et «risk-management» regime som er veldig fokusert på motpartsrisiko. Har til enhver tid «cash» i prosjekter som er såpass positive at de er i posisjon om det skulle gå dårlig med markedet. Trodde det skulle komme muligheter for oppkjøp, men markedet snudde såpass fort at mulighetene ikke dukket opp. Slike kriser er godt for bransjen, det rydder opp de som ikke er «fit to survive». Kom ut av krisen med nesten større kapasitet enn før.

### Entreprise/samspill

Totalentreprise på større kontrakter er absolutt noe de ønsker. Mener selv de er den entreprenøren som har vært mest tydelig på at det er der de vil. Samarbeider også med utbyggere og foretrekker de kundene hvor de blir sluppet inn såpass tidlig at de kan være med å påvirke produktet til å bli optimalt. Samarbeider mest med de store boligutviklerne, men også med noen mindre. Har hatt enkelte tilfeller hvor byggherren har startet på en hovedentreprise, beskrevet tydelig hva han ønsker, for så å snu om og si totalentreprise. Skumle situasjoner ifølge informanten siden man da ikke har muligheten til å påvirke underlaget, og må bruke noen uker på å sette seg inn i det konsulentene har utarbeidet. Sitter da med et totalansvar som om man skulle utviklet prosjektet selv. Informanten fortalte også om en «kamp» mot rådgiverne der de som eneste entreprenør ifølge dem selv har stått på barrikadene og fortalt kundene at rådgivere ikke er bra for dem.

*«Drømmen for en rådgiver er å få en hovedentreprise som er stykket opp i bitte små entreprisepakker, for da har de jobben med å følge opp alle de små pakkene, alle grensesnittene, og blir det trøbbel skriver de timer på å rydde opp i trøbbelet ... det blir veldig konfliktorientert hvis rådgiverne ikke har gjort en god jobb.» (sitat informant 4).*

Konsernet tjener mest penger på utvikling av eiendom, næring og bolig i tillegg til OPS-prosjekter, hvor man går inn med egenkapital og leier ut til staten i 25 år med vedlikehold. Lønner seg mer å plassere penger i tomter enn i banken.

### Markedet

Har konkurransefortrinn i spisskompetanse i konsernet. Mest konkurransedyktig i store og kompliserte prosjekter. Ting tyder på at det går mot større og større prosjekter i anleggsmarkedet med mer totalentrepriser. Blir også større prosjekter på bygg, mer kompliserte prosjekter med mer teknologi. Bedre at de store konkurrentene kjøper opp enn at

de går inn organisk. Konkurransen i markedet endrer seg ikke lokalt, for du har fortsatt samme antall konkurrenter.

*«Vi lurer av og til på hva de andre har tenkt på, noen ganger kjøper de aktører som vi ser ikke er bra.» (sitat informant 4).*

Utenlandske aktører er det flere av på anlegg. Går ikke veldig bra med de fleste av dem. Noen priser seg veldig lavt og går på noen konkurser. Andre gjør det veldig bra, har vært skjerpene for bransjen.

### Kontrakter

I anleggsmarkedet går det mot større prosjekter med mer totalentrepriser. En endring som gir muligheter og som betyr at man må prosjektere mer. Blir mer komplekse prosjekter også på byggsiden med mer teknologi. Passer selskapet veldig godt at prosjekter og kontrakter blir større siden de har såpass mye kompetanse å sette inn tidlig. Ikke avhengig av å dra på så mange rådgivere for å få det til. Sitter på en kjernekompetanse hvor noen fagområder er spisset der de kan gjøre en forskjell. Henter noe rådgivning eksternt. Småentreprenørene er kritiske til utviklingen, er diskusjoner i bransjen. Blir kontraktene for store blir de norske for små til å ta dem alene. I et samfunnsperspektiv er det positivt å at kontraktene blir større. Prosjektene blir gjennomført forttere og billigere. Fordrer helt klart at byggherren bemanner på en annen måte, de må sikre seg at entreprenøren er av en såpass kvalitet at de kan stole på at det blir ordentlig.

### **5.1.5 Informant 5 - Totalentreprenør**

#### Vekst/oppkjøp

Hatt en sterk organisk vekst de siste årene. Etablert seg organisk i områder de ser for seg stor vekst. Ble kjøpt opp av et større selskap, byttet hovedeiere. Omsetningen har mer enn tidoblet seg de siste årene. De tidligere eierne hadde egenkapital til å gå inn ved behov, men når omsetningen ble såpass stor krevde det en helt annen egenkapital. Bedriften vokste «seg ut av hendene på eierne». Oppkjøp er en krevende prosess å være i, stjeler mye energi. Veldig godt fornøyd med å ha avklart eiersiden. Hadde ikke blitt noe oppkjøp om de aktive eierne ikke hadde blitt med videre.

*«For oss var det viktig å ha en kjøper som tenker litt likt som oss selv, som har samme forretningsideen og metodikken for å drive virksomheten rett og slett.» (sitat informant 5).*

Overtakende selskap har kun hovedvekt rundt styrebordet. Har ikke sett tegn på at kjøpende selskap har tenkt å endre noe med selgende selskap. Riktig tidspunkt å selge på, selskapet er i vekst og hadde man ventet kunne det blitt for dyrt for andre selskap å kjøpe dem opp. Eierne ville også hatt en større utfordring med å få solgt det. Ansetter før de tar prosjekt. Utfordrende å få tak i godt mannskap. De flinke folkene som har erfaring er allerede i jobb, generelt for hele Østlandet. Nyutdannede må etablere seg og få erfaring før de kan bekle nøkkelroller i prosjekter.

#### Økonomiske svingninger

Fikk ikke sving på det under finanskrisen. Var ikke noe spesielt å takle. Noen år der de lå brakk og betjente rammeavtaler. Ryddet markedet for useriøse aktører. Er man i oppstarten av et stort prosjekt når en krise treffer er man i en god posisjon til å komme seg igjennom. Tidsforskyvning på prosjektene hjelper med å spre risiko slik at man alltid har jobb.

## Entreprise/samspill

Foretrekker å jobbe i totalentreprise. Foretrekker å ha en mindre brøk i eierskap til prosjekt når det gjelder samarbeid med eiendomsutviklere, men ønsker samtidig også å bygge prosjektene. Går gjerne inn med 30 % på eiersiden, en investering som ikke er så stor at det hindrer andre investeringer. Blir et «åpent-bo» prinsipp hvor det er avtalt på forhånd hvor mye hver av partene skal tjene, og selskapet bærer risiko for dårlig resultat samtidig som et godt resultat skal splittes i forhold til en avtalt brøk. En modell hvor et firma dannes med utvikler og entreprenør på eiersiden har vært i bruk av flere. Mange utbyggere som har penger på et eller annet nivå som ser en god avkastning i å investere i bolig. Vil nok være en modell som fortsetter i årene fremover. Firmaet legges ned etter at reklamasjon og garantier er utløpt.

Ofte er det utbygger som ønsker disse modellene for å minimere risiko. En utbygger som ikke har byggherrekompetanse kan knytte til seg en entreprenør for å dele risikoen. Billig å låne penger, og gir en god avkastning, opp mot 3-4 ganger investeringen. Kjøper inn de rådgivende tjenestene de trenger. Kompetanse inn mot tekniske fag er en helt annen enn for 10 år siden. Hadde man ansatt det i eget hus hadde det ikke vært miljø for utvikling, og det er mye bedre at vedkommende kan jobbe i et rådgivende selskap hvor det er et slikt miljø.

## Markedet

Ser tegn i markedet, særlig på anlegg, at flere og flere slår seg sammen. Hæhre og Betonmast er et veldig ferskt eksempel. Har vært slik i Sverige en periode, sprer seg til Norge, trend med flere store enheter. Noe av årsakene til det er at det stilles større krav til bransjen i forhold til utvikling, både på digitale verktøy og kompetanse. I tillegg skal man følge med i tiden når det gjelder energi og miljø. Små enheter klarer ikke å ha den organisasjonen i eget hus i forhold til lønnsomhet. Tror det blir vanskeligere for små bedrifter å etablere seg. Har tro på «start-ups», men regner med de blir plukket opp underveis.

## Kontrakter

Ufordelaktig for mindre aktører i Norge at kontraktene blir større, ikke bra for bransjen. Private bygger ikke f.eks. broer, det er offentlige oppdrag, som også må ta ansvar for bransjen. Mindre og mindre broer som blir lagt ut på anbud fordi de inngår i en pakke hvor det kan være flere broer i samme pakke. Gjør det vanskelig for mindre selskaper og går utover flere gode kunnskapsbedrifter som spesialiserer seg i nisjer. Forstår at det offentlige har et ansvar for skattepengene og skal forvalte dem best mulig. Påpeker likevel ansvaret for å ta vare på allsidigheten i bransjen utover de største. Med få aktører som kan regne på de største kontraktene slipper man til utenlandske aktører som ser at det er liten konkurranse, og legger til rette for at de kan etablere seg. Kan være en liten fare for «Sverige-tendenser» i Norge med noen veldig store med et språk til de mindre, dersom det offentlige baker ut superkontrakter.

### **5.1.6 Informant 6 - Totalentreprenør**

#### Vekst/oppkjøp

Vekst går nok i bølger mellom organisk vekst og oppkjøp, forskjellig fra selskap til selskap. Mange har fått respekt for oppkjøp, i forhold til de mindre man kjøper som kanskje viser seg å være noe man ikke trodde det var. Organisk vekst er uten tvil den beste måten å vokse på. Da får du ansatt de menneskene du vil ha der du vil ha dem. Ved oppkjøp må man være veldig bevisst på kulturen man kjøper. Veldig mange selskaper har gjort den feilen at de har kjøpt et selskap for så å dytte dem inn i hovedselskapet. Skal du vokse uorganisk ved å kjøpe småselskaper bør du la dem holde på for seg selv. Det går treigt å vokse organisk, ikke lett å finne de gode menneskene i bransjen i dag. Oppkjøp er et fint virkemiddel for å tilføre en spisskompetanse man ikke har «in-house». Kjøp av selskaper er ikke lett. Har veldig troen på



å ikke fusjonere inn selskapene, men beholde dem som datterselskaper og opprettholde kulturen som er der og ikke ødelegge noe.

### Økonomiske svingninger

Hadde god kontakt med mange private aktører, fem nøkkelkunder og et godt nettverk. Etter finanskrisen sluttet de private selskapene å investere, også de interne. Da forsøkte norske myndigheter å kompensere det private markedet med offentlige prosjekter med f.eks. et nytt sykehus. Konkurransen der baserer seg på pris der det gode nettverket ikke teller for noe. Nettverket ble borte og man måtte inn og konkurrere på en annen måte enn tidligere. Måtte vri seg fra kontakter og nettverk til prosjekter hvor man nesten ikke kjente kunden, og kun en priskonkurranse. Noen var bedre rustet, hadde flere offentlige kunder, eller bedre tomter som var lettere å utvikle enn andre.

### Entreprise/samspill

Mer vanlig med Joint Venture i utlandet. Konkurranseloven har hindret samarbeid mellom de store tidligere. Samme konkurranselov som i Europa, og tror det står på tolkningen av loven i Norge.

*«Når det gjelder Joint Venture så tror jeg det tvinger seg frem på grunn av større kontrakter. Bedre å ha 25 % av en jobb enn å risikere å ikke få jobb. Joint Venture er også bra for å knytte til seg kompetanse man selv ikke har.» (sitat informant 6).*

Totalentrepriser hvor entreprenøren sitter med organiseringen er veldig vanlig på bygg, ikke på anlegg. Tidligere har Statens Vegvesen prosjektert, entreprenørene har gitt pris, og konsulentene har solgt timer til Statens Vegvesen. Nå er det entreprenøren som prosjekterer, og de er mer kresne og har en større evne til å få mer igjen for pengene. Når man går fra hoved- til totalentreprise blir antall tegninger og detaljprosjektering mindre. Tegninger blir laget etter entreprenørens behov.

Har troen på samarbeidsprosjekter der entreprenøren går inn på eiersiden i prosjekter sammen med utbygger. Slike modeller gir en større fleksibilitet for entreprenører å være med på prosjekter. Mener det kan ha med kapital å gjøre at entreprenøren kommer inn, i tillegg til at entreprenøren får bygget prosjektet. Hovedentreprise mer vanlig på prosjekter der funksjonen til bygget er noe byggherren ønsker å ha kontroll på, eksempelvis sykehus. Tidligere var det vanlig med hovedentreprise på vei, nå blir det mer totalentreprise også der.

### Markedet

Store endringer siden år 2000, selskapene har blitt større, konsulentselskapene har blitt færre og større. Samspillstanken om å involvere alle kompetanseområder i en tidligfase er blitt mer interessant. Markedet endrer seg fortere enn før, plutselig skal man bygge infrastruktur, kontraktene blir større, prosjektering flyttes fra hovedentreprise til totalentreprise, og entreprenørene prosjekterer mer. Dagens konsulenter må være flinke på å forhandle seg frem og ha gode nettverk med entreprenørene. Fåfall store konsulentselskaper igjen. Utenlandske selskaper har gjerne kompetansen til å prosjektere «in-house», men vil knytte seg til en norsk aktør som kan hjelpe dem med norske lover og regler. I Norge møter de så store konsulentselskaper som ikke vil hjelpe dem med den lille tjenesten, men heller vil ha hele pakken. Små konsulentselskaper vil nok ha en liten fordel mot de utenlandske. Tror konsulentyrket er presset, men at det etter hvert kan bli mer spennende. Konsulentene har vært i en priskonkurranse, hvor det er timeprisen de vinner på, og ikke kompetansen. Når konsulenten nå må begynne å flytte over mot entreprenøren, er det også viktig å ha med den beste konsulenten. Konsulentbransjen, særlig blant de store, virker å ha blitt allvitere. Ser ikke

hva de er virkelig flinke på. Tidligere var det små selskaper som f.eks. var gode på broer. Mye bra med stordriftsfordeler, men mye minuser også. De mindre og mellomstore selskapene vil nok få en ny kunde, en privat totalentreprenør hvor det tidligere kanskje var stat eller kommune.

### Kontrakter

Vært en sterk endring i kontrakter, de har blitt større og lengre. Spørreundersøkelse viste at optimal kontrakt hos de største var fra 1,5 – 2 milliarder. Så kommer kontrakter på 3-4 milliarder. Rollen til nordmannen kan bli en underleverandør til den utenlandske hovedentreprenøren. Blir mer og mer å gjøre for norske entreprenører, men de sitter ikke på toppen. Blir en form for omvendt globalisering, norske selskaper går ikke ut og jobber i Europa, utenlandske selskaper kommer inn til Norge. Vil forekomme konsolidering hos entreprenørene og de store vil ta mer av markedet. Samtidig har du utenlandske selskaper som kommer inn og tar en stor del. Endret seg fra år 2000, hvor det gjerne var fire norske som ga pris på et prosjekt, mens det nå kanskje er 15, hvor ti er utenlandske. Største endringen for beregningsmodeller på kontrakter er at alle er enige om at utbyggerkompetansen og entreprenørkompetansen må flyttes tidligere i fasen. Det vil gjøre at prosjektene blir formet slik at sluttproduktet blir billigere. Totalentreprise er en modell av det. De store firmaene ønsker at du skal få betalt for kompetansen din, og bransjen har godt av å prøve å finne modeller hvor man får betalt for kompetanse. For samfunnet er det dyrt å ha fem konstellasjoner av totalentreprenør og konsulenter som skal regne på et tilbud til totalentreprise. Tommelfingerregel at kostnadene i en tilbudsprosess er rundt 0,5 % av kontraktssummen, og med kontrakter på 3 milliarder koster det 15 millioner å regne på kun tilbudet for hver konstellasjon. Nye modeller for kontrakter er på vei, BVP – «Best Value Procurement», er en ny modell som Nye Veier har brukt som de står hardt på.

#### **5.1.7 Informant 7 - Rådgiver**

##### Vekst/oppkjøp

Selskapet kjøpte opp flere små, mellomstore selskaper og konsoliderte mye. I den senere tiden har det vært mer organisk vekst og mindre oppkjøp. Årsaken til det er i stor grad at mye av markedet er konsolidert. De ser ikke etter små foretak lenger. Skal de foreta oppkjøp nå ser de helst etter store selskaper, i størrelsesorden et par hundre ansatte. Mener det er mye risiko knyttet til å kjøpe mindre selskaper. De kan gjerne være effektive i sitt foretak, men blir mindre effektive når de må inn i selskapet og bruke de samme administrative rutinene. Da synker effektiviteten. Virksomheter som står av seg selv, organisasjoner som er store og som har en kultur, er av interesse. Selskapet er ganske desentralisert, men tidligere har det vært uryddige prosesser rundt oppkjøp. Prosessen har blitt strammet opp og man har et tydelig kart over hvor man ønsker å være, både geografisk og på fag. Det er mer objektive vurderinger basert på mer fakta. Tidligere kunne det være en person som brant for det og sto på for å få oppkjøpet igjennom. «Caset» må inn til konsernet for vurdering. Fusjonerer inn alle selskapene, noen modeller med 80 % oppkjøp med de siste 20 % i ettertid. Hovedårsaken er for å binde folk til selskapet i tillegg til at de skal fortsette like effektivt som før. Enklere organisatorisk og byråkratisk å ha alt i ett juridisk selskap. Vurderer det også slik at integrering i et stort miljø gir stordriftsfordeler, ved å flytte menneskene til samme bygg. Overtar hele selskapet 100 %, «all or nothing». Største utfordringen ved oppkjøp er bedriftskulturen. Står man midt i det ser man ikke utfordringene, mens utenfra kan man se store barrierer. Man kan gjøre alt helt til dagen man skal samlokalisere selskapet i samme bygg. Da kommer en eventuell kulturkonflikt til overflaten. Hensikten bak samlokalisering er også å kunne realisere synergieffektene.

## Økonomiske svingninger

Fått henvendelser spesielt fra Vestlandet og Stavanger (under oljeprisfallet i 2014). Selskaper føler det er mer utfordrende og usikkert. Informanten var enig i at i dårlige tider er det helt klart muligheter for oppkjøp, men når prisen blir lavere drar det også med seg større risiko. Prisen reflekterer alltid de fremtidige forventningene. Måtte omstrukturere/omorganisere i etterkant av oljeprisfallet. Enkelte kontorer ble lagt ned av sammensatte grunner: Ikke de rette personene, markedet var ikke der eller ledelsen ga ikke de rette rammebetingelsene å jobbe etter.

## Entreprise/samspill

Totalentrepriser kan gjøre det vanskeligere for selskapet, utviklingen i markedet har dyttet rådgiverne tilbake et ledd. De har havnet lenger bak i verdikjeden og må omstille seg og komme tettere på entreprenørene enn før. Ser tendenser til at de største entreprenørene har noen fag selv, men vurderer det likevel dithen at kapasiteten deres er begrenset. Noen prosjekter har de lagt ned ultimatum, «all or nothing», slik at entreprenøren ikke kan plukke kun de fagene de trenger. Kortere vei til de store totalentreprenørene som løfter egen eiendom. Forstår bedre hva man driver med enn en byggherre som er helt blank. Vil bli mer utfordret på kapasitet og enkelte fag som tidligere har vært «fredet».

## Markedet

Etter at selskapet etablerte seg var det en stor konsolidering i markedet. Når det var muligheter til å kjøpe opp små, mellomstore selskaper ble det gjort. Årsaken til at mange ønsker å komme inn i en større enhet, kan være knyttet til arv og folk som vil slutte. Nå er det også mer totalentrepriser og de små ser at de er for små.

*«Før ble slike store kakestykker gjerne delt opp i mindre stykker slik at de små kunne få en bit ... for å være med i Eliteserien har de skjont at de må koble seg på de store. Det er en trend som bare har blitt tydeligere og tydeligere de siste 10-15 årene, at det er den veien det går.»*  
(sitat informant 7).

De offentlige kundene foretrekker mer og mer å forholde seg til en motpart, og de små merker at de ikke når opp. Har et geografisk strategikart for hvor de vil være, og all trend peker på en urbanisering. De største kontraktene vil knytte seg til de store byene.

## Kontrakter

Kundene har blitt mer profesjonaliserte. Rådgiverne blir redusert til en underleverandør til totalentreprenøren. Ofte må man satse på en aktør i tilbudsprosessen. Et dilemma når det kommer til å velge hvem man skal gå med og hvor. Kommet en ny kunde på markedet, og det er entreprenøren.

### 5.1.8 Informant 8 - Rådgiver

#### Vekst/oppkjøp

Selskapet har vokst med en blanding av organisk vekst og oppkjøp. De siste 10-15 årene har selskapet hatt omtrent like mye organisk vekst som oppkjøp. De ser etter selskaper som kan komplementere dem på områder de ikke kan vokse inn i fra før. Ved å kjøpe et selskap får du også kunderelasjonene. Å vokse organisk inn i et geografisk område er vanskeligere og mye mer tidkrevende enn å foreta et oppkjøp av en allerede eksisterende aktør. Vesentlig raskere vei til målet. Eksempler på områder de søker å komplementere er geografisk markedsområde, faglig bredde, posisjoner eller kundeforhold. Kjøper ikke kapasitet, det gir ikke i seg selv noe ekstra energi. Ute etter synergier og komplementaritet.

*«Stikkordet er at et oppkjøp må tilføre oss noe nytt og komplementert innen et område der det er vanskelig å vokse organisk, slik at 1+1 blir større enn 2.» (sitat informant 8).*

Eksempel på oppkjøpsprosess kan være at de ønsker en geografisk plassering. Deretter gjennomfører de et oppkjøp av en passende kandidat for så å foreta støtteoppkjøp med nye fag og inkludere dem i det nye kontoret. Ikke tilfeldig men også situasjonsbestemt. Å vokse organisk inn i et geografisk område er vanskelig og mye mer krevende og langsiktig enn «going business». Selskapet kjøper alltid 100 % når de foretar oppkjøp. De integrerer selskapene inn i morselskapet. Før avtalene signeres forsikrer de seg om at selgende part er motivert for å fortsette i morselskapet, og forankrer de med eierskap i selskapet. Fusjonerer dem inn så fort som mulig, gjerne i en kombinasjon med samlokalisering.

#### Økonomiske svingninger

Lite preget av finanskrisen. Har mye av sin omsetning mot det offentlige. Norske myndigheter gjorde tiltak som motkonjunktur til at de private investeringene falt. Fikk forholdsvis mye å gjøre under krisen, hadde høy aktivitet. Hele bransjen var preget av motkonjunktorene, og det åpnet seg ikke noen nye muligheter for oppkjøp enn det som var vanlig. Komplementaritet er viktigere enn noe som fremstår som et godt kjøp.

#### Entreprise/samspill

Totalentrepriser i egenregi utfordrer rollen deres. Trenden som har kommet frem ganske tydelig siste året er at man har beveget seg mer fra byggherrestyrte entrepriser. Tidligere kjøpte kunden først rådgiver- og arkitekttjenester før det ble lagt ut på anbud for entreprenørene. Nå blir det mer vanlig at byggherren går til entreprenøren for en totalentreprise, så kjøper entreprenøren inn tjenester fra rådgivere under sin paraply. Pendelen har gått mer fra byggherrestyrte entrepriser til totalentrepriser. Betyr ikke nødvendigvis at det blir negativt, men det kan bli andre typer kontrakter/intensivordninger. Forholdsvis ny trend som utfordrer selskapet om hvor de er i verdikjeden.

*«En viktig rolle for oss rådgivere er å prosjektere og finne løsninger slik at kunden får et godt prosjekt. I den sammenheng er det en utfordring når våre tjenester blir kjøpt inn av en underleverandør langt ned i verdikjeden. Da er det langt opp for å kunne påvirke de gode valgene før rammene er låst, og vanskelig å se de ulike fagene i sammenheng.» (sitat informant 8).*

Planen er samspill med entreprenørene og komme tidlig inn i samme båt og påvirke prosjektene. Dekker alle ingeniørtjenestene, og kan på den måten påvirke et godt prosjekt. Man må få det beste ut av samspillet mellom rådgiver og entreprenør.

## Markedet

Ikke tilfeldig at det ble foretatt mange oppkjøp rundt 2000-tallet. En av årsakene var at det var veldig mange generasjonsskifter. Eksempelvis ble flere av selskapene startet opp av gründere på 60-tallet som i dag nærmer seg pensjonsalder. For eierne er det to måter å realisere verdien i selskapet på: selge til de ansatte, eller selge til en annen aktør. Stort sett det siste som har skjedd. Konsolideringen har pågått de siste 10-15 årene og antallet selskaper som er relevante for kjøp begynner etter hvert å avta. Tenker man trend i bygg- og anleggsbransjen har det historisk vært preget av ingeniørbedrifter og arkitektbedrifter med to forskjellige roller. I dag heller det mer mot en «one stop shopping»-modell, hvor kunden ønsker en part som kan tilby alle mulige tjenester. Flere drivere til konsolidering som mest sannsynlig vil fortsette et par år til, og etter hvert vil mulighetene tørke litt ut. Vil alltid være noen som vil bryte ut og prøve seg som gründere, vil alltid være en dynamikk i markedet. Det har vokst frem en form for bevissthet blant selgende selskaper som gjør at de ikke er like billige som de var før. Selskapene selger kun en gang og ønsker å tjene mest mulig.

## Kontrakter

Større og mer komplekse kontrakter er til selskapets fordel. To ting er spesielt viktig for selskapet: tverrfaglighet og bredde, i tillegg til størrelse. Store kontrakter og totalentreprise gjør at selskapet må satse på en totalentreprenør i tilbudsprosessen. Det stilles mer krav til selskaper rundt sertifisering, ansvarsrett, godkjenninger, systemer osv. som gjør at det blir vanskelig for de små aktørene å tilfredsstille kravene. Prosjekter som blir større gir de mindre selskapene et problem når det gjelder å hevde seg. Bransjen har blitt bedre til å vurdere flere kriterier som kvalitet, kompetanse, kapasitet og oppgaveforståelse, enn kun pris.

## 5.2 Samlet oppsummering for alle intervjuene

Hensikten bak følgende delkapittel er å oppsummere inntrykkene fra samtlige intervjuer for leseren i en helhetlig oversikt. Tematikken er de samme som intervjuene er kategorisert i.

### Tema: Vekst/oppkjøp

Informantene i intervjuet har ulike bakgrunner og ulike roller i bygg- og anleggsbransjen. Det som kommer frem av intervjuene, er at de fleste har hatt en vekst basert på en blanding av oppkjøp og organisk vekst. Ifølge informantene er den beste måten å vokse på organisk utvikling. Bakgrunnen for oppkjøp er å kunne forankre en posisjon i et geografisk markedsområde og gjerne i kombinasjon med tilførelse av nye produktområder eller fag. Flere av oppkjøpene følger en bevisst strategi for vekst. Etter en oppkjøpsperiode kommer det ofte en vekstperiode for å absorbere kjøpet. Målet med et oppkjøp er å kunne realisere potensielle synergieffekter, slik at man sammen kan oppnå effekter de ikke kunne oppnådd hver for seg. Vurderingskriteriene er stort sett om selskapet kan komplementere kjøpende selskap, og om man kan oppnå synergieffekter. Fra intervjuene kommer det frem at selskaper som blir vurdert, må vise til gode resultater, og kunne tilby noe de ikke har fra før eller noe de ikke kan tilegne seg organisk. Ofte er det markedsposisjon, geografisk forankring eller komplementaritet i forhold til fag eller produktområder. Totalentreprenørene velger ofte å ikke integrere, hovedsakelig for å ikke ødelegge kulturen i det selgende selskapet. De ønsker heller å bidra med kompetanse til selskapet som de kan dra nytte av. Å ha en lokal aktør i lukkede markeder bidrar også til å bevare kunderelasjoner. Flere av totalentreprenørene forteller at kulturen i det aktuelle selskapet er viktig for at deres egen utvikling skal fortsette. Selskapene har ulike tilnærminger til oppkjøp. Noen gjør konkrete vurderinger for hvert enkelt tilfelle mens andre har bevisste føringer for å ikke kjøpe mer enn 70 % av selskapet som et virkemiddel for å bevare kontinuiteten. Andre, særlig rådgivere, kjøper nesten konsekvent 100 % av selskapene. Verdien i selskapet er de ansatte som sitter på kompetanse og erfaring. Forsvinner de ansatte etter et oppkjøp mister oppkjøpet sin verdi.

### Tema: Entreprise/samarbeid

Alle totalentreprenørene fortalte at totalentreprise er den foretrukne modellen. Det legger til rette for et godt samarbeid med kunden, og de foretrekker prosjekter der de kommer inn tidlig og kan være med å påvirke prosjektet i best mulig grad. De mener det resulterer i et bedre og billigere produkt. Totalentreprenørene sitter på mye erfaring og har ikke samme behovet for detaljer som f.eks. offentlige byggherrer. For rådgiverne kan det utfordre rollen deres der modellen tidligere var byggherrestyrte entrepriser som kjøpte rådgivende tjenester før det ble lagt ut på anbud for entreprenøren. Ved totalentreprise kjøper entreprenøren de fagene det er behov for. Behøver ikke å være negativt, men et godt samspill mellom rådgiver og entreprenør, og det å komme tidlig nok inn i prosjektene blir viktig. Rådgiverne må i større grad forholde seg tettere opp mot entreprenørene. Flere har troen på samarbeidsprosjekter der entreprenøren går inn på eiersiden i prosjekter sammen med utbygger. Gir større fleksibilitet for entreprenører, og utbygger deler en del av risikoen sammen med entreprenøren. Det hevdes også fra informant 5 at et miljø for utvikling er det beste for kompetansen som blir leid inn, istedenfor å ha det i eget hus hvor det ikke er samme type miljø. Konkurranseloven har hindret samarbeid mellom de store tidlige, men informant 6 påpeker at samarbeidsformer som Joint Venture tvinger seg frem som følge av større kontrakter. Man har mer utbytte av å være med 25 % av en jobb enn å ikke få jobb i det hele tatt.

### Tema: Økonomiske svingninger

Flere av informantene fortalte at finanskrisen førte til omstrukturering og nedbemanning hos noen, som en naturlig respons til markedet. Andre fortalte at de nesten ikke merket noen ting,

og kunne komme styrket ut av finanskrisen. God risikostyring og en strategi som til enhver tid sørger for positive prosjekter som gir dem en god posisjon om det skulle gå dårlig i markedet, nevnes som noen av grunnene. Stor eksponering mot det offentlige lønnet seg under finanskrisen ettersom myndighetene iverksatte tiltak for sysselsetting i bransjen, og utlyste flere prosjekter. Der andre hadde fordel av relasjoner til det private markedet, mistet de det fortrinnet ettersom private sluttet å investere og man måtte konkurrere på andre betingelser. Under finanskrisen opptrådte det norske markedet og norske myndigheter klokt. Det skjedde mindre enn forventet, og det var ikke åpenbare muligheter for oppkjøp av andre selskaper eller tomter. Det snudde før det ble aktuelt å foreta seg noe. Det ble også nevnt at i slike situasjoner mister ledelsen perspektivet på bransjen og blir for fokusert på å ivareta eget selskap. Slike kriser rydder bransjen for selskaper som ikke er gode nok.

### Tema: Markedet

I bransjen diskuteres det om man er på vei inn i en restrukturering i markedet, der flere konsoliderer og slår seg sammen. Selskapene har blitt større, og flere informanter peker på en konsolidering i markedet. All trend peker på urbanisering i storbyene, og selskapene posisjonerer seg etter de globale trendene som peker på at den største veksten knytter seg til storbyene. Blant årsakene til at det har blitt foretatt mange oppkjøp på 2000-tallet, er generasjonsskifter, og gründere som ikke planlegger for ettertiden. Det har foregått en stor konsolidering de siste 10-15 årene, særlig hos rådgiverne. Andre årsaker til konsolidering er at det stilles større krav i bransjen til utvikling innenfor både digitale verktøy og kompetanse. Små enheter klarer ikke å ha den lønnsomheten i eget hus, og større enheter har flere ansatte å fordele kostnadene på. Markedet har i den siste perioden foretrukket totalentrepriser som følge av at byggherrer i større grad ønsker å forholde seg til en motpart som kan levere flere tjenester. Signaler fra markedet tyder på at det blir mer vanlig med totalentreprise også i anlegg. Strukturen har endret seg i mindre grad på bygg, mens i anlegg blir det viktigere for mindre og mellomstore selskaper å komme inn i et samarbeid med store selskaper for å bli med på de store prosjektene. De fleste er enige om at markedet er veldig attraktivt og at det kommer til å vokse. Det er attraktivt for utenlandske aktører, men de møter utfordringer i form av kultur og etiske rammeverk.

### Tema: Kontrakter

Kontrakter som har blitt større i den norske bransjen blir møtt med blandede reaksjoner blant informantene. En optimal kontrakt for de store totalentreprenørene ligger på 1,5-2 milliarder, mens det kommer kontrakter på størrelsesorden 4 milliarder. Større kontrakter er ønskelig blant noen av informantene, mens andre mener de blir for store til at norske selskaper kan håndtere dem på en god måte. Det er et splittet syn der noen mener at det går utover risikostyringen, og man mister kontroll på situasjonen. Større og større kontrakter fører enten til at entreprenørene må bli store nok til å håndtere dem, eller inngå samarbeid som Joint Ventures. Enkelte har hevdet at man kan få en struktur som i Sverige der det er få og veldig store aktører som dominerer markedet, med store sprik fra de største til de mindre. Andre mener det passer selskapenes modeller, og at de kan riste av seg konkurrenter. Prosjekter som blir større gir de mindre selskapene problem når de skal hevde seg. I et samfunnsperspektiv er det fordelaktig med store kontrakter, ettersom prosjektene blir gjennomført fortere og billigere. Offentlige myndigheter har et ansvar for å forvalte skattebetalernes penger best mulig. Samtidig, har de et ansvar for å bevare allsidigheten i bransjen. Det er ufordelaktig for de mindre, og kan gå utover kunnskapsbedrifter som spesialiserer seg innenfor nisjer. Det legger til rette for at de største selskapene kan ta en større del av markedet, men det legger også til rette for at store utenlandske aktører kommer og håndterer totalentreprise på prosjekter som norske selskaper ikke er store nok til å ta alene. Bransjen har blitt bedre til å

vurdere kriterier som kvalitet, kompetanse og oppgaveforståelse enn kun pris. Det blir bedre for bransjen å finne modeller som betaler for riktig kompetanse. Det har også kommet bedre beregningsmodeller for kontrakter som inkluderer utbyggerkompetanse og entreprenørkompetanse i en tidligfase.



### 5.3 Sammenligning

Intervjuene er sortert etter tematikk og hovedpoengene i følgende tabeller. Hovedpoenget med tabellene i delkappitlet er å strukturere intervjuene for å presentere hovedforskjeller/-likheter.

Informant nr.:	<b>Tema: Vekst/oppkjøp</b>
1 – Totalentreprenør	Blanding av oppkjøp/organisk. Konkrete vurderinger. Geografi/produktområde tungtveiende. Fusjonerer kun i noen tilfeller.
2 - Totalentreprenør	Bevisst på posisjonering og oppkjøp. Følger globale trender. Kombinasjon av geografisk tilnærming og produktområder. Fusjonerer sjeldent.
3 - Totalentreprenør	Oppkjøp som virkemiddel for vekst. Primært for å komme inn i markedsområder. Fusjonerer kun for synergirealisering.
4 - Totalentreprenør	I hovedsak vokst organisk. Er forbi oppkjøpsfaser. Komplementaritet i forhold til geografi, kompetanse og kapasitet er viktig med tanke på oppkjøp. Fusjonerer sjeldent. Lar kulturen være i fred.
5 - Totalentreprenør	Sterk organisk vekst de siste årene. Etablerer seg organisk der de forutser vekst. Ble kjøpt opp av et større selskap. Stjeler mye energi. Ikke fusjonert.
6 - Totalentreprenør	Bølger mellom oppkjøp/organisk. Organisk er beste måten å vokse på, men går treigt. Bør ikke fusjonere inn selskaper, kan ødelegge «kremmerånden».
7 – Rådgiver	Konsoliderte mye i starten. Senere tid, mer organisk. Ved oppkjøp ser de etter store foretak. Ser etter synergieffekter. Fusjonerer inn alle.
8 – Rådgiver	Blanding av oppkjøp/organisk. Foretatt mye oppkjøp siste årene. Ser etter områder som komplementerer dem, hvor de ikke kan vokse inn organisk. Synergier og komplementaritet, fremfor gode kjøp. Fusjonerer inn alle.

Tabell 5 - Sammenligning av hovedpoenger for temaet vekst/oppkjøp fra intervjuene. Egen tilvirkning.

Det fremstår av Tabell 5 at totalentreprenørene foretrekker å ikke integrere og at oppkjøpene er bevisste tiltak for vekst. Totalentreprenørene er ganske bevisste på hvordan de skal håndtere oppkjøp for å vokse og bruker oppkjøp som en inngangsport til markedsområder som tidligere var lukket for dem. Rådgiverne kjøper mange mindre selskaper, og integrerer dem inn i hovedselskapet. Det er likhetstrekk mellom rådgivere og totalentreprenører etter hvilke kriterier de vurderer selskapene på: komplementære ressurser og markedsposisjon som gir synergieffekter.

Informant nr.:	<b>Tema: Økonomisk krise</b>
1 – Totalentreprenør	Prioriterte å ikke skalere ned. Langsiktig perspektiv, komme styrket ut i det lange løp. Myndighetene og det norske markedet oppførte seg klokt. Skjedde mindre enn forventet.
2 – Totalentreprenør	Hadde ønsket posisjon. Utnyttet ikke mulighetene for oppkjøp. Rett kandidat var ikke tilgjengelig.
3 – Totalentreprenør	Mindre jobb. Nedbemannet på funksjonærsiden. Tok jobber for å holde driften i gang. Foretok ikke oppkjøp.
4 – Totalentreprenør	Merket nesten ingenting under finanskrisen. Har til enhver tid cash i prosjekter. «Risk management» regime som fokuserer på motpartsrisiko. Markedet snudde før oppkjøp ble en reell mulighet. Rydder markedet.
5 – Totalentreprenør	Ikke noe spesielt å takle. Lå brakk og betjente rammeavtaler. Rydder markedet.
6 – Totalentreprenør	Mistet nettverk og relasjoner til sterke private aktører. Måtte vri seg fra nettverket og konkurrere på pris på offentlige tiltakspakkene.
7 – Rådgiver	Omstrukturerte/omorganiserte etter oljeprisfallet. La ned enkelte kontorer. Foretok ikke oppkjøp i særlig grad.
8 – Rådgiver	Lite preget. Mye omsetning mot det offentlige, som igangsatte motkonjunktur. Høy aktivitet.

Tabell 6 - Sammenligning av hovedpoenger for temaet økonomisk krise fra intervjuene. Egen tilvirkning.

Tabell 6 viser at de fleste selskapene måtte omstrukturere eller omorganisere noe under finanskrisen, men at det påvirket markedet mindre enn man trodde. Noen selskaper tok mer skade enn andre og særlig de med gode kunderelasjoner mot det private. Offentlige myndigheter iverksatte tiltak for å opprettholde sysselsettingen. Felles for de fleste var mindre muligheter for oppkjøp enn man kunne forvente. De som hadde positive prosjekter når krisen inntraff kom bedre ut av krisen enn de som ikke hadde det. Flere påpekte også at slike kriser er bra for bransjen og at det rydder markedet for dårlige selskaper.

Informant nr.:	<b>Tema: Entreprise/samspill</b>
1 – Totalentreprenør	Totalentreprise altdominerende i 15 år. Nye modeller for beregning av kontrakter. Konkurranseloven vanskeliggjør konkurranssamarbeid.
2 – Totalentreprenør	Foretrekker totalentreprise. Større påvirkningskraft. Bedre samarbeid ved å representere hele verdikjeden. Mer vanlig å gå fra hoved til total.
3 – Totalentreprenør	Totalentreprise i egenregi er foretrukket. Får mer igjen for pengene, bedre samspill med byggherre ved tidligfase.
4 – Totalentreprenør	Foretrekker totalentreprise og kunder hvor de blir sluppet tidlig nok inn i prosjektene. Tjener mest på utvikling av eiendom.
5 – Totalentreprenør	Foretrekker totalentreprise. Delt eierskap pga. utbygger ønsker å minimere risiko, går gjerne inn på eiersiden i prosjekter.
6 – Totalentreprenør	Totalentreprise blir mer vanlig på vei. Tro på flere tilfeller av Joint Venture. Entreprenør inn i tidligfase positivt for prosjektet, mer erfaring. Delt eierskap gir entreprenør større fleksibilitet, tror kapital er viktig for utbygger med entreprenør på eiersiden i prosjekt.
7 – Rådgiver	Totalentreprise kan gjøre det vanskeligere. Havner lenger bak i verdikjeden. Kan bli utfordret på kapasitet og enkelte fag.
8 – Rådgiver	Utfordrer rollen deres. Trend hvor man beveger seg vekk fra byggherrestyrte entrepriser. Må få det beste ut av samspill mellom rådgiver og entreprenør.

Tabell 7 - Sammenligning av hovedpoenger for temaet entrepriser/samspill fra intervjuene. Egen tilvirkning.

Alle totalentreprenørene i Tabell 7 foretrekker totalentreprise, og gjerne der de kan komme inn i en tidlig fase og påvirke prosjektet. Bli mer vanlig i markedet å gå fra hovedentrepriser til totalentrepriser der byggherren overlater mer ansvar til totalentreprenøren. I samspill med utbygger deler man gjerne eierskap for å få en andel av overskuddet samtidig som man sprer risiko. For rådgiverne er dette en ny situasjon som gjør at de må orientere seg annerledes og pleie forholdene til entreprenørene for å komme inn i en tidlig fase av prosjektet.

Informant nr.:	<b>Tema: Markedet</b>
1 – Totalentreprenør	Diskuteres om restrukturering i markedet, flere vil slå seg sammen.
2 – Totalentreprenør	Storkalafordelene ikke så store i bygg som forventet. Strukturen endret seg mindre i forhold til størrelse på jobber. Mellomstore selskaper bør knytte seg mot store i anlegg.
3 – Totalentreprenør	Fragmentert marked. Forventer mer konsolidering. Markedet vil vokse. Utfordringer knyttet til at markeder er lukket lokalt.
4 – Totalentreprenør	Bedre at store konkurrenter kjøper enn å gå inn organisk. Mye spisskompetanse i huset. Småentreprenører kritiske til utviklingen i bransjen.
5 – Totalentreprenør	Flere slår seg sammen. Stilles større krav i forhold til utvikling. Bli vanskeligere for små bedrifter å etablere seg.
6 – Totalentreprenør	Samspillstanken om å involvere alle kompetanseområder tidlig blir mer aktuelt. Markedet endrer seg fortere enn før. Vil forekomme konsolidering hos entreprenørene, de store vil ta mer av markedet. Samtidig vil utenlandske også komme og ta en stor del.
7 – Rådgiver	Offentlige kunder foretrekker å forholde seg til en motpart. De små når ikke opp. Flere årsaker til at man ønsker å komme inn i større enhet, arv, folk vil slutte. All trend peker på urbanisering.
8 – Rådgiver	Ikke tilfeldig med mye oppkjøp rundt 2000-tallet. Mange generasjonsskifter. Mer vanlig og ønskelig med «one stop shopping»-modell fra kundene i dag.

Tabell 8 - Sammenligning av hovedpoenger for teamet marked fra intervjuene. Egen tilvirkning.

Bransjen har i stor grad konsolidert gjennom 2000-tallet, og mye av det har vært knyttet til arv og eierskifte. Det stilles også større krav til selskaper i forhold til utvikling og teknologi, og det blir vanskeligere å etablere seg. Da blir det mer aktuelt å knytte seg mot en større aktør for å kunne bli med i de større prosjektene. I Tabell 8 har de fleste en enighet om at markedet har endret seg, og at flere selskaper slår seg sammen/blir kjøpt opp for å møte markedet. Kundene foretrekker i større grad å forholde seg til én motpart.

Informant nr.:	<b>Tema: Kontrakter</b>
1 – Totalentreprenør	Kontrakter har en tendens til å bli for store. Enten blir entreprenørene større, eller så må de samarbeide for å håndtere dem.
2 – Totalentreprenør	Mer komplekse prosjekter gir større konkurransekraft. Positivt, rister av flere konkurrenter.
3 – Totalentreprenør	Positive til større kontrakter. Mer kontroll over risiko, grensesnitt. Passer modellen deres pga. størrelse på selskapet.
4 – Totalentreprenør	Store kontrakter passer selskapet veldig godt. Mye kompetanse å sette inn tidlig. Bedre i et samfunnsperspektiv med større kontrakter. Raskere og billigere gjennomføring.
5 – Totalentreprenør	Store kontrakter er ufordelaktig for små aktører i Norge, ikke bra for bransjen. Går utover kunnskapsbedrifter. Offentlige har et ansvar for å ta vare på allsidighet i bransjen utover de største.
6 – Totalentreprenør	Fare for omvendt globalisering med større prosjekter. Europeiske selskaper kommer inn til Norge. Kontraktene har blitt større og lengre. Rollen til nordmannen kan bli underleverandør til den utenlandske hovedentreprenøren. Norske sitter ikke på toppen. Bransjen har godt av å finne modeller hvor man får betalt for kompetansen sin.
7 – Rådgiver	Kunder blir mer profesjonelle. Må satse på en aktør i tilbudsprosessen.
8 – Rådgiver	Mer komplekst, til selskapets fordel. Må satse på en aktør i tilbudsprosessen. Større prosjekter gir de mindre selskapene et problem når det gjelder å hevde seg, bla pga. større krav som må tilfredstilles.

Tabell 9 - Sammenligning av hovedpoenger for teamet kontrakter fra intervjuene. Egen tilvirkning.

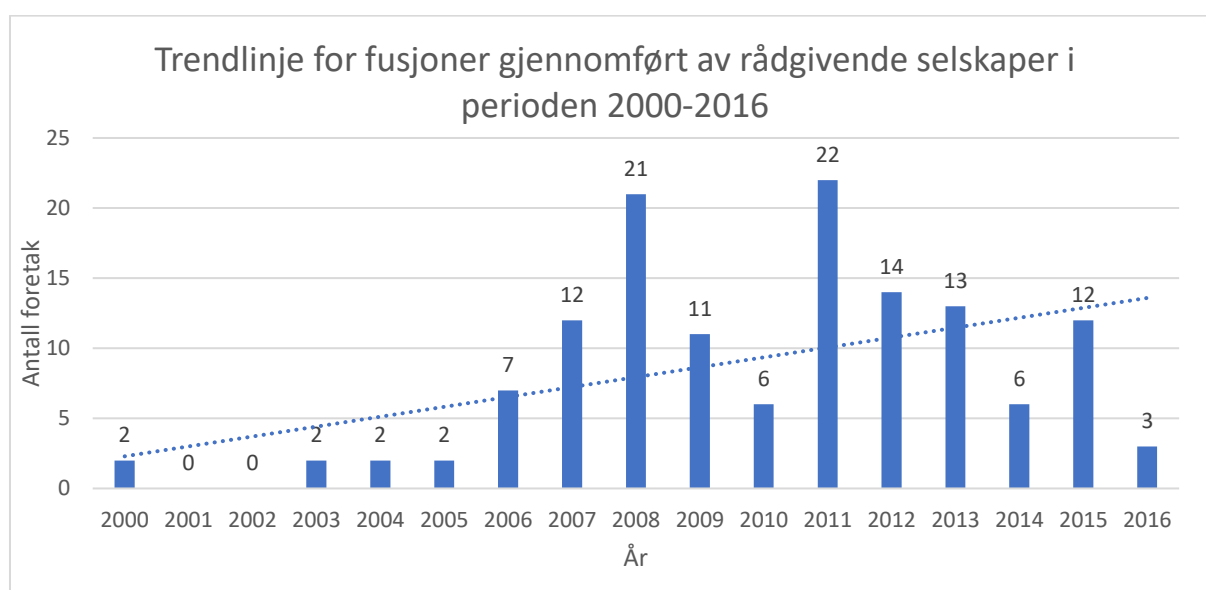
Tabell 9 viser hva informantene mener om et marked med stadig større kontrakter. Her er informantene splittet, hvor flere hevder at større kontrakter passer bedre til hvordan deres selskap er formet. Det gir bedre og billigere prosjekter, som igjen er fordelaktig i et samfunnsperspektiv. Andre mener at norske selskaper ikke er store nok til å håndtere dem alene, og at man kan få en situasjon der norske selskaper ender opp som underleverandører til utenlandske totalentreprenører. Større kontrakter gjør det vanskeligere for mindre selskaper å hevde seg, og det går utover kunnskapsbedrifter. Det offentlige har et todelt ansvar: forvalte skattepengene best mulig, i tillegg til å ta vare på allsidigheten i bransjen.

## 6 Resultat kartlegging

I dette kapitlet presenteres resultatene fra kartleggingsarbeidet. Det presenterer hvordan trendene for eierforhold har variert gjennom perioden, basert på metoden beskrevet i kapittel 4. Det presenteres oversikt over nyregistrerte prosjektselskaper der totalentreprenørene har 100 % eierskap i selskapet, i tillegg til prosjektselskaper med delt eierskap med andre deltagere. Det vil også gjennomgå et eget underkapittel for datterselskaper for totalentreprenørene, og hvordan denne strukturen har endret seg. Kapitlet har to deler, en for de rådgivende selskaper og en for totalentreprenørene. For fullstendig oversikt over komplett eierstruktur henvises det til vedlegg 10.3.

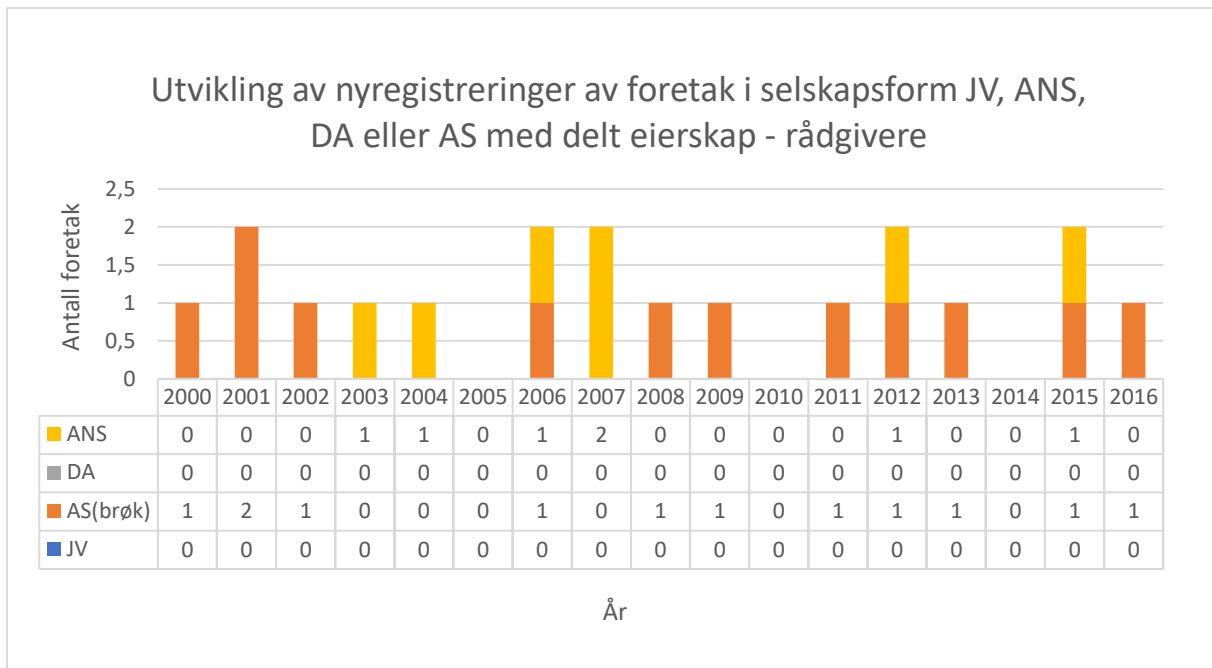
### 6.1 Rådgivende selskaper

Tallene presentert i Figur 8 er hentet fra regnskapstall.no, proff.no og kunngjøringer via Brønnøysundregistrene. Tabellen viser hvordan forekomsten av fusjoner gjennomført av rådgivende selskaper oppgaven omhandler har vært i perioden 2000-2016.



Figur 8 - Trendlinje for fusjoner foretatt av rådgivende selskaper i perioden 2000-2016. Egen tilvirkning.

Trendlinjen presentert i Figur 8 viser en stigning i perioden 2000-2016. Det ble foretatt totalt 135 fusjoner, med 2008 og 2011 som toppår med hhv. 21 og 22 fusjoner gjennomført for utvalget. Vi observerer fra Figur 8 en ganske stor økning fra 2005 etterfulgt av en nedgang i årene 2009 og 2010. Sammenligner vi det med bransjens totale omsetning i samme periode er det en nedgang i den totale omsetningen illustrert i Figur 1 parallelt med nedgang i antall fusjoner. Det kan komme som følge av ettervirkningene av finanskrisen i 2008. Søylen følger en U-form, som kan tyde på at det i perioden 2005-2015 har vært en oppkjøpsbølge blant de rådgivende selskapene, ettersom antallet fusjoner etter 2011 har hatt en nedgang. Fra figuren kan det virke som om oppkjøpsbølgen er i ferd med å avta.



Figur 9 - Oversikt over nyregistreringer av JV, AS, DA, ANS for rådgivende selskaper med flere eiere. Egen tilvirkning.

Forekomsten av nyregistreringer med flere eiere er forholdsvis liten, men det finnes noen tilfeller. Det kan tyde på at det er mindre aktuelt for rådgivende selskaper å inngå på eiersiden i prosjekter. De fleste eksemplene fra denne typen selskaper er konkurransesamarbeid. Av de mer kjente tilfellene er Team-T3 AS hvor både Cowi og Norconsult har hhv. 30 % eierandel hver, et selskap opprettet for å forestå prosjektering av nytt terminalbygg til Flesland Flyplass i Bergen. Et annet eksempel er samarbeidet mellom Rambøll og Sweco, som gikk sammen og dannet selskapet Rambøll-Sweco ANS som skal gjennomføre tildelt kontrakt for Intercity prosjekter med Jernbaneverket<sup>4</sup>.

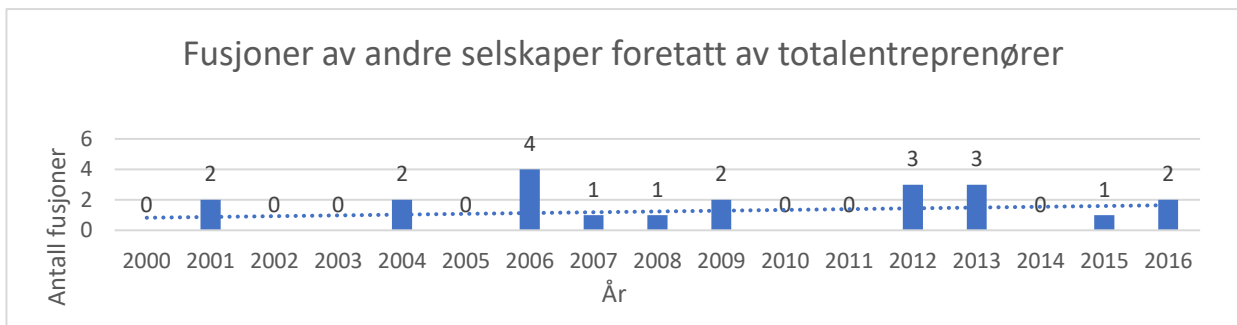
<sup>4</sup> Jernbaneverket skiftet navn til Bane Nor 01.01.2017. <http://www.banenor.no/Nyheter/Nyhetsarkiv/2016/fra-jernbaneverket-til-bane-nor/> (04.05.17)

## 6.2 Entreprenørselskaper

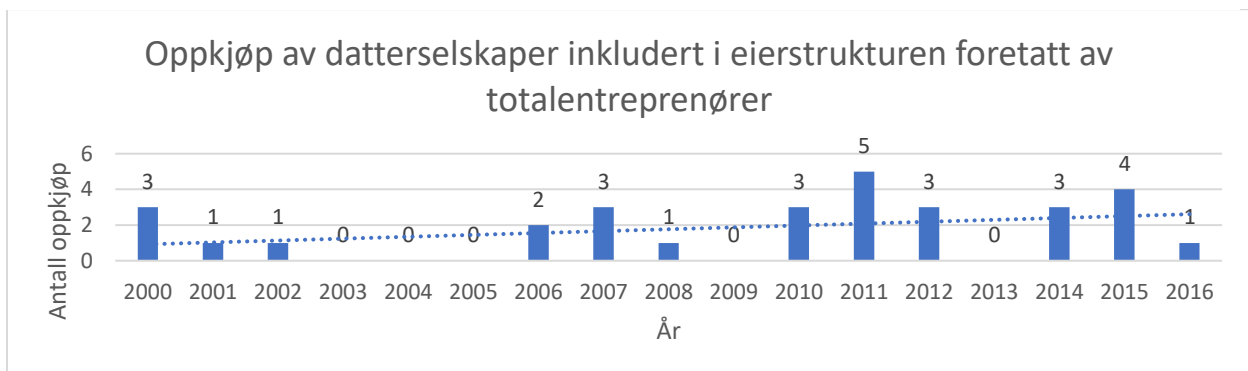
Delkapittelet omhandler de største entreprenørselskapene nevnt i delkapittel 3.2.2. Gjennom delkapittelet presenteres det først trendlinje for alle fusjonene entreprenørselskapene har gjennomført som er registrert i Brønnøysundregistrene, etterfulgt av datterselskaper entreprenørene har i sin struktur. Til slutt to delkapitler som tar for seg nyregistrerte selskaper som ikke er avdelinger, men selskaper med formen AS, ANS eller DA.

### 6.2.1 Fusjoner registrert i Foretaksregisteret

I dette delkapittelet presenteres oversikten over fusjoner og oppkjøp entreprenørene oppgaven omhandler har registrert hos Brønnøysundregistrene. Følgende figur illustrerer trendlinjen for perioden 2000-2016:



Figur 10 - Fusjoner av andre selskaper utført av totalentreprenører i perioden 2000-2016. Egen tilvirkning.

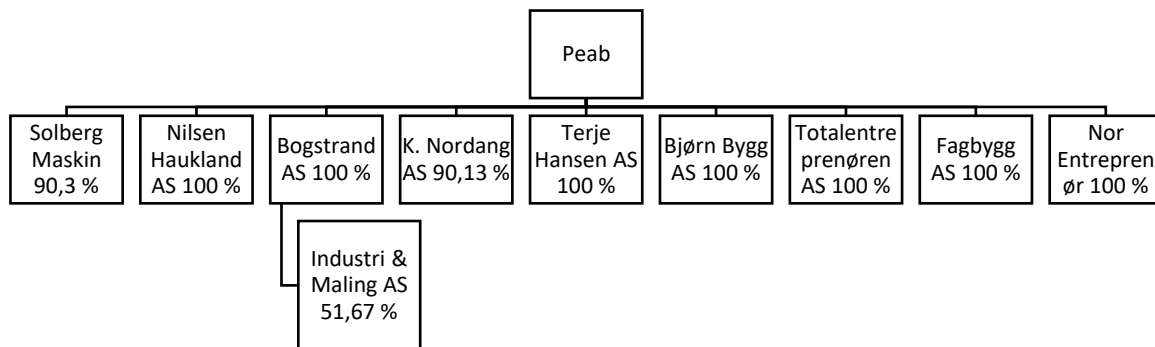


Figur 11 - Oppkjøp av andre selskaper utført av totalentreprenører i perioden 2000-2016. Egen tilvirkning.

Det forekommer tydelige bølger av fusjoner og oppkjøp. Fra år 2000 beveger det seg nedover før det tar seg opp igjen i 2006 og 2007. I 2008 inntraff finanskrisen som kan ha senket villigheten til både oppkjøp av andre selskaper. Noen av selskapene som har blitt fusjonert inn har vært inkludert i konsernet fra tidligere tidspunkt. Eksempelvis AF Ragnar Evensen. Ragnar Evensen ble et datterselskap i konsernet til AF Gruppen i 1997 men ble først fusjonert inn i 2006. Figur 10 illustrerer fusjoner som er registrert i Brønnøysundregistrene, hvor enkelte selskap tidligere kan ha vært et datterselskap som blir fusjonert inn etter en periode. Parallelt med omsetningen til bransjen i Figur 1 i perioden 2009-2013 kan man observere en økning av fusjoner som kan tyde på at økt omsetning fører til økt grad av fusjonering. I perioden rett før finanskrisen i 2008 kan man observere en sterk vekst i bransjen etterfulgt av en nedgang. Totalt sett fusjonerer totalentreprenører oppkjøpte selskap svært lite.

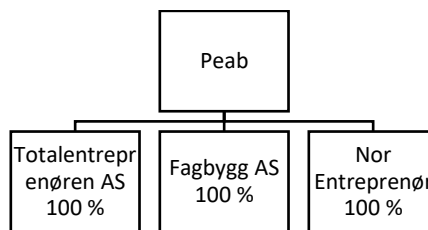
## 6.2.2 Eierstrukturer, datterselskaper

Det varierer fra entreprenør til entreprenør hvor mange datterselskaper de har. Eierstrukturen til hver enkelt totalentreprenør i oppgaven er vedlagt i delkapittel 10.6. Regnskapstall presentert i dette underkapittelet er hentet fra Byggindustrien (2016) og Proff (2017b). Et eksempel er eierstrukturen til PEAB i 2017:



Figur 12 - Eierstruktur PEAB Norge i 2017 med tilhørende datterselskaper som ikke er fusjonert inn. Egen tilvirkning.

Før 2006, så eierstrukturen slik ut:

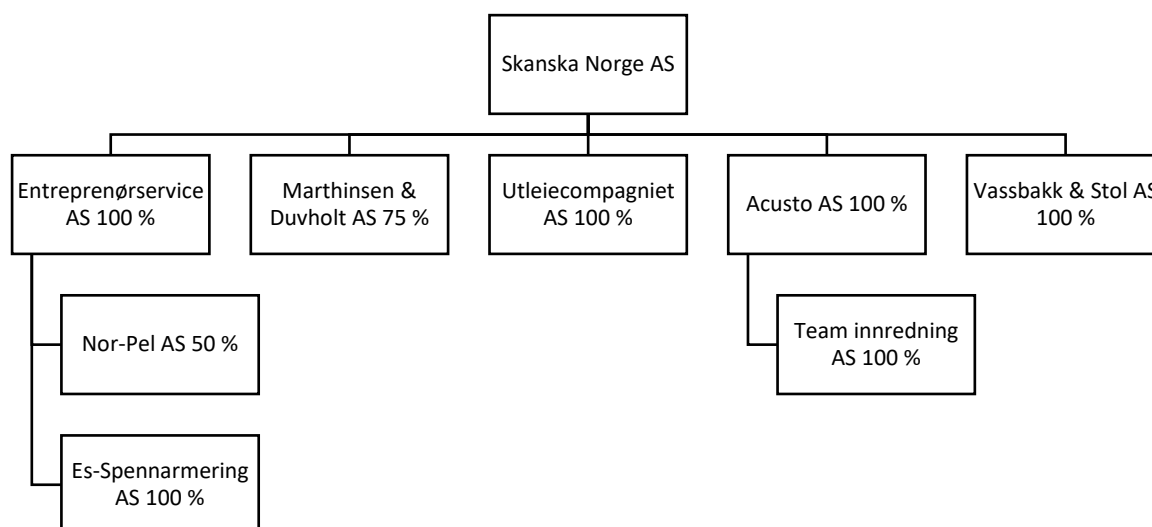


Figur 13 - Eierstruktur PEAB Norge i 2005 med tilhørende datterselskaper. Egen tilvirkning.

Mellom 2006 og 2017 har altså PEAB foretatt oppkjøp av 6 nye selskaper, uten å fusjonere dem inn (for komplett oversikt henvises det til vedlegg 10.2.5). PEAB har fusjonert inn 6 andre selskaper hvor 4 av dem er oppført som avdelinger med det gamle selskapsnavnet. Eierstrukturen har altså blitt større i tillegg til at de har fått eierandeler indirekte via Bogstrand AS i Industri & Maling AS i løpet av perioden. Disse figurene er utarbeidet som resultat av listene vedlagt i delkapittel 10.2.



Ser vi på eierstrukturen til Skanska Norge AS i samme periode er den uendret.



Figur 14 - Eierstruktur Skanska Norge AS med tilhørende datterselskaper. Egen tilvirkning.

Skanska Norge AS har ikke foretatt noen oppkjøp som har utvidet eierstrukturen. De har fusjonert inn ett selskap: Åke Larson Construction AS i 2006. Disse figurene tyder på to ulike tilnærminger til markedet, og ser man på omsetningsveksten til hvert selskap, ser vi at Skanska har hatt en jevn vekst i omsetning i perioden, til 12,3 milliarder i 2015 fra 8,1 milliarder i 2000. PEAB Norge på sin side har økt omsetningen sin til 4,4 milliarder i 2015, fra 802 millioner i 2000. Dette viser at oppkjøp kan være med på å øke omsetningen til selskaper.

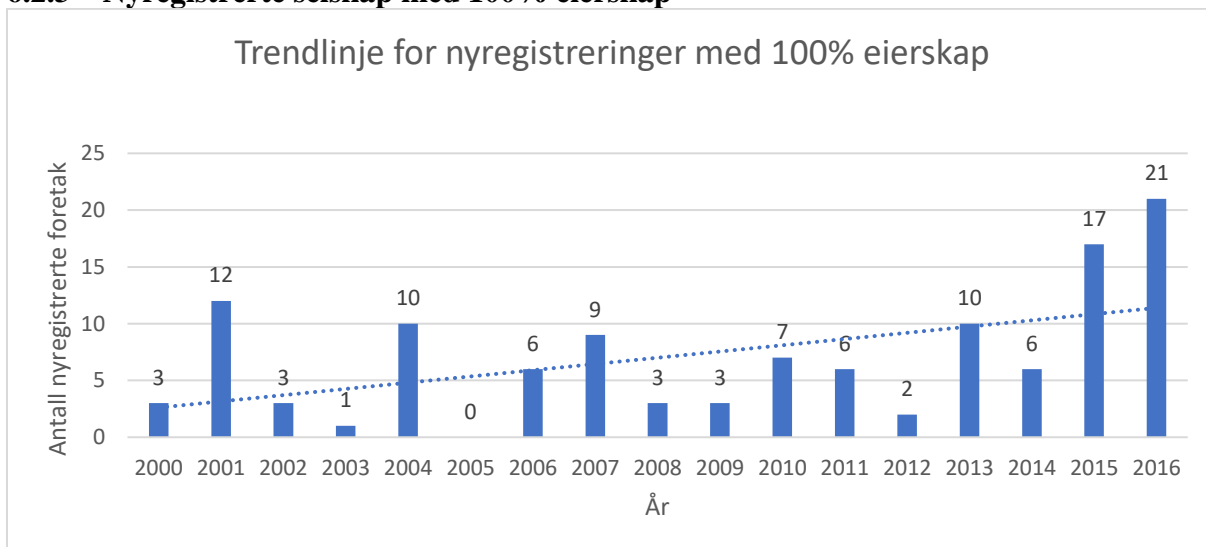
Ser vi på totalentreprenørselskapene oppgaven omhandler har antallet datterselskaper fra 2000 og fram til i dag har endret seg slik:

Periode	Antall datterselskaper i eierstrukturen for alle entreprenørselskapene i oppgaven per periode	Endring fra foregående periode
Før 2005	19	-
2006-2010	24	5
2011-2015	40	16

Tabell 10 - Utvikling i antall datterselskaper for entreprenørene. Egen tilvirkning.

Med bakgrunn i resultatene fra kartleggingen kan vi observere at antallet datterselskaper som ikke er fusjonert inn i selskapet og er en del av eierstrukturen, har mer enn doblet seg frem til 2015. Dette følger omsetningsveksten til bransjen med unntak av at antall datterselskaper tilhørende entreprenørselskapene oppgaven omhandler har doblet seg, mens total omsetning har tredoblet seg.

### 6.2.3 Nyregistrerte selskap med 100% eierskap

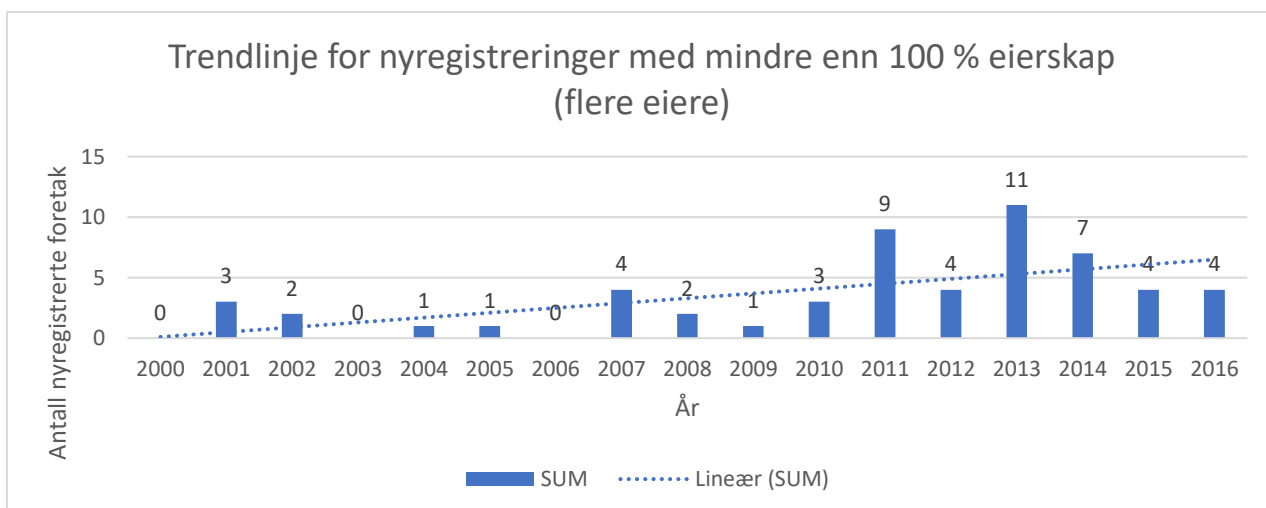


Figur 15 - Trendlinje for nyregistrerte selskap med 100 % eierskap. Egen tilvirkning.

Figur 15 illustrerer den samlede trenden for nyregistrerte selskaper med 100 % eierskap fra entreprenørselskapene oppgaven omhandler. Som regel representerer disse selskapene prosjekter hovedselskapet har startet. Veidekke foretok bla 13 nyetableringer i 2016 og Skanska foretok åtte i henholdsvis 2015 og 2016. I vedlegg 10.2.7 kan man lese av eksempler som «Lakkegata 3-9 AS» som Skanska eier. Disse selskapene er opprettet for å jobbe med det tiltenkte prosjektet beskrevet i formålet. Trendlinjen viser en økning over perioden fra 2000 til 2016. Det ble totalt foretatt 119 nyregistreringer hos utvalget. Mot slutten av perioden ser vi en ganske markant stigning som kan tyde på at det blir mer jobb og prosjekter i bransjen.

### 6.2.4 Nyregistrerte selskap med mindre enn 100% eierskap (flere eiere)

Figur 16 viser oversikten over alle nyregistreringer registrert i Foretaksregisteret med flere deltakere på eiersiden. Dette er typiske selskap som en entreprenør sammen med en utbygger eier som ofte representerer et prosjekt som entreprenøren skal utføre:



Figur 16 - Trendlinje for nyregistreringer med mindre enn 100 % eierskap (flere eiere). Egen tilvirkning.

Figuren illustrerer forekomstene av nyregistrerte selskap med flere deltagere på eiersiden. Det kan være selskaper som representerer et prosjekt de eier sammen med f.eks. en utbygger. Trendlinjen viser en svak økning i perioden 2000-2016 med en liten nedgang i 2008 og 2009

før det har tatt seg veldig opp etter 2010. Dette var i perioden etter finanskrisen og kan tyde på at det har vært en endring i bevisstheten rundt eierskap i prosjekter fra entreprenørene. Trenden har en bølgeform i perioden fra 2009 til 2016 hvis man ser bort fra 2012. De to siste årene har det flatet ut, men fortsatt med større hyppighet enn i perioden 2000-2006. Av alle selskapene som er nyopprettet har det vært en endring i hvilke selskapsformer selskapene blir opprettet som. Flere av selskapene har status som underavdelinger. Det er likevel en god andel av selskapene som blir opprettet med andre selskapsformer. Utviklingen viser preg av et lite skifte fra forekomster av AS til andre selskapsformer.

Form for selskap	Periode	Prosentvis fordeling av selskapsform i perioden	Periode	Prosentvis fordeling av selskapsform i perioden	Periode	Prosentvis fordeling av selskapsform i perioden
	<b>2000-2005</b>		<b>2006-2010</b>		<b>2011-2016</b>	
<b>JV</b>	0	0,00 %	0	0,00 %	4	8,70 %
<b>AS(brøk)</b>	11	84,62 %	10	62,50 %	31	67,39 %
<b>DA</b>	0	0,00 %	1	6,25 %	4	8,70 %
<b>ANS</b>	2	15,38 %	5	31,25 %	7	15,22 %
<b>Sum</b>	<b>13</b>		<b>16</b>		<b>46</b>	

Tabell 11 - Prosentvis inndeling i tre ulike perioder for hvilke selskapsformer som er foretrukket. Egen tilvirkning.

Tabell 11 viser den samlede oversikten over hvilke selskapsformer som er foretrukket innenfor tre ulike perioder: 2000-2005, 2006-2010 og 2011-2016. Verdiene er hentet fra tabellene vedlagt i 10.2 og 10.3. Den viser den prosentvise fordelingen av foretrukket selskapsform innenfor hver sin periode. Datagrunnlaget viser klart flest opprettede selskaper i perioden 2011-2016, men også en mer tydelig fordeling. Dette kan tyde på andre samspillmodeller tvang seg frem i perioden etter finanskrisen.



## 7 Diskusjon

### 7.1 Refleksjon rundt datautvalget

Opgaven brukte to metoder for innsamling av data. En kvalitativ metode med intervjuer av informanter med ulike roller i bygg- og anleggsbransjen, og en kvantitativ metode for kartlegging av eierstrukturen av de største entreprenør- og rådgivende selskapene. Det gir kapittelet tre ulike innfallsvinkler i diskusjonen: informasjon fra informantene, resultatene fra kartlegging, og teorigrunnlaget.

Antallet informanter ble åtte av totalt 13 henvendelser. Utvalget representerer ikke nødvendigvis bransjen i sin helhet og informantene deler ikke nødvendigvis den samme oppfatningen som selskapene eller organisasjonene de representerer. Diskusjonen vil basere seg på bakgrunn av metodene og resultatene som oppgaven har kommet frem til. Kapittelet er delt opp i tre temaer som diskuteres og følger tematikken diskutert med informantene.

Utvalget for den kvantitative analysen, de største private totalentreprenør- og rådgivende selskapene, representerer ikke nødvendigvis bransjen i sin helhet. Det skal likevel trekkes frem at det er de største selskapene som har mest eierforhold i andre selskaper og som har interesser i alle regioner i Norge, og bruker mer ressurser på prosesser knyttet til oppkjøp enn mindre selskaper. Disse selskapene har også mest erfaring og historikk tilknyttet oppkjøp. Den kvantitative metoden for kartleggingen baserer seg på offentlige data som ligger ute for allmennheten. Det er etter beste evne redegjort for at informasjonen som ligger ute er korrekt. Enkelte oppkjøp er ikke registrert via enkelte av kanalene metodikken har brukt. Eksempelvis var oppkjøpet av Tore Løkke AS (foretatt av Veidekke) ikke registrert på regnskapstall.no, men ble gjennomført desember 2015<sup>5</sup>. Det kan derfor være enkelte mangler i tabellen, men det hevdes likevel at oversikten i vedlegg 10.2 og 10.3 gir et riktig bilde av situasjonen i bransjen. Slettede foretak kan ikke søkes opp i Brønnøysundregistrene med mindre man har organisasjonsnummeret, som kan påvirke trendlinjen for nyregistreringer dersom selskapene er slettet i etterkant. Kvalitativ analyse søker forståelse, mens kvantitativ analyse søker forklaring (Tjora 2017). Oppgavens hensikt har vært å kombinere begge metodene for å få forståelse fra informantene, og forklaring fra registrene.

### 7.2 Tema A: Vekst og oppkjøp – kampen om konkurransefortrinn

#### 7.2.1 Vekst og drivere bak oppkjøp

Ifølge informantene er oppkjøp av andre selskaper strukturelle grep for å utvide egen virksomhet. Informantene mente at sunn organisk utvikling er den beste måten å vokse på, men er en treg metode for vekst, samtidig som det er en høy etterspørsel etter nok dyktige personer i bransjen. Ofte har oppkjøpene sammenheng med strategien til hvert enkelt selskap. Strategien fungerer som en rettesnor for selskapet til å utnytte tilgjengelige ressurser på best mulig måte for å oppnå konkurransefortrinn i markedet (Barney 1991; Porter 1996). I bygg- og anleggsbransjen leverer selskapene i stor grad de samme tjenestene. Utfordringen går på å differensiere seg fra konkurrentene, og sette selskapet i en god strategisk posisjon (Mintzberg 1987). Utilgjengelige ressurser kan tilegnes gjennom oppkjøp.

Gjennom det aktuelle oppkjøpet tilegner selskapet seg et potensielt konkurransefortrinn dersom det tilfører en ressurs som er verdifull, sjelden, ikke kan kopieres eller erstattes av et lignende substitutt (Barney 1991). Informantene fortalte at de selskapene som hadde ressurser som komplementerte ressurser kjøpende selskap hadde tilgang til ble ansett som mest aktuelle. Det kunne gi tilgang til et geografisk markedsområde hvor kjøpende selskap tidligere ikke var delaktig. Det kunne også være kompetanse eller fag som kjøpende selskap ikke

---

<sup>5</sup> <http://veidekke.no/om-oss/nyheter-og-media/pressemeldinger/article20021.ece> (09.05.2017)

hadde fra før som de vurderte til å kunne komplementere sitt eget selskap på en måte som utløste synergieffekter. Både geografisk markedsområde og kompetanse kan vurderes som ressurser etter Barney (1991) sine fire kriterier for strategisk vedvarende konkurransefortrinn. Dette ble eksemplifisert av informant 8 som forklarte at selskapet ser etter potensielle oppkjøp som kan komplementere selskapet (en av kriteriene til Yu et al. (2016)) enten ved fag eller markedsområde som de ikke kan tilegne seg organisk. Vekst gjennom oppkjøp fungerer best når det er en strategisk passform mellom selskapene (Yu et al. 2016). Dette ble understreket av informant 3 som et kriterium for oppkjøp, en strategisk «fit». Konkurransefortrinn i byggebransjen kan være utfordrende å tilegne seg ettersom flere leverer de samme tjenestene i ulik størrelsesorden. Oppfyller ressursene som representerer konkurransefortrinn Barney (1991); (Barney 1995) sine krav, har man potensielt et varig konkurransefortrinn som kan gi selskaper store fordeler ovenfor konkurrerende selskaper.

### **7.2.2 Synergieffekter og integrering**

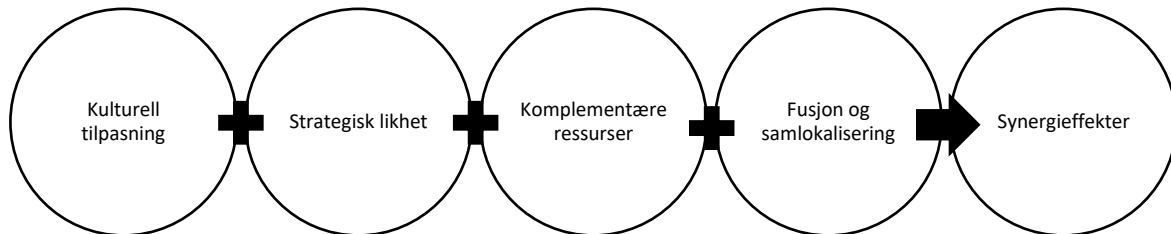
Med bakgrunn fra resultatene er hovedforskjellen mellom entreprenørselskapene og de rådgivende selskapene avgjørelsen om integrering og størrelsen på eierandel. Rådgivende selskaper foretar nesten konsekvent oppkjøp av samtlige eierandeler i selgende selskap og fusjonerer dem inn i morselskapet kombinert med samlokalisering. Informantene underbygger resultatene fra den kvantitative analysen og mener det letter administrativ organisering, samtidig som man utløser synergieffekter (informant 7 og 8).

Synergieffekter er den ønskede måloppnåelsen når det gjelder oppkjøp blant informantene. Hensikten bak synergier er å kunne utrette noe sammen som man ikke kunne utrettet alene (Hårbøl et al. 1999). Entreprenørselskapene får gjerne større synergieffekter ved å ikke integrere inn selskapene. Informantene hevdet at man bør ivareta kulturen i selgende selskap. Enkelte av informantene mente man kunne dra mye nytte av å komplementere hverandre på kompetanse, kapasitet, eller regional forankring uten å integrere. Informant 7 påpekte at oppkjøp og helintegrering av mindre selskaper kan gjøre at selskapene mister drivkraften når de integreres ettersom de må forholde seg til nye rutiner og systemer som resten av selskapet. Verdien av synergieffekten gjennom samlokalisering og helintegrering vektlegges likevel mer av rådgivere enn risikoen forbundet med endringsmotstand.

Sammenligner vi fusjoner gjennomført av rådgiverne og entreprenørene oppgaven omhandler (Figur 8 og Figur 10), observerer vi at de rådgivende selskapene fusjonerer i mye større grad enn entreprenørene. Dette er årsaken til at flere rådgivende selskaper ikke har like mange datterselskap som entreprenørene. En annen årsak til at entreprenører har flere datterselskap kan ifølge informant 3 være den lokale tilhørigheten til datterselskapene. Kunder kan vise en tendens til å foretrekke lokale entreprenører fremfor riksdekkende entreprenører. Ved å la selskapet operere videre i egen logo og eget navn kan det bidra til å beholde relasjoner i de lokale markedene. Å dyrke gode relasjoner kan ifølge Dyer og Singh (1998) være en ressurs for å oppnå konkurransefortrinn. Å integrere entreprenører inn i hovedselskapet kan også ifølge informant 6, tyngge effektiviteten og «kremmerånden» som i utgangspunktet var verdien i bedriften.

Selskapene i bygg- og anleggsbransjen ser etter selskaper som kan gi dem en strategisk posisjon i markedet for å oppnå konkurransefortrinn. De er bevisste på hvem de foretar oppkjøp av, og i hvilken grad de skal integreres. Informant 1 og 4 kunne fortelle om dårlige erfaringer med enkelte oppkjøp, som kan peke på hvorfor entreprenørselskapene ikke kjøper fusjonerer inn selskaper i samme grad som rådgiverselskapene. Informant 8 fortalte om en strategi hvor et oppkjøp gjerne suppleres med et støtteoppkjøp i nærområdet for å kunne tilby alle tjenester til kunder, som viser en økt tendens til å foretrekke kun én motpart. Støtteoppkjøpene skulle komplementere det opprinnelige kjøpet. Den kulturelle passformen

kombinert med fagområdene kan bidra til synergieffekter som er akkurat det informantene peker på som det viktigste etter et oppkjøp. Informant 8 fortalte at selskapet integrerer og samlokaliserer så fort som mulig, og at de hadde gjort det såpass mye at de hadde god erfaring med det, til tross for at Bauer og Matzler (2014) hevder at hvor fort et selskap integreres inn etter et oppkjøp ikke har sammenheng med om oppkjøpet blir en suksess. Inntrykkene fra intervjuene og innspillene fra Bauer og Matzler (2014) for å oppnå synergi kan oppsummeres slik:



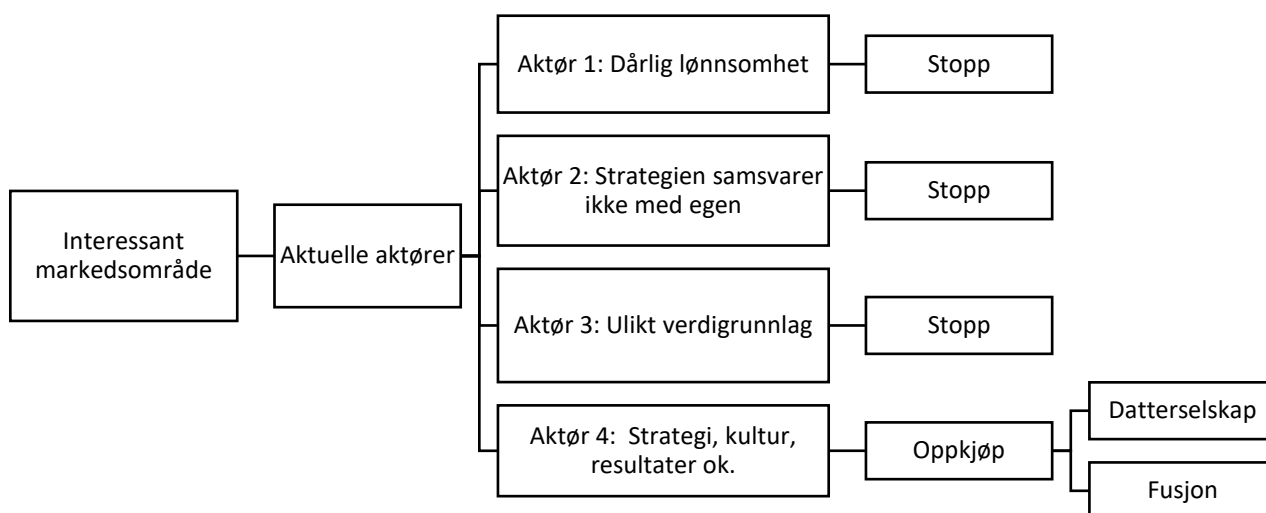
Figur 17 - Faktorer som bør oppfylles for synergieffekter. Egen tilvirkning.

### 7.2.3 Kontinuitet i selskapene

Flere av informantene var veldig tydelige på at det viktigste ved oppkjøpet er å beholde kompetansen og personene i selskapet, og sikre kontinuitet. Når man kjøper et selskap, kjøper man kompetansen som de ansatte sitter på. Forsvinner ansatte og ledelsen, forsvinner verdien til oppkjøpet. Informantene hadde ulike tilnærminger for å løse den utfordringen. En metode, særlig blant entreprenørene, var å ikke kjøpe hele selskapet, men heller overta 70-80 % av eierandelen i selskapet, for å beholde ledelsen som aktive eiere (eiere som jobber i selskapet). Det ble også påpekt av informant 5 at oppkjøpet ikke hadde gått gjennom om de aktive eierne ikke ble med videre. Resultatene fra kartleggingen viser også at totalentreprenørene eier rundt 70-85 % av enkelte datterselskaper (vedlegg 10.2 og 10.6). Tilnærmingen blant rådgiverne baserte seg i stor grad på forsikringer fra de ansatte i selgende selskap, hvorvidt de var motivert til å fortsette arbeidet i et større selskap. Det kunne også bestå av et tilbud om eierandeler i overtagende selskap, som insentiv til å fortsette.

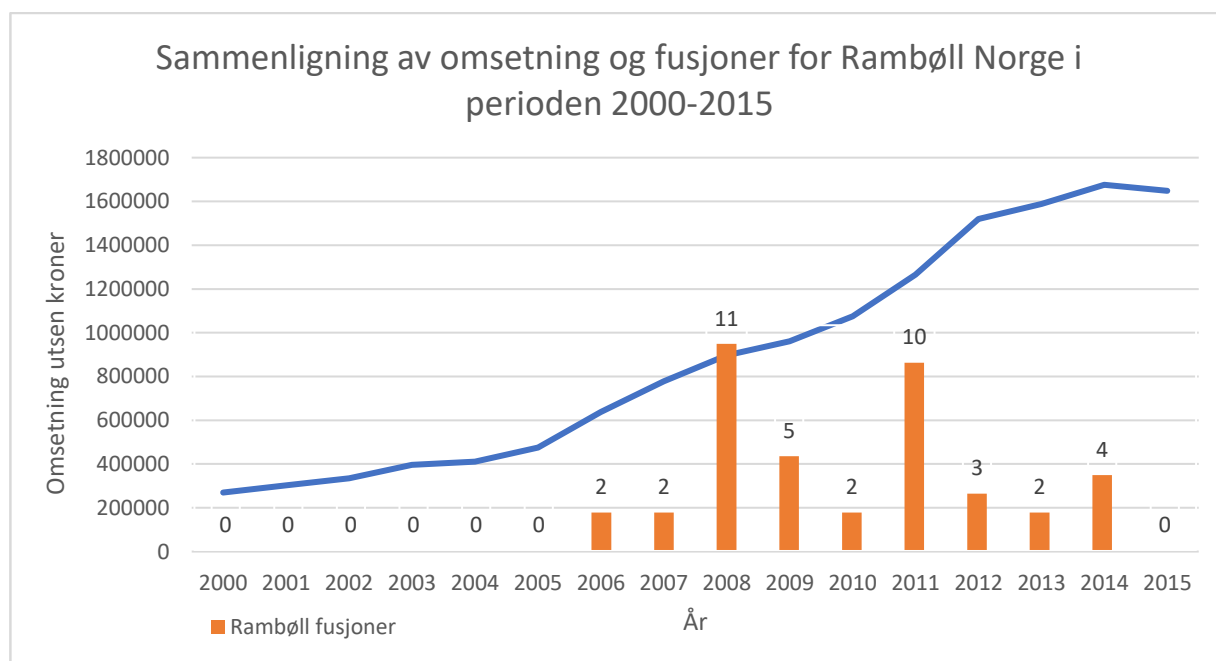
Kulturkonflikt er blant de mest omtalte årsakene til at oppkjøp går dårlig (Bauer & Matzler 2014). Informant 2, 3 og 4 påpekte at selgende selskap må kunne kjenne seg igjen i verdiene kjøpende selskap representerer. Dersom de ikke kunne det, ville det ifølge informant 2 være vanskelig å være en god eier. En kulturkonflikt mellom to fusjonerende selskap kan gå utover effektiviteten (Bauer & Matzler 2014; Jacobsen & Thorsvik 2013). Bedriftskulturen blir nevnt som en av de største utfordringene ved oppkjøp av informant 7, og som noe man måtte være veldig bevisst over av informant 6. Ved tydelig kulturkonflikt i verdikjeden kan det føre til frastøtning av den nye organisasjonen og endringsmotstand internt som forlenger integrasjonsprosesser og tilpasning (Bauer & Matzler 2014; Jacobsen & Thorsvik 2013).

Med bakgrunn i resultatene fra informantene, kan prosessen rundt et oppkjøp illustreres slik:



Figur 18 - Oppkjøpsprosess. Egen tilvirkning.

Både informant 1, 2, 3, 4 og 6 nevner markedsområder som viktige kriterier bak oppkjøp. Ser de et område de ikke har sterk tilstedeværelse i, og vurderer det som et attraktivt område med sterk fremtidig vekst, er dette første driver bak en oppkjøpsprosess. Videre analyserer de markedet og vurderer aktuelle kandidater etter strategisk tilpasning, lønnsomhet, og om selskapene kan tilføre noe nytt til hverandre. Først da er det aktuelt med et oppkjøp, og herfra vurderer om det er best å la selskapet utvikle seg på egenhånd, eller fusjonere.

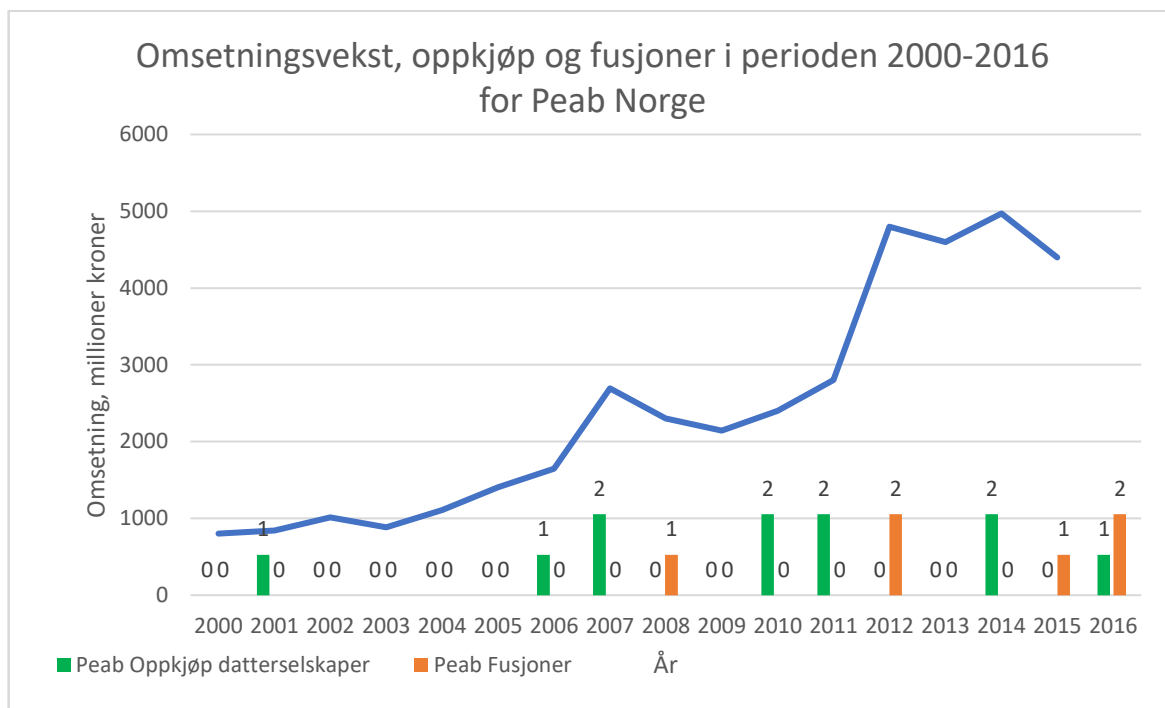


Figur 19 - Sammenligning av fusjoner og omsetning for Rambøll Norge AS. Egen tilvirkning.

For Rambøll Norge AS observerer vi at den største omsetningsveksten skjer i perioden etter 2005, og det er i denne perioden det også gjennomføres fusjoner. Figur 19 er utarbeidet etter vedlegg 10.3.4 og verdier fra (Proff 2017b). Reduksjon i antall fusjoner i 2009 og 2010 i forhold til 2008 kan tyde på en periode med absorpsjon og integrering, i tillegg til effektene



av finanskrisen. Vi ser at omsetningsveksten har en brattere stigning etter toppåret 2009 mens etter 2012 ble veksten litt svakere.



Figur 20 - Sammenligning av oppkjøp, fusjoner og omsetning for PEAB Norge. Egen tilvirkning etter verdier fra vedlegg 10.2.5 og regnskap som vist i Figur 4.

Ser vi på PEAB Norge, har de opplevd lite eller svak vekst frem til 2006, da de kjøpte Bjørn Bygg AS. Fra 2006 til 2007 økte omsetningen betraktelig, og i 2007 kjøpte PEAB også Raaen Entreprenør og Senter Bygg Entreprenør i 2007, men fusjonerte dem først i 2012. I 2008 inntraff finanskrisen og kan ha bidratt til at kjøpene av Raaen og Senter Bygg ikke fikk den ønskede effekten på omsetningen. I 2010 kjøpte de også Hus & Hyttebygg og Telemark Vestfold Entreprenør, men fusjonerte dem ikke inn før i 2016. I perioden 2010-2016 har PEAB Norge gjennomført flere kjøp og fusjoner, og i perioden etter kjøpene har omsetningen økt, men det kan tyde på at de sliter med å opprettholde omsetningen 2-3 år etter et oppkjøp. Det kan tyde på at passformen mellom selskapene ikke passer for integrering, og at strategiene ikke komplementerer hverandre, slik Bauer og Matzler (2014) mener er nødvendig for å realisere synergipotensialet. Med bakgrunn i resultatene kan det tyde på at omsetningen har havnet i et mye høyere sjikt enn tidligere, og oppkjøp og fusjoner av selskaper kan ha bidratt til det.

#### 7.2.4 Hvordan oppkjøp av datterselskaper påvirker omsetningen

Med bakgrunn i resultatene fra kartleggingen, kan vi sammenligne oppkjøp av selskap som ikke er fusjonert inn og som består som et datterselskap til entreprenørselskapene med omsetningen<sup>6</sup>. Her ser vi at oppkjøp kan være med på å øke lønnsomhet. Bruker vi PEAB som eksempel, hadde de før 2006 ikke mer enn tre datterselskaper i sin organisasjon, med en omsetning på 1,6 milliarder. Etter 2006 og fram til og med 2016, har de utvidet selskapet sitt til å inkludere ni datterselskaper, i tillegg til å ha fusjonert inn selskapene som nevnt i 7.2.3, og sitter igjen med en omsetning på 4,4 milliarder i dag. Det har gitt en økning på 2 753 millioner kroner. Dette ser vi også hvis vi sammenligner AF Gruppen før og etter de kjøpe Strøm Gundersen Gruppen og Lab AS i Tabell 12:

<sup>6</sup> Verdier for omsetning og regnskap er innhentet på samme måte som beskrevet i underkapittel 6.2.2.

Selskap kjøpt av AF Gruppen	År	Omsetning det året, millioner kroner	Økning i omsetning, millioner kroner
	2010	5 828	
Strøm Gundersen Gruppen	2011	7 356	+1 528
	2012	9 830	+2 474
	2013	10 128	+298
Lab AS	2014	9 935	-193
Måselv maskin & transport AS	2015	12 398	+2 463

Tabell 12 - Sammenligning av oppkjøp og omsetningsvekst for AF Gruppen i perioden 2010-2015. Egen tilvirkning.

Etter oppkjøpet av Strøm Gundersen Gruppen økte AF Gruppen omsetningen sin det påfølgende året med 2 474 millioner kroner, og etter at Lab AS ble kjøpt økte de omsetningen det påfølgende året med 2 463 millioner kroner. Samme sammenligning med Veidekke viser følgende i Tabell 13:

Selskap kjøpt av Veidekke	År	Omsetning det året, millioner kroner	Økning i omsetning, millioner kroner
	2009	15 558	
Entreprenør M Kristiseter AS	2010	15 744	+186
	2011	17 727	+1 983
Hammerfest Entreprenør AS	2012	19 839	+2 112
	2013	21 846	+2 007
	2014	24 244	+2 398
1. Tore Løkken 2. Leif Grimsrud AS	2015	24 225	-19

Tabell 13 - Sammenligning av oppkjøp og omsetningsvekst for Veidekke i perioden 2009-2015. Egen tilvirkning.

Vi observerer at året etter Entreprenør M. Kristiseter AS ble kjøpt opp, økte omsetningen til Veidekke med 1 983 millioner kroner, etterfulgt av år 2012 som økte omsetningen med 2 112 millioner kroner, før omsetningen etter Hammerfest Entreprenør AS økte omsetningen med 2 007 millioner kroner. Disse tabellene viser at året etter et oppkjøp øker omsetningen til selskapene. Disse oppkjøpene er kjøp av selskaper som ikke er fusjonert inn, og som fortsatt fungerer som egne datterselskaper til kjøpende selskap. Kjøpene har vært med på å utvide eierstrukturen med antall datterselskaper, og kan ha bidratt til å øke omsetningen til selskapene.

Skanska Norge har i samme periode ikke foretatt oppkjøp av andre selskaper:

Selskap kjøpt opp av Skanska	År	Omsetning det året, i millioner kroner	Økning i omsetning fra foregående år, i millioner kroner
	2010	9 463	
	2011	11 432	+1 969
	2012	12 653	+1 221
	2013	13 475	+ 822
	2014	13 557	+82
	2015	12 319	-1 238

Tabell 14 - Sammenligning av oppkjøp og omsetningsvekst for Skanska Norge AS i perioden 2010-2015. Egen tilvirkning.

Skanska har hatt en god økonomisk utvikling i perioden (med unntak av 2015), uten oppkjøp. Veksten er derimot ikke like sterk som AF Gruppen og Veidekke, som fra 2010 til 2015 har økt omsetningen sin med henholdsvis 6 570 millioner og 8 667 millioner. Skanska har i samme periode økt med 2 856 millioner, noe som kan tyde på at oppkjøp gir selskapene en økt omsetning over en lengre periode.

Oppkjøp og fusjoner fungerer som et verktøy for å øke egen omsetning og tilegne nye ressurser (Yu et al. 2016). Et dårlig oppkjøp som fører til at en fordelaktig posisjon svikter, kan føre til at selskapet stagnerer (Olson et al. 2012). De fleste årsakene til at vekst stagnerer kan knyttes til strategiske faktorer hos ledelsen (Olson et al. 2012), og med tanke på at oppkjøp er knyttet til en strategi for vekst, må man være sikker på at det selskapet man kjøper er riktig selskap for kjøperen.

### 7.3 Tema B: Entrepriser, samspill og kontrakter

Det ble påpekt flere årsaker til konsolidering i bransjen. Blant annet er det naturlig å anta at selskaper opprettet rundt 1960 av en gründer som har beholdt eierskapet fram til 2005, vil ha en eier som nærmer seg pensjonsalder og ønsker å gjennomføre et eierskifte (informant 8). Andre årsaker kan være at selskapene ikke må bli for stor før man får realisert verdien i selskapet (informant 5). Fra intervjuene kommer det noen synspunkter på hva som driver konsolideringen:

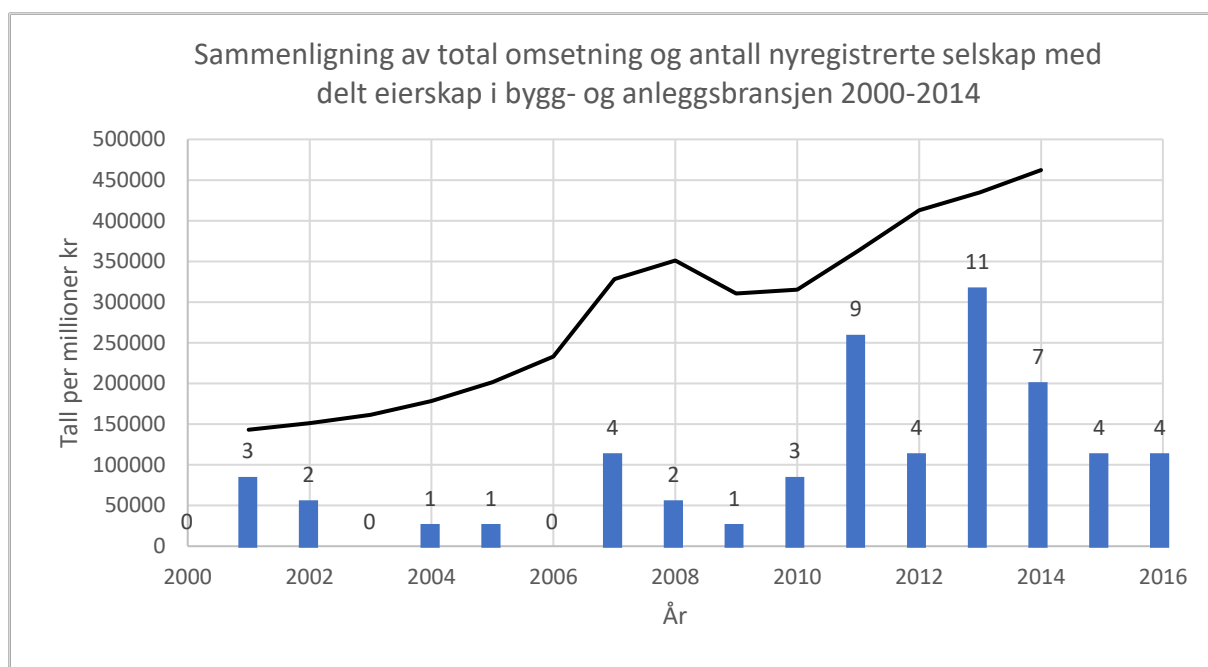
- Generasjonsskifte og arv på eiersiden
- Verdirealisering av selgende selskapet for eierne
- Selskapet blir for stort for de opprinnelige eierne
- Selskapene ønsker å komme inn i et markedsområde
- De største selskapene ønsker å komplementere fag- eller produktområde
- Mindre selskaper må knytte seg til større for å få jobber

#### 7.3.1 Strategiske allianser som presser seg frem

Strategiske allianser vokser frem som et resultat av større kontrakter og tøffere konkurranse fra utenlandske aktører, ifølge informant 6. Strategiske allianser mellom ledende aktører i bransjen kontrolleres av Konkurransetilsynet for å hindre dominerende posisjoner (Konkurranseloven 2004; Konkurransetilsynet 2015). Konkurranseloven påpekes av informant 1 og 6 som utfordrende å forholde seg til.

OPS-samarbeid og Joint Ventures tvinger seg frem som samarbeidsmodeller på grunn av større kontrakter (informant 6). Strategiske allianser for å spre risiko har også resultert i flere selskaper som representerer et prosjekt. Det er en modell som både informant 5 og 6 mener er

bra, både med tanke på risikofordeling, og med gevinsten man kan få. Ofte har disse modellene et målsatt overskudd og etableres som eget selskap med en eierfordeling. Slike strategiske allianser gir selskapene konkurransekraft mot andre aktører og en evne til å håndtere slike allianser kan i seg selv være et konkurransefortrinn (Kale 2010). Felles eierskap i et prosjektselskap reduserer også risikoen for opportunistisk oppførsel (Williamson 1985). Mindre opportunistisk oppførsel kan føre til gjensidig tillit og lavere transaksjonskostnader knyttet til utarbeidelser av avtaler og mekanismer for å løse tvister (Crook et al. 2013). Erfaring med samspill og strategiske allianser gir norske selskaper potensielle konkurransefortrinn mot andre aktører, særlig ovenfor utenlandske som vurderer det norske markedet som meget attraktivt ifølge flere av informantene. Med bakgrunn i resultatene fra kartleggingen hvor det tyder på at andelen nyregistrerte selskaper med delt eierskap har økt, kan det peke på at markedet i større grad foretrekker prosjektselskaper med felles eierandel. Slike samspillmodeller er i mindre størrelsesorden enn de største samspillene, som for eksempel Veidekke og AF Gruppen i prosjektet JV Rugtvedt – Dørdal ANS.



Figur 21 - Sammenligning av total omsetning i byggenæringen med antall nyregistrerte selskaper med delt eierskap fra entreprenørene registrert i perioden for utvalget, etter Figur 1 og Figur 16. Egen tilvirkning.

Sammenligner vi den totale omsetningen med antall nyregistrerte selskaper med delt eierskap, ser vi at tendensen øker særlig i perioden etter 2008 hvor finanskrisen inntraff. Ifølge informant 6 holdt de private utbyggerne i bransjen igjen investeringene sine etter finanskrisen, og gjorde det vanskeligere for markedet. Notaker (2016) forteller også at byggenæringen var blant de næringene som ble rammet hardest. Etter finanskrisen kan utbyggerne i større grad ha ønsket å spre risikoen i prosjektene med totalentreprenørene, underbygget av informant 5 som forteller at utbygger ønsker entreprenøren på eiersiden for å fordele risiko og bidra med kapital. Felles eierskap hindrer opportunistisk oppførsel (Kale 2010). Samtidig ligger det en gevinst for entreprenøren som kan høste en del av overskuddet om prosjektet lyktes.

Resultatene fra intervjuene peker også på en økende trend blant kunder i markedet som i større grad foretrekker å forholde seg til kun én motpart. Som følge av det blir totalentrepriser mer vanlig (informant 8). Samtlige informanter som representerer totalentreprenører foretrekker å jobbe i totalentreprise, og gjerne der de slipper til i en tidligfase i et samspill

med byggherren (informant 3). Det fører til en bedre dialog, mer helhetlig planlegging av prosjektering og produksjon som igjen fører til høyere effektivitet og billigere sluttprodukt. Rådgiverne sin rolle blir mer utsatt ettersom entreprenørene i større grad organiserer prosjektene gjennom totalentrepriser og kjøper inn de tjenestene de trenger (informant 7 og 8). En konsekvens av den pressede rollen kan være en driver til konsolidering blant rådgivere av to årsaker: 1) Støvsuger markedet for selskaper som gjør at entreprenørene henvender seg til de største rådgivende selskapene for tjenester. 2) Samtidig kan de største rådgivende selskapene legge press på entreprenørene for å prosjektere i en tidligfase. En slik situasjon behøver ikke nødvendigvis å være negativ, poengtert av både informant 6 og 8, som påpeker at et bedre samspill i tidligfase vil virke til fordel for alle deltakere.

### **7.3.2 Vanskeligere for mindre selskaper**

Fem av informantene mente at større og mer komplekse kontrakter var bra både for selskapet og bransjen. Det hjelper for å riste av seg konkurrenter (informant 2), og det passer de største selskapene bedre (informant 2, 3 og 4). Informant 4 mente at større kontrakter er samfunnsnyttige ettersom det bygges mer til en billigere pris, supplert av informant 3 som poengterte at store selskaper har et samfunnsansvar. Offentlige myndigheter skal forvalte skattebetalernes penger på best mulig måte. Ved å lyse ut kontrakter gjennom aksjeselskapet Nye Veier<sup>7</sup> med størrelser på 3-4 milliarder, får man bedre organisering, mer forutsigbarhet og et bedre og billigere sluttprodukt. Informant 1, 5 og 6 var ikke enige i den oppfatningen, og mente blant annet at norske selskaper ikke er store nok til å håndtere kontrakter på den størrelsen. Det ville være ufordelaktig for de mindre selskapene som ikke er store nok til å regne på kontrakter av den størrelsen, og at det blir et marked kun for de største norske entreprenørene i tillegg til utenlandske. Informant 5 mente det gikk utover kunnskapsbedrifter, og det kan underbygges av informant 6 som mente at «kremmerånden» og selvstendigheten forsvinner dersom selskap kjøpes opp og integreres. Brekkhus (2016) påpeker at statlige utbyggere har et ansvar for samferdsel, men også tilrettelegge for tilegning av ny kunnskap og erfaring. Mer komplekse transaksjoner gjennom større kontrakter som utsetter selskapene for større risiko fører til at tilpasning basert på pris ikke er nok (Crook et al. 2013). Dette passer overens med informantenes syn på at bransjen har godt av å finne beregningsmodeller som vurderer andre kriterier enn pris, som kompetanse, erfaring og oppgaveforståelse.

## **7.4 Tema C: Markedet og økonomiske svingninger**

### **7.4.1 Trender og tendenser**

Trendene i markedet peker på urbanisering i de store byene og det er her den største veksten i tiden fremover kommer til å forekomme, understreket av informant 2 og 7. Informantene pekte på en konsolidering i bransjen som har pågått siden 2000, og at antallet selskaper relevante for kjøp begynner å avta. Dette underbygges av den økte omsetningen blant både rådgiverne og entreprenørselskapene, i tillegg til hyppigheten av fusjoner foretatt av konsulentselskapene. Mer samspill og inkludering av entreprenører i en tidlig fase i prosjekter blir mer aktuelt. Selv om trendlinjen til Figur 8 viser en økning over perioden, viser søylene etter 2011 en nedadgående trend som igjen kan tyde på at antall aktuelle og tilgjengelige konsulentselskaper begynner å avta.

Kunder ønsker i større grad å forholde seg til kun en part (informant 8) som igjen fører til en økt trend av totalentrepriser. Dette kan ifølge informant 6 påvirke forholdet mellom entreprenør og konsulent. En entreprenør trenger ikke i like stor grad alle tegningene som det

---

<sup>7</sup> Nye Veier er et aksjeselskap heleid av staten med ansvar for hovedveier i Norge <http://www.nyeveier.no/om-nyeveier/> (10.05.2017)

en konsulent produserer for en byggherre som Statens Vegvesen. De er mer kresne og tar mye på erfaring.

#### **7.4.2 Økonomiske svingninger i perioden 2000-2016**

Ruddock et al. (2014) poengterer at selskaper med gode markedsrelasjoner er bedre rustet til svingninger til markedet. Informant 6 fortalte om gode relasjoner til private aktører som stanset investeringer etter finanskrisen inntraff. En overvekt av omsetningen sin mot det private markedet i den perioden førte til tapte fortrinn i markedet og en omstilling for selskapet der de i større grad måtte konkurrere på nye vilkår.

I 2008 inntraff finanskrisen (Notaker 2016) og førte til en nedgang i den totale omsetningen for bransjen (Figur 1). Ifølge informantene iverksatte norske myndigheter motkonjunkturer for å bidra til sysselsettingen i bransjen. Omsetningen til selskapene gikk ned i perioden etter 2008, men tok seg kraftig opp igjen (Figur 1 og Figur 4). Flere investorer sluttet å investere i bygg, og selskaper med stor andel av omsetning mot det private markedet, kunne ikke dra nytte av ressursen «relasjoner til private aktører», og mistet det konkurransefortrinnet.

Ingen av informantene fortalte at de brukte finanskrisen til å foreta oppkjøp av andre selskaper, hovedsakelig fordi de:

- 1) Følte de hadde posisjonen de trengte.
- 2) Rette kandidaten ikke var tilgjengelig.
- 3) Man ikke klarte å beholde det strategiske perspektivet ut mot markedet.

Finanskrisen førte til at flere måtte omstrukturere egen organisasjonen, men i mindre grad enn forventet. Offentlige myndigheter iverksatte mottiltak mot at private investeringer forsvant, som igjen la til rette for selskaper med mye erfaring med offentlige byggherrer fikk en liten fordel. Basert på informant 6, virket det som om konkurransemarkedet ble vanskeligere for selskaper med relasjoner til private aktører. De måtte konkurrere på like vilkår med andre konkurrenter om de offentlige prosjektene som i stor grad ble avgjort på pris.

Ser vi på antall fusjoner gjennomført (Figur 8 og Figur 10), har det ikke forekommet noen betydelige endringer i perioden etter finanskrisen. Oppkjøp og fusjoner går i tydelige bølger, og varierer med mellomrom på 3-5 år for totalentreprenørene (Figur 11), og oppmot 10 år for konsulentselskapene.

#### **7.5 Betydning for bransjen**

Større krav til teknologi og utvikling, økt omsetning og størrelser på kontrakter, er drivere bak ekspansjonen til de største selskapene. I et stadig større bygg- og anleggsmarked vokser det frem store prosjekter som gjør at de små kan slite med å hevde seg. På den ene siden er det samfunnsmessige perspektivet med større prosjekter som passer de største selskapene med tanke på risiko, og bedre planlegging av store ressurser over en lang tidshorison (Brekkehus 2016). Samtidig har man et ansvar for allsidigheten i bransjen (informant 5). Konkurransen i markedet handler i stor grad om å tilegne seg konkurransefortrinn, og imøtekomme kundenes ønsker. For å hindre at konkurrerende selskaper stikker ifra, må de største selskapene stadig analysere markedet og egen virksomhet. Mye av det som preger eierstrukturen er strategien de største selskapene legger til grunn i søken etter konkurransefortrinn for å nå målet de har satt for virksomheten. Det er en dynamisk bransje, med oppkjøp og fusjoner i varierende perioder.

## 8 Konklusjon/svar på problemstilling

Gjennom diskusjonen har resultatene fra intervjuene, kartleggingen og teorien blitt sett i sammenheng, og gjennom følgende kapittel skal oppgaven svare på problemstillingen presentert i delkapittel 2.3, med bakgrunn i resultatene fra oppgaven. Problemstillingen lyder som følger:

### Hvordan er eierstrukturen i den norske byggebransjen?

Spørsmålet favner bredt, og for å presisere nærmere blir problemstillingen besvart gjennom følgende to delspørsmål:

- 1) **Hvorfor er eierstrukturen slik den er i dag?**
- 2) **Hvilke endringer har det vært i eierstrukturen de siste 15 årene?**

#### 1) **Hvorfor er eierstrukturen slik den er i dag?**

I henhold til resultatene, bærer eierstrukturen preg av ønsket om å skaffe seg strategiske konkurransefortrinn fra de største selskapene, og havne i en strategisk god posisjon til å manøvrere i markedet. Selgende selskap blir vurdert etter strategisk likhet, kulturell tilpasning, lønnsomhet og komplementære ressurser.

Med bakgrunn i resultatene, foretar norske selskaper oppkjøp av selskaper som har levert bra over tid og som kan bidra til videre vekst. Andelen datterselskaper har økt for entreprenørselskapene, proporsjonalt med økt omsetning. De største entreprenørselskapene har flere datterselskaper enn de mindre. Totalentreprenørene velger i liten grad å fusjonere inn oppkjøpte selskap, noe som bidrar til flere datterselskap i strukturen. Konsulentselskapene velger nesten konsekvent å fusjonere inn selskaper, noe som fører til at deres eierstruktur består for det meste av egne avdelinger.

Resultatene fra kartleggingen sammenlignet med omsetning viser at oppkjøp av selskaper bidrar til økt omsetning dersom de lykkes. Selskapene har en strategisk plan for hvor de ønsker å være, og hvilke ressurser de bør ha i selskapet for å oppnå varig konkurransefortrinn. Har man konkurransefortrinn i markedet, vil man være i en mye bedre posisjon til å hevde seg mot andre konkurrenter. Man kan utvikle disse ressursene selv, men høy etterspørsel etter dyktige mennesker vanskeliggjør organisk vekst.

#### 2) **Hvilke endringer har det vært i eierstrukturen i perioden 2000-2016?**

Resultatene fra både kartlegging og intervjuer viser til at flere selskaper i bransjen har konsolidert sammen som følge av ønsket om økt omsetning, og evne til å håndtere større prosjekter. Informantene peker også på en økende trend blant kunder som foretrekker å forholde seg til en motpart. Generasjonsskifter på eiersiden og verdirealisering av selskap er noe av årsakene til konsolideringen bransjen har observert i perioden. Større prosjekter presser også mindre selskaper til å knytte seg mot større.

De største rådgivende selskapene har kjøpt opp og integrert svært mange enheter. Det har ført til større og færre enheter blant rådgivende selskaper.

Totalentreprenørene har utvidet eierstrukturen sin med flere datterselskaper. Antall datterselskaper har doblet seg for utvalget i oppgaven, og kartleggingen viser også at oppkjøp av datterselskaper kan føre til økt omsetning over tid.

Resultatene fra kartleggingen viser at i perioden etter finanskrisen har andelen samspillsentrepriser med delt eierskap økt. Risikofordeling og kapitalinnskudd nevnes av

informantene som hovedårsaker til at utbygger ønsker entreprenøren på eiersiden i prosjekter. Dette fører til at de største selskapene har eierandeler i flere selskaper som representerer prosjekter.

Eierstrukturen i Norge er enkel hos rådgiverne: ett selskap med flere avdelinger. Hos totalentreprenørene er det mer komplisert, med varierende grad av eierandel i datterselskaper, mindre fusjoner, og en stor prosjektportefølje av samspillsentrepriser med utbyggere.

Selskapene har blitt større, konsulentselskapene har blitt færre, og totalentreprenørene har utvidet eierstrukturen sin med flere datterselskaper og flere prosjektselskaper.

## **8.1 Videre forskning**

Oppgaven har begrenset seg til å kartlegge hvordan den helhetlige eierstrukturen er i bransjen, uten å kartlegge hvert enkelt selskap i detalj. Under utarbeidelsen av oppgaven, har det dukket opp en ny gigant i norsk sammenheng: BetonmastHæhre. De fusjonerte med Hæhre Isachsen Gruppen, og har siden kjøpt to selskaper, Steen & Lund<sup>8</sup> og Tronrud Gruppen<sup>9</sup>. Samlet gir fusjonen og oppkjøpene en samlet forventet omsetning på 10 milliarder. Dette samsvarer med det flere av informantene også hevdet, at bransjen går mot færre og større enheter.

Oppgaven har ikke sett nærmere på hva slags eierforhold eiendomsenhetene til de ulike totalentreprenørene sitter på. Det kan også være interessant å videreutvikle metoden som ble brukt for å kartlegge eierstruktur og eierforhold blant selskaper i byggebransjen. Kartlegge eierforholdene til alle de 100 største entreprenørene listet opp hos Byggindustrien og kjøre en simulering som avdekker felles eierskapsinteresser, gjerne også i sammenheng med de største selskapenes eiendomsavdelinger kan være interessant å undersøke. En aktuell søkemotor som dukket opp rett før oppgavens periode nærmet seg slutten er Dagens Næringsliv sin søkemotor over aksjonærer til norske selskaper. En geografisk fordeling over et Norgeskart for å avdekke regionale trender kan også være interessant å undersøke.

---

<sup>8</sup> <http://www.betonmast.no/Om-Betonmast/Nyhetsarkiv.aspx?Action=1&NewsId=457&M=NewsV2&PID=270>  
(11.05.2017)

<sup>9</sup> <http://www.betonmast.no/Om-Betonmast/Nyhetsarkiv.aspx?Action=1&NewsId=465&M=NewsV2&PID=270>  
(11.05.2017)



## 9 Litteratur og kilder

- Aarhus, C. (2016). *Norske entreprenører frykter for store kontrakter*. I: Aga, F. (red.). Oslo: Byggindustrien. Tilgjengelig fra: <http://www.bygg.no/article/1265779> (lest 29.04).
- Aksjeloven. (1997). *Lov om aksjeselskaper (aksjeloven) Kapittel 13. Fusjon (sammenslåing av selskaper)*. Oslo. Tilgjengelig fra: [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44/KAPITTEL\\_13#KAPITTEL\\_13](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44/KAPITTEL_13#KAPITTEL_13) (lest 26.04).
- Altinn. (2015). *Allmennaksjeselskap (ASA)*. I: Brønnøysundregistrene (red.): Brønnøysundregistrene (lest 01.05).
- Altinn. (2016a). *Aksjeselskap*. I: Brønnøysund (red.). Brønnøysund: Brønnøysundregistrene. Tilgjengelig fra: <https://www.altinn.no/no/Starte-og-drive-bedrift/Forberede/Velge-organisasjonsform/Aksjeselskap-AS/> (lest 25.04).
- Altinn. (2016b). *Ansvarlig selskap (ANS/DA)*. I: Brønnøysundregistrene (red.): Brønnøysundregistrene. Tilgjengelig fra: <https://www.altinn.no/no/Starte-og-drive-bedrift/Forberede/Velge-organisasjonsform/Ansvarlig-selskap-ANSDA/> (lest 19.04).
- Altinn. (2016c). *Fusjon og fisjon mellom aksjeselskaper I*. Brønnøysundregistrene (red.). Brønnøysund: Brønnøysundregistrene. Tilgjengelig fra: <https://www.altinn.no/no/Starte-og-drive-bedrift/Drive/Andre-driftsoppgaver/Flytting-og-omorganisering/Fusjon-og-fisjon-mellom-aksjeselskaper/> (lest 26.04).
- Annaniassen, E. (2017). *Boligsamvirkets historie* Norske Boligbyggelags Landsforbund. Tilgjengelig fra: <https://www.nbbl.no/Om-oss/Boligsamvirkets-historie> (lest 23.04).
- Arbeidstilsynet. (2017). *Er du byggherre?* Sosialdepartementet, A.-o. 12 s.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. (The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects). *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 9 (4): 49-61.
- Bauer, F. & Matzler, K. (2014). Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. *Strategic Management Journal*, 35 (2): 269-291.
- Boye, K. (2008). Hvem tjener/taper på fusjoner og oppkjøp? *Praktisk økonomi & finans*, 25 (2): 61-69.
- Brekkehus, A. (2016). *Går vi mot for store kontrakter?* I: Aga, F. (red.). Oslo: Byggindustrien. Tilgjengelig fra: <http://www.bygg.no/article/1263945> (lest 29.04).
- Byggenæringens Landsforening, B. (2015). *Dette er bygge- og anleggsnæringen*. I: (BNL), B. L. (red.). Oslo: Byggenæringens Landsforening (BNL). Tilgjengelig fra: <http://www.vibyggnorge.no/hvorfor-velge-bygge--og-anleggsnaringen/om-ba--naringen/> (lest 25.04).
- Byggindustrien. (2016). *100 Største, 2015*. I: Aga, F. (red.). 100 Største. Oslo. Tilgjengelig fra: <http://www.bygg.no/100-storste> (lest 12.01).
- Christensen, J. (2016). *Bygger ut Lillo Gård for 526 millioner kroner*. I: Djuve, A. (red.). Oslo: Dagens Næringsliv AS. Tilgjengelig fra: <http://www.dn.no/nyheter/2016/12/22/1220/bygger-ut-lillo-gard-for-526-millioner-kroner> (lest 29.04).
- Crook, T. R., Combs, J., Ketchen Jr., D. J. & Aguinis, H. (2013). Organizing around transaction costs: What have we learned and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 27: 63-79.
- DIBK. (2012). *Entrepriseformer*. Tilsyn. Oslo: Direktoratet for byggkvalitet. Tilgjengelig fra: <https://dibk.no/saksbehandling/kommunalt-tilsyn/temaveiledninger/tilsyn/del-3--vedlegg/vedlegg-3.2/3.2.5.-entrepriseformer/> (lest 28.04).
- Dyer, J. H. & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23 (4): 660-679.
- Foretaksregisteret. (2017). *Foretaksregisteret*. Brønnøysund: Brønnøysundregisteret. Tilgjengelig fra: <https://www.brreg.no/om-oss/samfunnsoppdraget/registre-vare/foretaksregisteret/> (lest 28.04).

- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Ireland, R. D. & Harrison, J. S. (1991). Effects of acquisitions on R&D inputs and outputs. *Academy of Management Journal*, 34 (3): 693-706.
- Husbanken. (2016). *Historie Husbanken*: Husbanken. Tilgjengelig fra: <https://www.husbanken.no/om-husbanken/historikk/> (lest 23.04).
- Hårbøl, K., Schack, J. & Spang-Hanssen, H. (1999). *Synergieffekt*. 2 utg. Dansk Fremmedordbog: Gyldendal. Tilgjengelig fra: [http://denstoredanske.dk/Sprog,\\_religion\\_og\\_filosofi/Sprog/Fremmedord/sp-s%C3%A5/synergieffekt](http://denstoredanske.dk/Sprog,_religion_og_filosofi/Sprog/Fremmedord/sp-s%C3%A5/synergieffekt) (lest 25.04).
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. utg. Bergen: Fagbokforl. 558 s.
- Kale, P. (2010). Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here? *Strategic Direction*, 26 (2): 45-62.
- Konkurranseloven. (2004). *Lov om konkurranse mellom foretak og kontroll med foretakssammenslutninger* Oslo. Tilgjengelig fra: [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2004-03-05-12#KAPITTEL\\_4](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2004-03-05-12#KAPITTEL_4) (lest 19.04).
- Konkurransetilsynet. (2015). *Melding om foretakssammenslutning*. I: Turøy, R. (red.). Bergen. Tilgjengelig fra: <http://www.konkurransetilsynet.no/nb-NO/fusjoner-og-oppkjop/meldinger/melding-om-foretakssammenslutning/> (lest 19.04).
- Konkurransetilsynet. (2017). *Betonmast AS - Hæhre & Isachsen Holding AS*. I: Turøy, R. (red.). Bergen: Konkurransetilsynet. Tilgjengelig fra: <http://www.konkurransetilsynet.no/nb-NO/fusjoner-og-oppkjop/meldinger/arkiv-over-mottatt-meldinger/2017/betonmast-as--hahre--isachsen-holding-as/> (lest 06.06).
- KPMG. (2003). *Kartlegging og utredning av former for offentlig samarbeid (OPS) : en KPMG-rapport til Nærings- og handelsdepartementet*. Oslo: KPMG.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: five Ps for strategy. (Organizational Approaches to Strategy). *California Management Review*, 30 (1): 11-24.
- Notaker, H. (2016). *Finanskrisen i USA 2008-2009*: Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: [https://snl.no/Finanskrisen\\_i\\_USA\\_2008-2009](https://snl.no/Finanskrisen_i_USA_2008-2009) (lest 04.05).
- Olson, M. S., van Bever, D. & Verry, S. (2012). When Growth Stalls. *Harvard Business Review*: 1-14.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*: 1-19.
- Proff. (2017a). *Ofte stilte spørsmål*. I: Ødegård, T. (red.). Tilgjengelig fra: <http://innsikt.proff.no/ofte-stilte-sporsmal/> (lest 19.01).
- Proff. (2017b). *Regnskap i perioden 2001-2014*. I: Ødegård, T. (red.). Tilgjengelig fra: <http://www.proff.no/> (lest 19.01).
- Proff. (2017c). *Veidekke ASA Konsernregnskap*. I: Ødegård, T. (red.). Tilgjengelig fra: <http://www.proff.no/regnskap/veidekke-asa/oslo/hovedkontortjenester/IEGF62E10NZ/> (lest 19.01).
- Proff. (2017d). *Åsane Byggmesterforretning AS*. I: Ødegård, T. (red.). Tilgjengelig fra: <http://www.proff.no/roller/%C3%A5sane-byggmesterforretning-as/ulset/bygg-og-t%C3%B8mremestere/PN4805149I296/> (lest 17.01).
- Regnskapstall. (2017). *Om oss*. I: Ohr, A. (red.). Oslo. Tilgjengelig fra: <https://www.regnskapstall.no/om/oss> (lest 05.02).
- Ruddock, L., Kheir, A. & Ruddock, S. (2014). UK construction companies' strategies in the face of business cycles. *International Journal of Strategic Property Management*, 18 (3): 225-237.
- Sagberg, I. (2016). *Organisasjonskultur*. Oslo: Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/organisasjonskultur> (lest 25.04).
- Sander, K. (2016). *Organisk Vekst*. I: Sander, K. (red.). Vekst: eStudie. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/organisk-vekst/> (lest 25.04).
- Schepker, D. J., Oh, W.-Y., Martynov, A. & Poppo, L. (2013). The Many Futures of Contracts: Moving Beyond Structure and Safeguarding to Coordination and Adaptation. *Journal of Management*, 40 (1): 193-225.
- SNL. (2014). *Klausul*: Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/klausul> (lest 01.05).
- SSB. (2009). *Standard for næringsgruppering*. I: Sentralbyrå, S. (red.). Oslo: Statistisk Sentralbyrå. Tilgjengelig fra: <http://www.ssb.no/klass/#!/klassifikasjoner/6> (lest 03.03).

- SSB. (2017). *Bygge- og anleggsvirksomhet, strukturstatistikk*. I: Sentralbyrå, S. (red.). Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/saveselections.asp> (lest 11.01).
- Sætermo, H. (2015). *Joint Venture - Fellesforetak*. M & A / Selskapsrett. Forretningsjuridisk tidsskrift: Rime Advokatfirma DA. Tilgjengelig fra: <http://www.forretningsjuridisk.no/2015/12/23/joint-venture-fellesforetak/> (lest 19.04).
- Thakur, M., Bansal, A., Risberg, A., King, D. R. & Meglio, O. (2015). A framework of HR enablers for successful M&A Integration. *The Routledge Companion to Mergers and Acquisitions*: 40-56.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3 utg. Oslo: Gyldendal akademisk. 285 s.
- Veidekke. (2015). Årsrapport 2015. 105 s.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press. 442 s.
- Yu, Y., Umashankar, N. & Rao, V. R. (2016). Choosing the right target: Relative preferences for resource similarity and complementarity in acquisition choice. *Strategic Management Journal*, 37 (8): 1808-1825.



## 10 Vedlegg

### 10.1 Intervjuguider

Følgende vedlegg viser hvilke intervjuguider som har vært brukt under intervjuer av de ulike informantene.

Intervjuguide store entreprenørselskaper

1. Hvor lenge har du jobbet i **bedriften** og hva er din rolle?
  - a. Hva innebærer det?
  - b. Hvordan er det å jobbe i **bedriften**?
2. Hvordan har **bedriften** blitt \_\_\_\_\_ i Norge i byggebransjen? *Kan du gi en beskrivelse av hvordan \_\_\_\_\_ har blitt \_\_\_\_\_ i Norge?*
  - a. Hva er de strategiske fortrinnene? Konkurransefortrinn?
  - b. Hvor ønsker **bedriften** å være på sikt? Hva er målsetningen?
  - c. Hvordan ser dere for dere markedet om 10-20 år? Mtp konkurranse
3. Hvorfor kjøper **bedriften** opp andre entreprenører? Når begynte **bedriften** med det?
  - a. Hvordan går **bedriften** frem når dere foretar oppkjøp av andre?
    - i. Hva innebærer et slikt oppkjøp?
      1. Hva får dere ut av et slikt oppkjøp? Hva med de dere kjøper opp? Hva slags opp/ned sider er det?
      - ii. Hva slags kriterier ligger i oppkjøpene? Hva er det som bestemmer hvilke selskaper dere kjøper opp? [Geografisk, strategisk, risikospredning]
    - ii. Hvilken kontroll har dere over selskapene?
      - i. Merker dere noe press fra andre bedrifter som vil knytte seg til dere?
      - ii. Hvorfor fusjonerer dere/dere ikke alle entreprenørselskapene dere kjøper opp?
      - iii. Hvilken effekt har det at dere kjøper dere inn i virksomheter i f.eks. Harstad? [effekter – markedet i nærområdet, utviklingen for området, deres totale omsetning] *Når er det dere heller etablerer egne kontorer i ulike områder?*
4. Sånn jeg har oppfattet det via forelesere på NMBU, er det en utvikling i bransjen hvor de største entreprenørene kjøper opp eiendom (eller i samarbeid med eiendomsselskaper) og setter opp egne bygg og er sine egne byggherrer. Hva tenker du om en trend der selskapene selv kjøper opp eiendom og bygger ut på egenhånd?
  - i. Når startet **bedriften** oppkjøp av eiendom?
  - b. Hva slags innvirkninger får dette på markedet? Er det fordelaktig eller ufordelaktig at flere og flere selskaper utvikler egne prosjekter?
    - i. Hvor «store» må slike selskaper være?
  - c. Hva slags selskaper er det som klarer å «overleve» i et slikt marked?
5. Under finanskrisen, hvordan forholdt dere dere til den?
  - a. Foretok dere noen grep når det gjaldt å opprettholde målsetningene? Endret dere strategi?
  - b. Hvordan planlegger dere for økonomiske svingninger i markedet?
    - i. Åpnet det seg nye muligheter for evt oppkjøp e.l.?
    - ii. Omstrukturerte/omorganiserte dere? Måtte dere si opp
6. Avslutningsvis – følge opp evt områder som ikke er dekt passelig.
7. «Nå har jeg kommet gjennom spørsmålene mine, er det noe du vil legge til som ikke er tatt opp?»
8. Takke for tiden.
  - a. Spør om **bedriften** har statistikk over alle oppkjøp som kan brukes i oppgaven?
9. Har de statistikk over hvor mange ansatte som drev med entreprenørvirksomhet i årene 1980-1990?

#### Intervjuguide rådgivende selskaper

1. Hvor lenge har du jobbet i **bedriften** og hva er din rolle?
  - a. Hva innebærer det?
  - b. Hvordan er det å jobbe i **bedriften**?
2. Hvordan har **bedriften** blitt så store i Norge? – Hvordan er det **bedriften** jobber inn mot byggebransjen?
  - a. Hva er konkurransefortrinnene til **bedriften**?
  - b. Hvor ønsker bedriften å være på sikt? Hva er målsetningen?
  - c. Hvordan ser **bedriften** for seg at markedet vil være i fremtiden?
3. Hvorfor kjøper **bedriften** opp andre bedrifter? Eks? Når startet **bedriften** med det?
  - a. Hvordan går **bedriften** frem når dere foretar oppkjøp av andre?
    - i. Hva får dere ut av et slikt oppkjøp?
    - ii. Hva er det som bestemmer hvilke selskaper dere kjøper opp? (Geografisk, strategisk, risiko)
  - b. Hvilken kontroll har dere over selskapene?
    - i. Merker dere press fra andre som vil knytte seg til dere?
    - ii. Pleier dere å integrere firmaene dere kjøper opp? Hvorfor/Hvorfor ikke?
  - c. Hvordan sørger dere for at selskapene eller avdelingene dere eier er konkurransedyktige?
  - d. Starter dere noen ganger opp kontorer fra scratch? Hva er det som bestemmer det?
4. Sånn jeg har oppfattet det via forelesere på NMBU, er det en utvikling i bransjen hvor de største entreprenørene kjøper opp eiendom (eller i samarbeid med eiendomsselskaper) og setter opp egne bygg og er sine egne byggherrer. Hva tenker du om en trend der selskapene selv kjøper opp eiendom og bygger ut på egenhånd?
  - a. Hva tenker **bedriften** om en trend der de største selskapene oftere og oftere prosjekterer egne prosjekter? Er det en trussel mot **bedriften**? Hvordan svarer dere på dette?
5. Kontrakter i Norge blir større og større, hvordan ser **bedriften** på en slik utvikling? Påvirker det dere i noen grad?
  - a. Hva slags risikostyring har dere på slike oppdrag?
6. Under finanskrisen, hvordan forholdt dere dere til den? Oljeprisfallet?
  - a. Foretok dere noen grep når det gjaldt å opprettholde målsetningene? Endret dere strategi?
  - b. Hvordan planlegger dere for økonomiske svingninger i markedet?
    - i. Åpnet det seg nye muligheter for evt oppkjøp e.l.? Utnyttet dere det?
    - ii. Omstrukturerte/omorganiserte dere? Måtte dere si opp
7. Følge opp områder som ikke er dekket ordentlig
  - a. Hvordan går det utover **bedriften** at de største blir større? Får dere mindre prosjekter å jobbe med?
    - i. Kan det utvikle seg til å bli mindre prosjekter å jobbe med?
  - b. Hvordan er konkurransepresset fra utenlandske selskaper? Tar de mer og mer av markedsandelene?
8. «Nå har jeg kommet gjennom spørsmålene mine, er det noe du vil legge til som ikke er tatt opp?» ---- 9. Takke for tiden.

Spørsmål til mindre selskaper

1. Hvor lenge har du jobbet i **bedriften** og hva er din rolle?
  - a. Hva innebærer det?
  - b. Hvordan er det å jobbe i **bedriften**?
2. Hva er målsetningen til **bedriften**?
  - a. Hvordan ser **bedriften** for seg markedet i fremtiden? Mtp konkurranse?
3. Hvordan har **bedriften** kommet dit de er i dag?
4. Dere ble kjøpt opp av **overtagende selskap** i **måned, år**. Hvordan gikk det til?
  - a. Hvorfor ville dere slå dere sammen med **overtagende selskap**?
  - b. Hvem var det som kontaktet hvem?
  - c. Hvorfor ville dere at dette skulle gå gjennom?
  - d. Hvorfor kjøpte **overtagende selskap** bare **XX** % av aksjene?
  - e. Kommer **bedriften** til å integrere inn i **overtagende selskap** på sikt?
  - f. Hva får dere ut av å bli kjøpt opp av dem?
  - g. Hvilken kontroll har de over dere?
5. Har **bedriften** merket noen endringer i markedet de siste 15 årene? I så fall, hvordan?  
Nøkkelord: Konsolidering, totalentreprise
  - a. Har konkurransen endret seg?
  - b. Har det vært en utvikling i hvor store prosjektene er?
6. Sånn jeg har oppfattet det via forelesere på NMBU, er det en utvikling i bransjen hvor de største entreprenørene kjøper opp eiendom (eller i samarbeid med eiendomsselskaper) og setter opp egne bygg og er sine egne byggherrer. Hvordan har det gått utover **bedriften**?  
Påvirker det dere på noen måte?
  - a. Hva tenker **bedriften** om at de største selskapene blir større?
    - i. Går det utover **bedriften** på noen måte?
  - b. Kontraktene som legges ut på anbud, kanskje spesielt det offentlige, blir større og større. Hva tenker **bedriften** om en slik utvikling?
  - c. Blir det vanskeligere å få «en bit av kaken»?
7. Hvordan var forholdene under Finanskrisen i 2008?
  - a. Hvordan taklet **bedriften** det?
    - i. Ble det mindre/mer å gjøre?
  - b. Hva slags utslag, om noe, gjorde det på markedet slik dere opplevde det? (Lettere, tøffere, mer/mindre å gjøre?)
  - c. Omstrukturere/omorganisere?
8. Avslutningsvis – følg opp områder som ikke er dekt passelig
  - a. Hvordan har selskapet reagert på oppkjøpet? Hvordan var det før og hvordan er det etter?
9. Takke for tiden

Spørsmål til observatør/totalentreprenør

1. Hvor lenge har du jobbet i bygg- og anleggsbransjen? Hva gikk rollen din ut på?
2. Hvordan har *selskapet* blitt så stor i Norge?
  - a. Oppkjøp/organisk
3. Hvordan har bransjen vært siden 2000? Hvilke endringer har vært tydelige?
  - a. Stikkord:
    - i. Konsolidering (oppkjøp) – Hva har den vanligste formen for vekst i bransjen vært siden 2000? Oppkjøp eller organisk?
      1. Har det vært mer oppkjøp enn vanlig?
    - ii. Strukturering i bransjen
    - iii. Utvikling teknologi, krav – vanskeligere for de små?
4. Hvordan har bransjen reagert på større og større kontrakter? Eks Nye Veier?
  - a. Hvordan har de største reagert på det? (Samarbeider de?)
  - b. Hvordan har de små selskapene reagert på det?
  - c. Kan det bli et «sjikt» mellom de største og mellomstore? Der de store blir enda større?
5. Hva skjer i bransjen under en finanskriser eller et oljeprisfall? Hvordan reagerer/reagerte bedriftene/markedet?
6. Åpner det seg reelle muligheter for oppkjøp?
7. Sånn jeg har oppfattet det via forelesere på NMBU, er det en utvikling i bransjen hvor de største entreprenørene kjøper opp eiendom, gjerne sammen med en utbygger, for så å løfte prosjektene. Både i egenregi og delt regi. Har denne modellen vært vanlig lenge?
  - a. Hvilke entreprisformer blir mer og mer vanlig? (Totalentreprise altdominerende i 15 år?)
8. Hvordan blir de rådgivende selskaper sin posisjon når totalentrepriser blir mer og mer vanlig, i tillegg til at de største fortsetter å bli større? Blir den forandret?
9. Hva tenker du om at Betonmast og Hæhre fusjonerer sammen?
10. Avslutningsvis – følge opp evt områder som ikke er dekt passelig.



## 10.2 Tabeller for eierforhold til de åtte største entreprenører i Norge

Følgende delkapittel presenterer en oversikt over tabellene utarbeidet gjennom kartleggingen av selskapene. Selskaper markert i grønt er datterselskaper med eget navn og logo, mens de resterende selskapene enten er underavdelinger eller selskaper som representerer et prosjekt. Listene er utarbeidet etter metoden forklart i kapittel 4.2. Oversikt over eierstrukturen til selskapet og datterselskapene presenteres i delkapittel 10.6.

### 10.2.1 Veidekke ASA

Veidekke ASA	Oppkjøp/etableringsår	Eierandel 2017	Eierandel v/ oppkjøp
JV Rugtvedt – Dørdal ANS	2017	50 %	
Skuleplass AS	2016	100 %	
Skulegard AS	2016	100 %	
Lillehammer Næringspark AS	2016	50 %	
Region Anlegg Høyangertunnelen	2016	100 %	
Region Fv255 Graupe – Massing	2016	100 %	
Region syd avd Gol	2016	100 %	
Region anlegg Lussandberget	2016	100 %	
Region anlegg E105 Kirkenes	2016	100 %	
Region anlegg avd Bodø	2016	100 %	
Region Mårnes Kvarts	2016	100 %	
Region anlegg avd Harstad	2016	100 %	
Region Nord/vest avd Sandane	2016	100 %	
Region Nord/vest avd Sogndal	2016	100 %	
Region anlegg Posten Bring Narvik	2016	100 %	
Tore Løkke AS	2015	80 %	80 %
Leif Grimsrud AS	2015	80 %	
JV Veidec ANS	2015	50 %	
Skuleveg AS	2013	100 %	
Skulebygg AS	2013	100 %	
JV Veidekke Hochtief ANS	2012	60 %	
Interaksjon Færder ANS	2012	62 %	
Veidekke Arctic AS	2012	100 %	
Envoilution Norge AS	2012	50 %	
Hammerfest Entreprenør AS	2012	82 %	
Pollen P-hus AS	2011	26 %	
Entreprenør M Kristiseter AS	2010	100 %	
Hovinmoen utvikling AS	2009	100 %	
Forpleiningstjenester AS	2008	30,68 %	
Skuledrift AS	2007	100 %	60 %
Offerdal Kraftverk AS	2007	10 %	
Allfarveg AS	2004	100 %	
Rudsflata 11 AS	2004	100 %	
Ufo Entreprenør AS	2002	100 %	
Feios Kraftverk AS	2002	10 %	
Sarpsborg fotball invest AS	2001	12,73 %	

Br. Reme AS	2000	100 %	70 %
Kynningsrud Fundamentering AS	2000	78,9 %	
Valdresbygg AS	1999	100 %	
Norske Stålbygg AS	1999	100 %	
Block Berge bygg AS	1999	100 %	
Region Syd	1999	100 %	
ITECH AS	1998	34,64 %	
Seby AS	1997	70 %	
Region Anlegg	1995	100 %	
Region Trondheim	1991	100 %	
Region øst	1988	100 %	
Veidekke Eiendom AS	1984	100 %	
Region Nord-vest	1965	100 %	
Veidekke Industri AS	1961	100 %	
Blåbyen AS		1,03 %	
Knarrevik-Sotra Byggeselskap AS		21,66 %	
Sogn Ride og Travsenters ASN			

Fusjon fra brreg.no (Veidekke Entreprenør)	År	Geografi
Veidekke Agder AS	2015	Kristiansand
Trafikk og Anlegg AS	2013	Skien
Dokken AS	2012	Bærum
Murus AS	2009	Oslo

## 10.2.2 AF Gruppen ASA

AF Gruppen ASA	Oppkjøp/etableringsår	Eierandel 2017	Eierandel ved oppkjøp
JV Rugtvedt – Dørdal ANS	2017	50,00 %	
Bjørnsons Hage 3 AS	2016	50,00 %	
Hasle Linje Nøring DA	2016	50,00 %	
Målselv maskin & transport AS	2015	70,00 %	70,00 %
Kleivveien Utbygging AS	2015	50,00 %	
Lab AS	2014	70,00 %	70,00 %
Lillo Gård AS	2013	25,00 %	
Losjeplassen Holding AS	2013	50,00 %	
Kilen Panorama AS	2013	40,00 %	
Bjørnsons Hage 2 AS	2013	34,00 %	
Valor Engineering AS	2013	100,00 %	
Spikkestadkvartalene Bolig AS	2013	33,33 %	
Haslemann AS	2012	50,00 %	
AF Energi AS	2011	100,00 %	
Bergerveien 24 AS	2011	33,00 %	
Strøm Gundersen Gruppen AS	2011	100,00 %	100,00 %
E2 utvikling AS	2011	49,17 %	
Lillestrøm By og Næringsutvikling AS	2011	40,20 %	
Rolfbukta utvikling AS	2011	33,33 %	

Afg invest 5 AS	2011	33,33 %	
Sponvika utvikling AS	2011	40,00 %	
Nordliveien Utbygging AS	2011	33,33 %	
Strøm Gundersen Holding AS	2011	6,79 %	
Af Arctic AS	2011	100,00 %	
AF Bygg sør	2011	100,00 %	
Haga&Berg Holding AS	2010	12,50 %	
Stovner utvikling AS	2010	100,00 %	
Bjørnsons Hage AS	2010	34,00 %	
Jr Anlegg AS	2010	100,00 %	100,00 %
Blomsterstykket Utbygging AS	2009	50,00 %	
Afgn invest 1 AS	2009	100,00 %	
Vsp Holding AS	2008	6,02 %	
AF Miljø AS	2007	100 %	
AF Offshore AS	2007	100 %	
Sandakerveien 99b AS	2007	33,00 %	33,00 %
Elvesiden utvikling AS	2007	12,50 %	
Kjmt eiendom AS	2007	100,00 %	
Søreiendom AS	2007	50 %	
Kilen brygge AS	1999	100,00 %	35,00 %
Rølvsrud Utbygging AS	1998	100,00 %	
AF Eiendom	1997	100,00 %	
Kirkeveien utbyggingsselskap AS	1996	50,00 %	
AF Bygg/rehab Oslo/Administrasjon	1995	100,00 %	
AF Anlegg	1995	100,00 %	
AF Gruppen Norge AS	1985	100,00 %	
AF Bygg Østfold	1985	100,00 %	
<b>Fusjon fra brreg.no (AF Gruppen Norge AS)</b>	<b>År</b>	<b>Geografi</b>	
AF Bygg Rogaland AS	2015	Stavanger	
AF Bygg Glomsrød AS	2011	Halden	
Hagen & Nygård AS	2009	Hagan	
AF Brødr. Holstad AS	2006	Råde	
AF Ragnar Evensen AS	2006	Oslo	
AF Gruppen Industri AS	2006	Oslo	
Scandinavian Rock Group AS	2006	Oslo	

### 10.2.3 NCC Norge AS

NCC Norge AS	Oppkjøp/etableringsår	Eierandel 2017	Eierandel ved oppkjøp
Avd. Tønsberg	2017	100,00 %	
Avd. Arendal øst	2015	100,00 %	
Avd. Solør	2015	100,00 %	
Avd. Rjukan	2015	100,00 %	
Avd. Veiservice indre Ryfylke	2015	100,00 %	
Avd. Veiservice Elverum	2014	100,00 %	

Avd. Vegservice Eikelandosen	2013	100,00 %	
Avd. Veiservice Ringerike	2013	100,00 %	
OKK Entreprenør AS	2012	100,00 %	100,00 %
Engebretsen Betong & Mur AS	2012	100,00 %	100,00 %
Carl C Fon AS	2011	100,00 %	100,00 %
Per Nordhagen Entreprenørforretning AS	2011	100,00 %	100,00 %
NCC Consto ANS	2010	50,00 %	
AF NCC – Repstad Anlegg ANS	2010	70,00 %	
Avd. Veiservice Hedmark	2007	100,00 %	
Vsb AS	2006	100,00 %	
Interform AS	2006	100,00 %	
Avd. Veiservice Telemark	2004	100,00 %	
Avd. Trondheim	2001	100,00 %	
Avd. Stavanger	2001	100,00 %	
Avd. Bergen	2001	100,00 %	
Avd. Asker	2001	100,00 %	
Avd. Region Oslo	2001	100,00 %	
Avd. Oslo	2001	100,00 %	
Avd. Hamar	2001	100,00 %	
Avd. Sarpsborg	2001	100,00 %	
Ankenesstrand servicesenter AS	2000	23,62 %	
Sjøentreprenøren AS	1999	100,00 %	
Avd. Drammen	1995	100,00 %	
Avd. Veiservice Profilbetong	1990	100,00 %	
Avd. Anlegg vest	1988	100,00 %	
Avd. Region Nord	1988	100,00 %	
Avd. Administrasjon	1953	100,00 %	

<b>Fusjon fra brreg.no (NCC Norge AS)</b>	År	Geografi
Heldal & Sønn AS	2007	Bergen
NCC International AS	2006	Oslo
NCC Tunnelling AS	2002	Oslo
NCC Bygg AS	2000	Oslo
NCC Anlegg AS	2000	Oslo
NCC Industri AS	2000	Oslo

#### 10.2.4 Hent AS

<b>Hent AS</b>	<b>Oppkjøp/etableringsår</b>	<b>Eierandel 2017</b>	<b>Eierandel ved oppkjøp</b>
Hent eiendom AS	2007	100,00 %	
Avd. Oslo	2007	100,00 %	
Prora eiendom AS	2013	3,00 %	
Avd. Hamar	2013	100,00 %	
Avd. Ålesund	2013	100,00 %	
Avd. Bergen	2013	100,00 %	
Avd. Steinkjer	2015	100,00 %	
Avd. Bodø	2015	100,00 %	

Avd. Tromsø	2015	100,00 %	
Avd. Horten	2015	100,00 %	

Fusjon fra brreg.no (Hent AS)	År	Geografi
Hent Invest III AS	2014	Trondheim
Hent AS	2014	Trondheim

### 10.2.5 PEAB

PEAB	Oppkjøp/etableringsår	Eierandel 2017	Eierandel ved oppkjøp
PEAB anlegg AS avd Tromsø	2016	100,00 %	
Solberg Maskin AS	2016	90,30 %	90,30 %
PEAB Prosjekt i Nord ANS	2014	50,00 %	
Nilsen Haukland AS	2014	100,00 %	100,00 %
Bogstrand AS	2014	100,00 %	100,00 %
PEAB anlegg AS avd Trondheim	2014	100,00 %	
PEAB anlegg AS avd Bergen	2014	100,00 %	
K. Nordang AS	2011	90,13 %	90,10 %
Terje Hansen AS	2011	100,00 %	65,00 %
Avd. Telemark Vestfold Entreprenør <sup>10</sup>	2010	100,00 %	91,00 %
Avd. Hus & Hyttebygg <sup>11</sup>	2010	100,00 %	100,00 %
Avd. Senter Bygg Entreprenør <sup>12</sup>	2007	100,00 %	100,00 %
Avd. Raaen entreprenør <sup>13</sup>	2007	100,00 %	100,00 %
Bjørn Bygg AS	2006	100,00 %	100,00 %
Avd. Administrasjon	2006	100,00 %	
Kirkebakken vest AS	2005	50,00 %	
PEAB Eiendomsutvikling AS	2004	100,00 %	
Totalentreprenøren AS	2001	100,00 %	100,00 %
Avd. Bygg	1999	100,00 %	
Fagbygg AS	1995	100,00 %	100,00 %
Nor Entreprenør	1995	100,00 %	100,00 %

Fusjon fra brreg.no (PEAB)	År	Geografi
Hus & Hyttebygg AS	2016	Skien
Telemark Vestfold Entreprenør AS	2016	Skien
PEAB Invest AS	2016	Bærum
Byggservice & Vedlikehold AS	2015	Bærum
Senter Bygg Entreprenør AS	2012	Modum
Raaen Entreprenør AS	2012	Horten
Follo Bergrom AS	2008	Oslo

<sup>10</sup> Oppkjøp som ble opprettet som avdeling. Senere fusjonert inn.

<sup>11</sup> Oppkjøp som ble opprettet som avdeling. Senere fusjonert inn.

<sup>12</sup> Oppkjøp som ble opprettet som avdeling. Senere fusjonert inn.

<sup>13</sup> Oppkjøp som ble opprettet som avdeling. Senere fusjonert inn.

## 10.2.6 BetonmastHæhre AS

BetonmastHæhre AS	Oppkjøp/etableringsår	Eierandel 2017	Eierandel ved oppkjøp
Fishfarming Innovation AS	2014	40,0 %	
Veum Park AS	2014	10,0 %	
Byggservice Innlandet AS	2014	100,0 %	
Betonmast Røsand AS	2013	100,0 %	100,00 %
Betonmast Buskerud-Vestfold AS	2013	90,1 %	
Betonmast eiendom AS	2013	100,0 %	
Betonmast Oslo AS	2011	100,0 %	
Horisont Holding AS	2010	100,0 %	
Betonmast Romerike AS	2009	100,0 %	
Betonmast Bergen AS	2008	100,0 %	
Betonmast Østfold AS	2008	100,0 %	
Betonmast Tvb Bolig AS	2004	100,0 %	
Betonmast Telemark AS	2004	100,0 %	
Betonmast Innlandet AS	2003	100,0 %	
Betonmast Rotstigen AS	1991	100,0 %	
Betonmast Trøndelag AS	1991	100,0 %	
Betonmast Selvaagbygg AS	1984	100,00 %	

Hæhre Entreprenør AS	Oppkjøp/etableringsår	Eierandel 2017	Eierandel ved oppkjøp
Hegh Eiendom AS	2016	50,00 %	
Craneway AS	2015	40,00 %	
Vei & Tunnel-service AS	2015	33,33 %	
Zenith Survey AS	2013	82,00 %	
Avd. Bergen	2010	100,00 %	
Avd. Billingstad	2010	100,00 %	
Hæhre bilutleie AS	2007	100,00 %	
Isachsen Gruppen AS	2007	100,00 %	
Fossliseteråsen AS	2006	100,00 %	
Hæhre bygg AS	2004	100,00 %	
Hæhre Gulvstøp AS	2004	100,00 %	
Hæhre Maskinutleie AS	2004	100,00 %	
Sajas Invest AS	2002	40,00 %	
Søndre Jong AS	2000	50,00 %	
Åsland Pukkverk AS	1992	50,00 %	
Hæhre mekaniske verksted AS	1983	100,00 %	
Hæhre Auto AS	1969	100,00 %	

Fusjoner fra brreg.no (Betonmast)	År	Geografi
Hæhre	2017	Modum
BM Intermediate AS	2013	Oslo
Heimhusan AS	2013	Fetsund
Emtida AS	2013	Lørenskog
Tingulstad AS	2013	Nannestad
Jahema AS	2013	Oslo

Pesa Invest AS	2013	Oslo	
Hege og Heidi Thorsen AS	2013	Arendal	

Fusjoner fra brreg.no	År	Geografi	Inn til
Albert KR Hæhre AS	2013	Modum	
Hæhre entreprenør AS	2004	Modum	Hasa Entreprenør AS

### 10.2.7 Skanska Norge AS

Skanska Norge AS	Oppkjøp/etableringsår	Eierandel 2017	Eierandel ved oppkjøp
Avd. Rosten kraftverk	2016	100,00 %	
Avd. Bagn	2016	100,00 %	
Avd. Sørkjostunnelen	2016	100,00 %	
Avd. Storåselva kraftverk	2016	100,00 %	
Avd. Sletta	2016	100,00 %	
Råstølen Park Næring Hus H AS	2015	100,00 %	
Råstølen Park Næring Hus i AS	2015	100,00 %	
Ensjø torg Næring AS	2015	100,00 %	
Øybergvegen 131 AS	2015	100,00 %	
Bråvannskleiva 3 AS	2015	100,00 %	
Lakkegata 3-9 AS	2015	100,00 %	
Ranheimsfjæra Utbyggingsselskap II AS	2015	100,00 %	
JV Skanska-Strabag Ulriken ANS	2014	50,00 %	
JV Skanska – TT anlegg ANS	2014	50,00 %	
Skanska Boligutvikling ANS	2011	100,00 %	
Ranheimsfjæra Utbyggingsselskap DA	2008	50,00 %	
Farsund Næringssselskap AS	2001	1,57 %	
Avd. distrikt Buskerud	2001	100,00 %	
Avd. Dk Romerike	2001	100,00 %	
Avd. Narvik	2001	100,00 %	
Entreprenørservice AS	2000	100,00 %	50,00 %
Marthinsen & Duvholt AS	1998	75,00 %	
Utleiecompagniet AS	1998	100,00 %	
Skanska eiendomsutvikling AS	1997	100,00 %	
Skanska Husfabrikken AS	1996	100,00 %	
Avd. Dk Hedmark-Oppland	1995	100,00 %	
Avd. Div. Nordvest	1995	100,00 %	
Skanska Asfalt AS	1994	100,00 %	
Avd. Div. bygg region øst Tønsberg	1992	100,00 %	
Acusto AS	1991	100,00 %	
Avd. Porsgrunn	1991	100,00 %	
Avd. Div. bygg region sør Arendal	1991	100,00 %	
Avd. Div. bygg region Nord Bodø	1991	100,00 %	
Avd. Region Øst	1990	100,00 %	
Skanska tekniske Entrepriser AS	1988	100,00 %	
Avd. Stålproduksjon	1988	100,00 %	
Avd. Div. bygg region nord Steinkjer	1988	100,00 %	

Avd. Anlegg	1986	100,00 %	
Avd. bygg nord/vest region Rogaland	1981	100,00 %	
Avd. Div. bygg region nord Tromsø	1981	100,00 %	
Avd. Div. Bygg Dk Østfold – Follo	1981	100,00 %	
Avd. Div. bygg region Sør Kristiansand	1981	100,00 %	
Vassbakk & Stol AS	1976	100,00 %	
Avd. Div. Bygg region Oslo/Akershus	1965	100,00 %	
Avd. Midt-Norge	1965	100,00 %	
Avd. Bergen	1965	100,00 %	
Avd. Distriktskontor Egersund	1965	100,00 %	
Avd. Florø	1965	100,00 %	

Fusjon fra brreg.no	År	Geografi
Skanska Utvikling 1 AS	2016	Oslo
Skanska Utvikling 3 AS	2016	Oslo
Solåsen AS	2007	Stavanger
Aadnøy Bolig AS	2007	Stavanger
Nordlysveien AS	2007	Stavanger
Åke Larson Construction AS	2006	Oslo
Skanska Eiendom Norge AS	2002	Oslo
GEFO AS	2001	Oslo
BT Bygg AS	2001	Narvik

## 10.2.8 Kruse Smith AS

Kruse Smith AS	Oppkjøp/etableringsår	Eierandel 2017	Eierandel ved oppkjøp
Bas Maskinutleie AS	2015	50,00 %	
Kruse/Bjelland ANS	2014	50,00 %	
Amon AS	2014	58,33 %	
Af Kruse BRG DA	2013	50,00 %	
Af Tangen Ytterst DA	2013	50,00 %	
Kruse/Risa ANS	2013	50,00 %	
Kruse Smith Spesialprodukter AS	2012	100,00 %	
Arbeidsfellesskapet Kruse Strømme DA	2011	50,00 %	
Avd. Øst	2010	100,00 %	
Avd. Lyngdal	2008	100,00 %	
Kruse Smith Hasseløy AS	2007	100,00 %	71,00 %
Hinna Brygge AS	2004	50,00 %	
Urban Sjøfront AS	2002	9,09 %	
Elvebredden Syd AS	2001	100,00 %	
Buggeland AS	2001	33,33 %	
Avd. Anlegg Syd	1995	100,00 %	
Avd. Haugesund	1995	100,00 %	



Avd. Arendal	1988	100,00 %	
Kruse Smith Eiendom AS	1986	90,05 %	
Avd. Kragerø	1983	100,00 %	
Kruse Smith Entreprenør AS	1975	90,09 %	
Avd. Forus og anlegg	1965	100,00 %	
Avd. Kristiansand hovedkontor	1965	100,00 %	

<b>Fusjon fra brreg.no (Kruse Smith Entreprenør AS)</b>	<b>År</b>	<b>Geografi</b>
ECO Bygg Åseral AS	2012	Åseral
Budeng & Vik Entreprenør AS	2009	Haugesund
Krusebo AS	2004	Sandnes
Forus utviklingsselskap AS	2003	Sandnes
Sandeidgt 47-49 AS	2002	Stavanger
Sandeidgt 21 AS	2002	Stavanger
Kruse Betong AS	2001	Stavanger
Kruse Kontorbygg AS	2000	Kristiansand

### 10.3 Tabeller for eierforhold til fem rådgivende selskaper

Følgende vedlegg viser oversikten for de rådgivende selskapene oppgaven omhandler.

#### 10.3.1 Sweco Norge AS

<b>Sweco Norge AS</b>	<b>Oppkjøp/etableringsår</b>	<b>Eierandel 2017</b>	<b>Eierandel ved oppkjøp</b>
Rambøll-Sweco ANS	2015	50,00 %	
Interaksjon Færder ANS	2012	3,00 %	
Sweco Norge AS avd Kirkenes	2012	100,00 %	
Sweco Norge AS avd Stokke	2012	100,00 %	
Sweco Norge AS avd Molde	2012	100,00 %	
Sweco Norge AS avd Hedmark/Oppland/Lillehammer	2003	100,00 %	
Sweco Norge AS avd Alta	2001	100,00 %	
Sweco Norge AS avd Hedmark/Oppland Gjøvik	2000	100,00 %	
Sweco Norge AS avd Kristiansand	2000	100,00 %	
Sweco Norge AS avd Seljord	1995	100,00 %	
Sweco Norge AS avd Ørsta	1995	100,00 %	
Sweco Norge AS avd Billingstad	1995	100,00 %	
Sweco Norge AS avd Kolbotn	1995	100,00 %	
Sweco Norge AS avd Longyearbyen	1995	100,00 %	
Sweco Norge AS avd Steinkjer	1995	100,00 %	
Sweco Norge AS avd Kilde Akustikk	1995	100,00 %	
Sweco Norge AS avd Hedmark/Oppland	1995	100,00 %	
Sweco Norge AS avd Narvik	1995	100,00 %	
Sweco Norge AS avd Mandal	1995	100,00 %	
Sweco Norge AS avd Sogn og Fjordane	1995	100,00 %	
Sweco Norge AS avd Bergen	1995	100,00 %	
Sweco Norge AS hovedkontor	1993	100,00 %	
Sweco Norge AS avd Bodø	1980	100,00 %	
Sweco Norge AS avd Gol	1980	100,00 %	

Sweco Norge AS avd Østfold	1973	100,00 %	92,00 %
Sweco Norge AS avd Tromsø	1973	100,00 %	
Sweco Norge AS avd Ski	1973	100,00 %	
Sweco Norge AS avd Trondheim	1971	100,00 %	
Sweco Norge AS avd Porsgrunn	1965	100,00 %	
Sweco Norge AS avd Stavanger	1965	100,00 %	
<b>Fusjoner fra brreg.no</b>	<b>År</b>	<b>Geografi</b>	<b>Inn i</b>
Sletten AS	2016	Tromsø	Sweco Norge AS
Sweco Med AS	2015	Mandal	Sweco Norge AS
Vectura Consulting AS	2014	Oslo	Sweco Norge AS
Mek-Consult AS	2013	Asker	Sweco Norge AS
Planstyring AS	2013	Steinkjer	Sweco Norge AS
Pyramide AS	2012	Stavanger	Sweco Norge AS
Kilde Akustikk AS	2011	Voss	Sweco Norge AS
Oppland Bygg Consult AS OBC	2011	Gjøvik	Sweco Norge AS
Eiendomsprosjektering AS	2011	Stange	Sweco Norge AS
Ilje AS	2010	Kolbotn	Sweco Norge AS
Sweco Svalbard AS	2009	Svalbard	Sweco Norge AS
Opticonsult AS	2008	Bergen	Sweco Norge AS
Sweco Samfunnsteknikk AS	2004	Oslo	Sweco Grøner AS
Statkraft Engineering	2000	Oslo	Grøner Holding AS

### 10.3.2 Norconsult

Norconsult	Oppkjøp/Etableringsår	Eierandel 2017	Eierandel ved oppkjøp
Naa AS	2016	33,33 %	
Norconsult AS avd Sandnessjøen	2016	100,00 %	
Norconsult AS avd Voss	2016	100,00 %	
Hr-Nor AS	2015	50,00 %	
Norconsult AS avd Gran	2015	100,00 %	
Norconsult AS avd Lillestrøm	2014	100,00 %	
Norconsult AS avd Ulsteinvik	2014	100,00 %	
Norconsult AS avd Levanger	2014	100,00 %	
Norconsult AS avd Rølvøy	2014	100,00 %	
Norconsult AS avd Namsos	2014	100,00 %	
Norconsult AS avd Odda	2014	100,00 %	
Norconsult AS avd Førde	2014	100,00 %	
Norconsult AS avd Flekkefjord	2014	100,00 %	
Norconsult AS avd Egersund	2014	100,00 %	
Norconsult AS avd Otta	2014	100,00 %	
Norconsult AS avd Verdal	2014	100,00 %	
Norconsult AS avd Os i Østerdalen	2014	100,00 %	
Norconsult AS avd Mosjøen	2014	100,00 %	
Norconsult AS avd Eidfjord	2014	100,00 %	
Norconsult AS avd Ski	2014	100,00 %	
Norconsult AS avd Fauske	2014	100,00 %	
Norconsult AS avd Kløfta	2014	100,00 %	

Norconsult AS avd Stjørdal	2014	100,00 %	
Norconsult AS avd Mandal	2014	100,00 %	
Norconsult AS avd Kjøllefjord	2014	100,00 %	
Technogarden Holding AS	2013	100,00 %	
Norconsult AS avd Steinkjær	2013	100,00 %	
Team-T3 AS	2012	30,00 %	
Norconsult AS avd Tønsberg	2012	100,00 %	
Norconsult AS avd Alta	2011	100,00 %	
Norconsult AS avd Gjøvik	2011	100,00 %	
Norconsult AS avd Horten	2010	100,00 %	
Team-T AS	2009	25,00 %	
Norconsult AS avd Kirkenes	2009	100,00 %	
Seljestad og Røldal Løypeselskap AS	2008	1,07 %	
Norconsult AS avd Kristiansand	2008	100,00 %	
Norconsult AS avd Hammerfest	2007	100,00 %	
Norconsult LNG AS	2006	100,00 %	
Norconsult AS avd Trondheim	2006	100,00 %	
Norconsult AS avd Askim	2006	100,00 %	
Norconsult AS avd Bergen	2002	100,00 %	
Norconsult AS avd Tromsø	2002	100,00 %	
Techno consult AS	2001	100,00 %	
Kirkenes Næringshage AS	2000	2,45 %	
Norconsult AS avd Haugesund	1998	100,00 %	
Norconsult AS avd Ålesund	1998	100,00 %	
Norconsult AS avd Narvik	1998	100,00 %	
Norconsult International AS	1997	100,00 %	
Norconsult AS avd Molde	1996	100,00 %	
Norconsult AS avd Vadsø	1995	100,00 %	
Norconsult AS avd Sogndal	1995	100,00 %	
Norconsult AS hovedkontor	1991	100,00 %	
Norconsult AS avd Årdalstangen	1990	100,00 %	
Norconsult AS avd Hønefoss	1989	100,00 %	
Norconsult Hydropower AS	1988	100,00 %	
Norfin AS	1988	100,00 %	
Norconsult InformasjonsSystemer AS	1987	100,00 %	
Solem arkitektur AS	1987	100,00 %	
Norconsult utvikling AS	1987	100,00 %	
Norconsult AS avd Lakselv	1983	100,00 %	
Norconsult AS avd Harstad	1982	100,00 %	
Norconsult AS avd Posgrunn	1980	100,00 %	
Norconsult AS avd Larvik	1980	100,00 %	
Norconsult AS avd Mo i Rana	1980	100,00 %	
Norconsult AS avd Lillehammer	1980	100,00 %	
Byggcon AS	1974	100,00 %	
Norconsult AS avd Hamar	1973	100,00 %	
Norconsult AS avd Stavanger	1973	100,00 %	
Norconsult AS avd Kristiansund	1973	100,00 %	
Norconsult AS avd Bodø	1973	100,00 %	

<b>Fusjoner via Byggcon AS:</b>	<b>År</b>	<b>Hvor</b>
PW Arkitekter AS	2015	Harstad
Tegneverket Arkitekter AS	2015	Mo i Rana
Arkitektstudio AS	2015	Bodø
Planconsult VVS AS	2015	Namsos
Ryjord AS Nord	2015	Steinkjer
RG-Prosjekt AS	2015	Steinkjer
Provar AS	2015	Ålesund
Solvang og Fredheim Gudbrandsdalen AS	2015	Otta
Ing. Hallås Lillehammer AS	2015	Lillehammer
Aalerud AS	2015	Hamar
Fak Prokuria AS	2013	Vadsø
Riss Landskap AS	2013	Bergen
IBR-Elprosjekt AS	2013	Hamar
Ask Rådgivning AS	2013	Oslo
Jørstad Ri AS	2012	Alta
Myklebust AS	2012	Trondheim
Elplan AS	2012	Trondheim
Stavsengs Ingeniørfirma AS	2012	Ålesund
Elektroteam AS	2012	Ålesund
Elektroplan Møre AS	2012	Molde
Geovest-Haugland AS	2012	Molde
Energi og Miljø Consult AS	2012	Gjøvik
Palm & Bratlie AS	2012	Gjøvik
Pro Teknologi AS	2011	Trondheim
Modalsli Prosjektering AS	2011	Sandnes
Hardanger Consult AS	2011	Odda
Techno Consult Møre AS	2011	Kristiansund
Vest Landskap AS	2011	Sogndal
Sigvart Ellingsen AS	2011	Bergen
Tekøk Data AS	2011	Trondheim
Quality Assurance Service AS	2009	Mandal
Finnmark Teknisk AS	2009	Porsanger
Sletten Finnmark AS	2009	Vadsø
CM Consulting AS	2009	Oslo
Skillforce Holding AS	2008	Skien
Støltun AS	2008	Bærum
Raugstad AS	2008	Sandnes
Byggoffice AS	2008	Trondheim
Proaktiv Holding AS	2008	Lillehammer
Elvita AS	2008	Bærum
Facility Management Professional AS	2008	Oslo
Urheim Rådgivende Ingeniører MRIF AS	2007	Sogndal
Byggplan Nord AS	2007	Mo i Rana
Ingeniørtjeneste AS	2007	Bodø
Intekno AS	2007	Bodø
AS Garmann & CO Rådgivende Ingeniører	2007	Bergen

Sivilingeniørene Grønstad & Tveito AS	2007	Bergen	
---------------------------------------	------	--------	--

### 10.3.3 Multiconsult

Multiconsult	Oppkjøp/etableringsår	Eierandel 2017	Eierandel ved oppkjøp
Multiconsult ASA avd Ålesund	2016	100,00 %	
Multiconsult ASA avd Stord	2016	100,00 %	
Multiconsult ASA avd Tønsberg	2016	100,00 %	
Multiconsult ASA avd Egersund	2016	100,00 %	
Multiconsult ASA avd Mo i Rana	2016	100,00 %	
Multiconsult ASA avd Grimstad	2016	100,00 %	
Multiconsult ASA avd Sandnessjøen	2016	100,00 %	
Multiconsult ASA avd Steinkjer	2016	100,00 %	
FPS AS	2013	36,00 %	
Multiconsult ASA avd Svalbard	2013	100,00 %	
Multiconsult ASA avd Sortland	2012	100,00 %	
Subsea Tunnel AS	2011	15,00 %	
Multiconsult Analyse & Strategi AS	2007	100,00 %	
Prosjektforum AS	2003	100,00 %	
Hermetikken Kulturnæringshage AS	2001	2,38 %	
Multiconsult ASA avd Moss	1999	100,00 %	
Multiconsult ASA avd Bodø	1999	100,00 %	
Link arkitektur AS	1995	100,00 %	
Multiconsult ASA avd Kirkenes	1995	100,00 %	
Multiconsult ASA avd Ski	1995	100,00 %	
Multiconsult ASA avd Drammen	1990	100,00 %	
AS Norrøna barnehage	1987	13,33 %	
Multiconsult ASA avd Narvik	1987	100,00 %	
Multiconsult ASA avd Alta	1986	100,00 %	
Multiconsult ASA avd Skien	1980	100,00 %	
Multiconsult ASA avd Trondheim	1980	100,00 %	
Multiconsult ASA avd Vadsø	1979	100,00 %	
Multiconsult ASA avd Vøyenenga	1977	100,00 %	
Norplan AS	1976	50,00 %	
Multiconsult ASA avd Tromsø	1970	100,00 %	
Multiconsult ASA avd Bergen	1970	100,00 %	
Multiconsult ASA avd Fredrikstad	1970	100,00 %	
Multiconsult ASA avd Oslo	1965	100,00 %	
Multiconsult ASA region Kristiansand	1965	100,00 %	
Multiconsult ASA region Stavanger	1965	100,00 %	

Fusjoner fra Brreg.	År	Geografi
Akvator AS	2016	Stord
Multiconsult Stord AS	2016	Stord
Multiconsult Voss	2015	Voss
Infratech AS	2013	Skien
Barlindhaug Consult AS	2012	Tromsø
Industriplan AS	2011	Asker
Kompas AS	2010	Bergen

Vest Akva AS	2007	Bergen
Vest Consult AS	2007	Bergen
KV Engineering AS	2007	Bergen
Elkon AS	2006	Sandnes
NVK Multiconsult AS	2006	Ski
Søvik AS	2006	Bergen
Noteby AS	2006	Oslo
Multiconsult Renegeriplan AS	2005	Sandnes
M V G Arkitektkontor AS	2003	Sarpsborg
NVK Gruppen AS	2003	Ski
JHR Partners AS	2000	Oslo

### 10.3.4 Rambøll

Rambøll	Oppkjøp/etableringsår	Eierandel 2017	Eierandel ved oppkjøp
Rambøll Norge AS avd Energi, helse, miljø og vann	2016	100,00 %	
Rambøll-Sweco ANS	2015	50,00 %	
Arken arkitektkontor AS	2014	95,05 %	
Rambøll Norge AS avd Svalbard	2013	100,00 %	
Roh ANS	2007	50,00 %	
Fire-Fire-To ANS	2007	15,00 %	
Bohr ANS	2006	15,00 %	
Rambøll Norge AS avd Tromsø	2004	100,00 %	
Landmåler sør AS	2002	51,00 %	
Rambøll Norge AS avd Narvik	2002	100,00 %	
Kirkenes Næringshage AS	2000	4,57 %	
Rambøll Norge AS avd Sarpsborg	2000	100,00 %	
Rambøll Norge AS avd Bodø	1997	100,00 %	
Rambøll Norge AS avd Ålesund	1997	100,00 %	
Rambøll Norge AS avd Tønsberg	1996	100,00 %	
Rambøll Norge AS avd Storgata Kirkenes	1995	100,00 %	
Rambøll Norge AS avd Grimstad	1995	100,00 %	
Rambøll Norge AS avd Skien	1995	100,00 %	
Rambøll Norge AS avd Kristiansand	1995	100,00 %	
Rambøll Norge AS avd Arendal	1995	100,00 %	
Rambøll Norge AS avd Alta	1995	100,00 %	
Rambøll Norge AS avd Sandefjord	1985	100,00 %	
Rambøll Norge AS avd Kongsberg	1978	100,00 %	
Rambøll Norge AS avd Drammen	1973	100,00 %	

Fusjoner fra brreg.no	År	Geografi
Rambøll Engineering AS	2014	Skedsmo
Sivilingeniør Tore Mathisen AS	2014	Lier
Sivilingeniør Finn Strøm AS	2014	Skien
SBV- Consult AS	2014	Kirkenes
ING Evensen AS	2013	Fredrikstad
Studio 4 arkitekter AS	2013	Trondheim
Sivilingeniør Morten Fernløf AS	2012	Sarpsborg

Per Andre Hansen Landskapsarkitekter AS	2012	Fredrikstad
Studio Ludo AS	2012	Stavanger
Rambøll Barents AS	2012	Kirkenes
Prosjektpartner Bodø AS	2011	Bodø
Rail-X AS	2011	Oslo
Viken Prosjektstyring AS	2011	Sandefjord
A7 Arkitekter AS	2011	Arendal
Ingeniørservice Landskap AS	2011	Stavanger
Arealkonsult AS	2011	Tønsberg
Ingeniørservice AS	2011	Stavanger
Polarplan AS	2011	Vadsø
Schönherr Norge AS	2011	Stavanger
Grønn Strek AS	2011	Kristiansund
Sivilingeniørene Inglingstad & Tørnqvist A/S	2010	Fredrikstad
Pascal Rådgivning A/S	2010	Stavanger
Sivilingeniør Robstad AS	2009	Kristiansand
Rambøll Aros AS	2009	Sandnes
Byggadministrasjon AS	2009	Grimstad
Rambøll Elektrorådgiverne AMI AS	2009	Alta
A1 Prosjekt Bolle Otneim AS	2009	Narvik
Rambøll Mapping AS	2008	Kristiansand
Rambøll Boro AS	2008	Oslo
Arkon AS	2008	Bergen
Tordenskiold Prosjekt AS	2008	Trondheim
Unico Construction A/S	2008	Kristiansand
Tomtekontoret AS	2008	Drammen
Scandiaconsult AS	2008	Drammen
Dr. Ing. Steinar Trygstad AS	2008	Ålesund
Solheim & Søvik AS	2008	Ålesund
Rambøll Paulsen Ri AS	2008	Alta
Feste Lillehammer AS	2008	Lillehammer
Multiteknikk AS	2007	Stavanger
EL-Team AS	2007	Kristiansand
Rambøll Harsem AS	2006	Drammen
Unico Holding AS	2006	Kristiansand
SCC Prosjektering AS	2000	Trondheim
Resøk AS	2000	Oslo
SCC Bonde & co AS	2000	Oslo
Scandiaconsult Lillehammer AS	2000	Lillehammer
Scandiaconsult Basis AS	2000	Bergen

### 10.3.5 Cowi

COWI	Oppkjøp/etablerings år	Eierandel 2017	Eierandel ved oppkjøp
Team-T3 AS	2012	30,00 %	
COWI AS avd Sogndal	2012	100,00 %	
Team-T AS	2009	25,00 %	
COWI AS avd Drammen	2009	100,00 %	
COWI AS avd Notodden	2008	100,00 %	

COWI AS avd Norheimsund	2008	100,00 %	
COWI AS avd Kongsberg	2008	100,00 %	
COWI AS avd Narvik	2007	100,00 %	
COWI AS avd Flekkefjord	2007	100,00 %	
Østfoldforskning AS	2006	5,00 %	
Storgaten 112 Lillehammer ANS	2004	25,42 %	
Team St Olav ANS	2003	48,10 %	
COWI AS avd Kristiansand	2002	100,00 %	
COWI AS avd Voss	2002	100,00 %	
Kretsløpet AS	2001	19,30 %	
COWI AS avd Haugesund	1995	100,00 %	
COWI AS avd Hønefoss	1995	100,00 %	
COWI AS avd Fredrikstad	1995	100,00 %	
COWI AS avd Oslo	1995	100,00 %	
COWI AS avd Trondheim	1995	100,00 %	
COWI AS avd Hamar	1995	100,00 %	
COWI AS avd Bodø	1995	100,00 %	
COWI AS avd Stavanger	1995	100,00 %	
COWI AS avd Bergen	1995	100,00 %	
Aquateam AS	1984	99,14 %	
COWI AS avd Kristiansund N	1984	100,00 %	
COWI AS avd Levanger	1981	100,00 %	
COWI AS avd Larvik	1976	100,00 %	
COWI AS avd Tromsø	1972	100,00 %	
COWI AS avd Lillehammer	1965	100,00 %	

<b>Fusjoner fra brreg.no</b>	<b>År</b>	<b>Geografi</b>	<b>Overtakende selskap</b>
Skansen Consult AS	2014	Bergen	Cowi
A-Tek AS Ingeniørfirma	2013	Oslo	Cowi
Stormorken og Hamre AS	2013	Oslo	Cowi
Norsas Norsk Kompetansesenter for Avfall og Gjenvinning AS	2013	Oslo	Cowi
Tonning & Lieng AS	2013	Kristiansund	Cowi
Tuneconsult AS	2011	Fredrikstad	Cowi
Sørlandskonsult AS	2010	Kristiansand	Cowi
FB Engineering AS	2010	Fredrikstad	Cowi
Optikon AS	2009	Fredrikstad	Cowi
RIE Notodden AS	2008	Notodden	Cowi
Envinor AS	2008	Fredrikstad	Cowi
Teledrifting As	2007	Tromsø	Cowi
Trondheim Avtalepartner AS	2006	Oslo	Cowi
Ingeniørene Strand og Grindahl AS	2005	Fredrikstad	Cowi
Interconsult Norgit AS	2004	Fredrikstad	Interconsult ASA
Interconsult International AS	2004	Oslo	Interconsult ASA



## 10.4 Nettsider besøkt under kartlegging

Nettsider som ble besøkt under utarbeidelsen av listene over eierandeler. Alle nettsidene ble besøkt i tidsrommet 7-12.april 2017, når kartleggingsprosessen ble gjennomført.

Kunngjøringer til flere av selskapene ble hentet fra Brønnøysundregistrene via regnskapstall.no eller proff.no for å redegjøre formålet og hensikten bak selskapene.

<a href="http://w2.brreg.no/kunngjoring/hent_en.jsp?kid=20140000119793&amp;sokeverdi=913502566">http://w2.brreg.no/kunngjoring/hent_en.jsp?kid=20140000119793&amp;sokeverdi=913502566</a>
<a href="http://news.cision.com/peab/?q=acquires%20">http://news.cision.com/peab/?q=acquires%20</a>
<a href="http://w2.brreg.no/kunngjoring/hent_en.jsp?kid=20140000379006&amp;sokeverdi=913935047">http://w2.brreg.no/kunngjoring/hent_en.jsp?kid=20140000379006&amp;sokeverdi=913935047</a>
<a href="http://news.cision.com/peab/?q=acquires%21">http://news.cision.com/peab/?q=acquires%21</a>
<a href="http://news.cision.com/peab/?q=acquires%22">http://news.cision.com/peab/?q=acquires%22</a>
<a href="http://www.smp.no/nyheter/indre/article326971.ece">http://www.smp.no/nyheter/indre/article326971.ece</a>
<a href="http://news.cision.com/peab/r/peab-acquires-asphalt-company-in-norway,c9142362">http://news.cision.com/peab/r/peab-acquires-asphalt-company-in-norway,c9142362</a>
<a href="http://www.bygg.no/article/65344">http://www.bygg.no/article/65344</a>
<a href="http://www.nordbohus.no/skien/nyheter/fusjon">http://www.nordbohus.no/skien/nyheter/fusjon</a>
<a href="http://news.cision.com/peab/?q=acquires%23">http://news.cision.com/peab/?q=acquires%23</a>
<a href="https://www.gjengangeren.no/nyheter/peab-kjopte-raaen-entreprenor/s/2-2.426-1.679738">https://www.gjengangeren.no/nyheter/peab-kjopte-raaen-entreprenor/s/2-2.426-1.679738</a>
<a href="http://www.bygg.no/article/18410">http://www.bygg.no/article/18410</a>
<a href="http://www.bygg.no/article/1223986">http://www.bygg.no/article/1223986</a>
<a href="http://www.bygg.no/article/100258">http://www.bygg.no/article/100258</a>
<a href="http://www.bygg.no/article/1267631">http://www.bygg.no/article/1267631</a>
<a href="http://www.bygg.no/article/1267631">http://www.bygg.no/article/1267631</a>
<a href="http://www.bygg.no/article/1267631">http://www.bygg.no/article/1267631</a>
<a href="http://www.bygg.no/article/1247094">http://www.bygg.no/article/1247094</a>
<a href="https://www.regnskapstall.no/kunngjoringer-for-arken-arkitektkontor-as-100220268S1">https://www.regnskapstall.no/kunngjoringer-for-arken-arkitektkontor-as-100220268S1</a>
<a href="http://www.proff.no/selskap/peab-as-avd-bygg/lysaker/-/981046935/">http://www.proff.no/selskap/peab-as-avd-bygg/lysaker/-/981046935/</a>
<a href="http://www.afgruppen.no/Om-AF-Gruppen/Var-historie/ kjopte opp et eiendomsselskap som het Odin">http://www.afgruppen.no/Om-AF-Gruppen/Var-historie/ kjopte opp et eiendomsselskap som het Odin</a>
<a href="https://www.tu.no/artikler/konsulenter-vokser-sammen/326967">https://www.tu.no/artikler/konsulenter-vokser-sammen/326967</a>
<a href="https://w2.brreg.no/kunngjoring/hent_alle.jsp?kid=20000000046940&amp;sokeverdi=967032271&amp;spraak=nb">https://w2.brreg.no/kunngjoring/hent_alle.jsp?kid=20000000046940&amp;sokeverdi=967032271&amp;spraak=nb</a>
<a href="https://w2.brreg.no/kunngjoring/hent_en.jsp?kid=20000000046940&amp;sokeverdi=967032271&amp;spraak=nb">https://w2.brreg.no/kunngjoring/hent_en.jsp?kid=20000000046940&amp;sokeverdi=967032271&amp;spraak=nb</a>
<a href="http://www.vegvesen.no/om+statens+vegvesen/presse/nyheter/nasjonalt/rr (09.02.2017)">http://www.vegvesen.no/om+statens+vegvesen/presse/nyheter/nasjonalt/rr (09.02.2017)</a>
<a href="http://www.regnskapstall.no">www.regnskapstall.no</a> (oversikt over eierforhold beskrevet i kapittel 4.2.2)
<a href="http://w2.brreg.no/kunngjoring/hent_en.jsp?kid=20120000090493&amp;sokeverdi=998191750">http://w2.brreg.no/kunngjoring/hent_en.jsp?kid=20120000090493&amp;sokeverdi=998191750</a>
<a href="http://www.betonmast.no/Om-Betonmast/Betonmast-kj%C3%B8per-Br%C3%B8drene-R%C3%B8sand-AS-2.aspx">http://www.betonmast.no/Om-Betonmast/Betonmast-kj%C3%B8per-Br%C3%B8drene-R%C3%B8sand-AS-2.aspx</a>
<a href="http://www.skanska.no/no/media/pressemeldinger/visa-pressemeldinger/?nid=VhJSYtId">http://www.skanska.no/no/media/pressemeldinger/visa-pressemeldinger/?nid=VhJSYtId</a>
<a href="http://vassbakk.no/om-vs/">http://vassbakk.no/om-vs/</a>
<a href="http://helldal.no/what-we-do/">http://helldal.no/what-we-do/</a>

## 10.5 Oversikt over eiere og aksjonærer

Følgende oversikt ble utarbeidet i tidsrommet 06-10.februar, og representerer oversikten over hvem som eier de 100 største entreprenørselskapene listet opp hos Byggindustrien (2016). Dersom et selskap er eid av et annet selskap, er det forsøkt kartlagt videre eierandeler i neste tabell, som viser videre aksjonærer. Dersom det er utenlandske eiere, er det ikke kartlagt hvem som er eiere videre, grunnet vanskeligheter knyttet til kartlegging via utenlandske kanaler. Tabellen er utarbeidet med de største aksjonærene øverst, rangert etter omsetning, hvem aksjonærer i 1.ledd er under «Aksjonærer» og eierandelen til første aksjonær er listet opp under «Eierandel», som også er den største aksjonæren. Er det flere eiere, er eierandelen vist i parentes ved siden av navnet.

Nr etter størrelse.	Entreprenørselskap	Aksjonærer	Eierandel
1	Veidekke	eget dokument	
2	AF Gruppen ASA	eget dokument	
3	Skanska Norge AS Konsern	Skanska Kraft AB	100 %
4	NCC Construction AS	NCC AB	100 %
5	HENT AS	Hent Invest II AS, Ansatte (0,0%)	99,93 %
6	PEAB AS	PEAB AB	100 %
7	Kruse Smith AS	Kruse Smith Gruppen AS, Kambrium AS (13,05%), Ankers Invest AS (2%)	84,95 %
8	Betonmast AS	Melbye Bygg Holding AS, AS Selvaag Invest (16,5%), Pesa Invest AS (8,96%), Jahema AS (8,96%), Vesterli Eiendom AS (6,59%), Pmr AS (2,1%), Ole-Bjørn Bakke (1,92%), Erik Monsen (1,79%), Heidenreich-Riis og Lillefjære AS (1,74%), Nordvind Consulting AS (1,62%), Emtida AS (1,26%), Heimhusan AS (1,26%), Øyvind Øveraas (1,21%), Ståle Kværndal (1,21%), Røsand Invest AS (1%), Øvrige: (16,31%)	24,62 %
9	Mesta AS	Nærings- og fiskeridepartementet	100 %
10	AS Backe	Backe Holding AS, Redep AS (5%)	95 %
11	JM Norge AS	JM AB	100 %
12	Consto AS	Barlindhaug AS	100 %
13	Block Watne AS	Bwg Homes AS	100 %
14	Leonhard Nilsen & Sønner Eiendom AS	Hålogaland Anlegg AS, Lovik Holding AS (40%)	60 %
15	Implenia Norge AS	Implenia Switserland Ltd, Spjot Invest AS (4,32%), - Bjarne Brendstuen, Geir Nordbø, Arne Hauge, Per Våsenhagen, Per Kristian Skjøllås, Petter Moe, Bjørn Ringstad, Ulf Theander	87,80 %
16	Lemminkainen Norge AS	Lemminkainen Infra Oy (finsk)	100 %
17	Hæhre Entreprenør AS	Hæhre & Isachsen Holding AS	100 %
18	LAB AS	AF Gruppen Norge AS, Janiko AS (5,8%), Tricod Eiendom AS (2,8%), Siv.Ing. Steinar Norheim AS (2,8%), Vitar Bygg AS (2,8%), Siv.Ing. Stig Hole AS (2,8%), Giga Eiendom AS (2,8%), Tobir Holding AS (2,8%), 2% > øvrige lokale eiere.	70 %
19	Block Berge Bygg AS	Veidekke Entreprenør AS	100 %
20	Isachsen Gruppen AS	Hæhre Entreprenør AS	100 %
21	Vedal AS	Fastlight AS, Plus Invest AS (34,7%), A & E Invest AS (30,6%)	34,70 %
22	RISA AS	Risa Drift AS	100 %
23	Protan AS	Moelsa Industrier AS, Kranka AS (5%)	95 %
24	Vassbakk & Stol AS	Skanska Norge AS	100 %
25	Tronrud AS	Haakon Tronrud	100 %
26	BundeGruppen AS	Sss Invest AS, Heleli Invest AS (24,49%), Kjelsås Invest AS (20,85%), Framnes Invest AS (18,59%), Fornebo AS (11,58%)	24,49 %
27	Nordic Crane Group AS	Stangeland Gruppen AS, Kynningsrud AS (47%), Boomtopp AS (2,5%), Eirik Kynningsrud (1,15%), Hans Carlsson (0,81%), Rino Humlekjær (0,81%), Bjørn Sperstad (0,23%)	47,50 %
28	Stangeland Maskin AS	Stangeland Gruppen AS	100 %

29	Ø M Fjeld AS	Ømf Holding AS, Øvrige Aksjonærer (7,55%)	92,45 %
30	Bolig Partner AS	Eiendoms Partner AS	100 %
31	Spenncon AS	Addtek International AB	100 %
32	Constructa Entreprenør AS	Constructa AS	100 %
33	Con-Form Group AS	Reitan & Co Capital Partners Vii Lp, Bakkeguten AS (21,6%), Breed AS (8,58%)	69,82 %
34	Strøm Gundersen AS	Strøm Gundersen Holding AS	100 %
35	Massiv Bygg AS	Masiv AS	100 %
36	Solid Entreprenør	Solid Gruppen AS, Solid Entreprenør AS (3,68%), Ronny Groth (2,03%)	90,30 %
37	BRG Entreprenør AS	BRG Invest AS	100 %
38	OBAS Entreprenør AS (OBAS Øst AS, OBAS Vest AS)	AS Obas	100 %
39	Park & Anlegg AS	Luva Holding AS	100 %
40	Marthinsen & Duvholt AS	Skanska Norge AS, Svein Håkon Marthinsen Invest AS (12,5%), Duvholt Holding AS (12,5%)	75 %
41	IEC-Hus AS	IEC-Hus Holding AS	100 %
42	Baneservice AS	Samferdselsdepartementet	100 %
43	Contiga AS	Contiga Holding AS	100 %
44	Trysilhusgruppen AS	Venari AS, Kjord AS, Sinjo AS, Conventus AS	25/25/25/25
45	Moelven Modus AS	Moelven Industrier ASA	100 %
46	Jadarhus Gruppen AS	Hodne Kapital AS, Hatlestad AS (22,5%), Malde Invest AS (15%), Nyland Invest (10%), Fjeld Invest AS (2,5%)	50 %
47	Brødrene Ulveseth AS	Brødrene Ulveseth Holding AS, Fs-Invest AS (9,83%)	90,17 %
48	Leif Grimsrud AS	Veidekke Entreprenør AS, Gg Gruppen AS (19%), A-M-B Holding AS (1%)	80 %
49	Hellvik Hus Gruppen AS	Helland Invest AS, Harild AS (23,61%), Iko AS (22,92%), Tor Håkon Helvig (3,47%), Helge Mangor Helvig (3,47%)	46,53 %
50	Grande Entreprenør AS	Grande Konsern AS	100 %
51	Bakkegruppen AS	Randu og Morthen Bakke	50/50
52	Kynningsrud Prefab Holding AS (Konsern)	Kynningsrud AS, Pål Andreas Sanne (2,54%) + øvrige	92,39 %
53	K A Aurstad AS	Aurstad AS	100 %
54	Asker Entreprenør AS	Stryken & Gudbrandsen AS	60 %
55	Gunvald Johansen Bygg AS	Gunvald Johansen Holding AS	100 %
56	Entreprenørservice AS	Skanska Norge AS	100 %
57	Moelven ByggModul AS	Moelven Industrier ASA	100 %
58	WK Entreprenør AS	Wke AS	100 %
59	Bertelsen & Garpestad AS	B & G Holding AS	100 %
60	Firesafe AS	Monstro AS, Mango Holding AS (4,99%)	95,01 %
61	Fyllingen Maskin AS	Fm Gruppen AS	100 %
62	FH-Gruppen AS	Torbjørn Kaarud, Lene Kaarud (24%), Bjørn Kaarud (24%), Elias Johansson Kaarud (2%)	50 %
63	Ove Skår AS	Ove Skår Invest, G E Invest AS (31%), Skule Reiersen AS (14%), Jan Erling Grav Invest AS (11%), Morten Bergerud-Karlsen AS (6%)	38 %
64	Teknobygg AS	Blåin AS	100 %
65	Lars Jønsson AS	Lars Jønsson Gruppen AS	100 %
66	Telle Gruppen AS	B. Telle AS, KI's Tre Produkter AS (20%) Telle Gruppen AS (19%) AS Velara (10%)	51 %
67	TT Anlegg AS	Terrenghtransport Holding AS   TT Anlegg AS 3 % - Andre ansatte 6,9 %	90,10 %
68	Gjermundshaug AS	Ole Gjermundshaug	100 %
69	Øster Hus AS	Øster Hus Gruppen AS	100 %
70	Kynningsrud Fundamentering AS	Veidekke Entreprenør AS   Ji Invest AS (10%) Kynningsrud AS (10%)	78,90 %
71	Konsernet Mortensen AS	Cato Werner Nguyen Mortensen	100 %
72	Christie & Opsal AS	Cob Holding AS	100 %

73	Åsane Byggmesterforretning AS	Lab AS, Sjøli AS (15%), Marmor Bygg AS (15%)	70 %
74	Bermingrud Entreprenør AS	Bermingrud Holding AS, Gunnar Mykland (2,5%)	97,50 %
75	Johan Rognerud AS	AF Gruppen Norge AS	100 %
76	Entreprenørcompagniet Nord AS	NbK AS	100 %
77	Steen & Lund AS	Lund Gruppen Invest AS	100 %
78	KF Entreprenør AS	KF Gruppen AS	79,25 %
79	Seltor AS	Seltor Gruppen AS	100 %
80	Jl Bygg AS	J.I.B. Holding AS	100 %
81	Søbstad AS	Søbstad Holding AS	100 %
82	Jærentreprenør AS	Jærentreprenør Holding AS	100 %
83	M3 Anlegg AS	M3 Holding AS	100 %
84	Berge Sag Gruppen AS	Berge Sag Holding AS	100 %
85	Consolvo AS	VSP Holding AS	100 %
86	Overhalla Betongbygg AS	Overhalla Gruppen AS	100 %
87	Carl C. Fon AS	NCC Construction AS	100 %
88	Moderne Byggfornyelse AS	Moderne Byggfornyelse Holding AS	100 %
89	Spennarmering AS	Krofu AS	100 %
90	Syljuåsen AS	Syljuåsen Gruppen AS	80 %
91	Ruta Entreprenør AS	Ruta AS	93 %
92	Johs J Syltern AS	Øystein Syltern AS	100 %
93	Åsen & Øvrelid AS	Ssi Holding AS (25%), Øvrelid Holding AS (25%), Laå Holding AS (25%), Hsi Holding AS (25%)	
94	Konsmo Fabrikker AS	Ole Kristian AS, F. Hestås AS (5 %)	95 %
95	Klepphus AS	Øster Hus Invest AS	100 %
96	Sartor Maskin AS	Kåre Bjorøy Holding AS (82,35 %) Arild Bøthun AS (5 %)	
97	AS Betongbygg AS	Asco AS	100 %
98	IcopalTak AS	Icopaltak Holding AS	100 %
99	Leigland Bygg AS	Leigland AS + Arvid Johnsen (5 %)	95 %
100	Skanska Husfabrikken AS	Skanska Norge AS	100 %

Følgende tabell viser hvem som er aksjonærer i de videre leddene. Tabellen er utformet ved at nummeret til venstre representerer samme selskap som har tilhørende nummer ovenfor, mens de videre aksjonærene viser hvem som har eierandeler i selskapet i kolonnen til venstre. Eierandelen er vist i parentes ved siden av navnet. Under «videre aksjonærer» for alle leddene, er først selskapet fra forrige kolonne listet opp dersom det er flere selskaper, for deretter å vise hvem som har eierandeler i det respektive selskapet. De skilles med en «|» mellom hvert selskap. Denne formen ble tatt i bruk først konsekvent etter selskap nr. 80, og det er derfor selskapene fra 100-81 ikke følger samme struktur.

Nr. for selskap som tabellen ovenfor.	Videre Aksjonærer 2.ledd	Videre aksjonærer 3.ledd	Videre aksjonærer 4.ledd
1			
2			
3	<- svensk		
4	<- svensk		
5	Hent Invest I AS(100%)	Miehdnort AB (72,95%), Sparhent AS(13,77%), Jan Jahren AS(12,86%), Visento AS(0,41%)	Miehdnort AB: Ratos AB (svensk)   Sparhent AS: Bjørnar Lund (9,31%), Trygve Gjøvik (9.31%), Ole Kristian Berg(8,47%), Knut Alstad (8,47%), Hmwh Invest AS(Hans Magnus Wold Haud)(8,47%), Siamak Asli (7,62%), May Helen Bjerkeseth Dahlstrø (7,62%), Tore Harsvik (7,62%), Svein Ola Sognli (7,62%), Eirik Mæhre (4,23%), Tore Lund (4,23%), Arild Larsen (4,23%), Thomas Grøttvik (3,94%), Skarneset AS(Simon Stevnebø) (1,97%), John Ivar Myhre (1,97%), 1%>: Kristian Sorknes Myhrer, Endre Persen, Terje Hugubakken, Terje Melseth, Stian Lauvålien   Jan Jahren AS: Jan Konrad Jahren (100%)   Visento AS: Helge Midttun (100%)
6	<- svensk		
7	Kruse Smith Gruppen AS: Tomas Leire (50%), Miabello AS(16,67%), Indigo Vekst AS(16,67%), Leilos AS(16,67%)   Kambrium AS: Christian William Kambo(100%), Liv Brit Kambo(1 aksje), Johannes Kambo(1 aksje)   Ankers Invest AS: Jan Anker Hestås (100%)	Miabello AS: Elisabeth Leire (100%)   Indigo Vekst AS: Sissel Leire (100%)   Leilos AS: Cathrine Leire Lossius (100%)	
8	Melbye Bygg Holding (inaktiv, slettet 25.10.2016)   Selvaag Invest AS: Selvaag Gruppen AS(100%)   Pesa Invest AS: Peter Nicholay Sandrup (100%)   Jahema AS: Jørgen Evensen (100%)   Vesterli Eiendom: Hans Jørgen Lundby(46,14%), Terje Lundby(46,14%)   Pmr: Per Martin Rønningen (100%)   Heidenreich-Riis og Lillefjære AS: Havna utvikling (eid av Pål Lillefjære) (46,59%), Heiden Invest AS(eid av Jørn Egil Heidenreich-Riis)(46,59%), Heidenreich-Riis og Lillefjære AS (6,82%)   Nordavind Consulting AS: Johan Andreas Grøn (100%)   Emtida AS: Svein Allan Rennan	Selvaag Gruppen AS: Seltangen Invest AS(44,01%), Mulholland Holding AS(44,01%), Ogs Holding AS(8,23%), Sealbay AS(3,75%)	

	(100%)   Heimhusan AS: Stein Erik Pedersen(100%)   Røsand Invest AS: Roald Røsan (2%), Eskild Røsand (49%), Torkild Sæther Røsand (49%)		
9			
10	Backe Holding: Backe-familien?   Redep: Backe Holding AS (50,02%), Øvrige (49,98%)		
11	<-Norsk avdeling av utenlandsk foretak		
12	Norutbygg AS(20%), Jpb AS(11,88%), J A Johnsen AS(10,4%), Sagfjord AS(7,79%), Aage Fossum (6,25%), Truls Mølmann (4,48%), Ronny Olaf Bøckmann(3,46%), Lukas AS v/ J.Johansen(3,45%), Hans Kristian Seterlund(3,4%), Hans Arild Fjelde(2,95%), Frank Nilsen(2,95%), Odd Harry Hjelle(2,82%), Alvin AS(2,74%), Roy Lyngra(2,62%), Mekta AS(2,62%), Khh Invest AS(2%), Stevfisk AS(1,76%), Hugo Sørensen(1,36%), Bjørnar Løvhaug(1,05%), 1%> Kjetil Paulsen, Lars H Rapp, Hans Sæther, Otto Andreassen, Erlend Danielsen -	Norutbygg: LL Holding AS(50%), Setra Surnadal AS(50%)   Jpb AS: Johan Petter Barlindhaug (40%), Stine Barlindhaug (20%), Maj Elin Barlindhaug (20%), John Barlindhaug (20%)   J A Johnsen AS: Marit Emilie Johnsen (45%), Maiken Schønningsen Johnsen (45%), Jens Arne Johnsen (10%)   Sagfjord AS: Bjørn Schønning (100%)   Alvin AS: Hilde Holme (40%), Johanne Holme Jensen (30%), Kristine Holme Jensen (30%)   Mekta AS: Gunnar Iversen (100%)   Khh Invest AS: Kent-Helge Holst (100%)   Stevfisk AS: Hans Kristian Seterlund (100%)	Norutbygg:: LL Holding AS: Lars Løseth (50%), Comikron Invest AS(43,33%)-eid 100% av Lars Løseth, Birgit Løseth(6,67%)   Setra Surnadal AS: Ingvar Terje Sæther(55,6%), Hanne Mari Sæthre(14,8%), Ola Inge Sæther(14,8%), Ingrid Beate Sæthre(14,8%)
13	Bwg Homes AS: OBOS Bbl (100%)		
14	Hålogaland Anlegg AS: Frode Michal Nilsen (33,33%), Malvin Meyer Nilsen (30%), Ståle Malvin Nilsen(21,67%), Ørjan Stener Nilsen(10%), Beate Bø Nilsen(5%)   Lovik Holding AS: Mona Nilsen (55,9%), Wanja Nilsen(22,05%), Børge Nilsen(22,05%)		
15	Implenia Switzerland Ltd - Norsk Avdeling av utenlandsk foretak   Spjot Invest AS: Petter Alexander Vistnes (100%)		
16			
17	Knarten Holding AS(40,7%), Febygg AS(16,96%), Rune Isachsen Holding AS(8,14%), Deutsche Bank Ag(3,54%), Høiback Holding AS(3,26%), <2%: Roger Kjenås Invest AS(1,81%), Svemo Holding AS, Hr Invest AS, Sahlen Holding AS, Harstad Holding AS, Solan Capital As, Sundt AS, Midelfart Invest AS, Constructio AS, Skips As Tudor, Cambio Invest AS, Ekj Invest AS		
18	AF Gruppen: - - eget dokument - - Janiko AS: Trygve Mo(100%)   Tricod Eiendom AS: Ottar Helge Sleire(100%)   Vitar Bygg AS: Jarle Hus(100%)   Giga Eiendom AS(100%)   Tobir Holding AS: Terje Larsen(34%), Tord Eirik Larsen(33%), Birthe Ann Larsen(33%)		
19			
20	Hæhre & Isachsen Holding AS(100%)	Knarten Holding AS(40,7%), Febygg AS(16,96%), Rune Isachsen Holding AS(8,14%), Deutsche Bank Ag(3,54%), Høiback Holding AS(3,26%), <2%: Roger Kjenås Invest AS(1,81%), Svemo Holding AS, Hr Invest AS, Sahlen Holding AS, Harstad Holding AS, Solan Capital As, Sundt AS, Midelfart Invest AS, Constructio AS, Skips As Tudor, Cambio Invest AS, Ekj Invest AS	Knarten: Albert Kristian Hæhre(51,19%), Nina Hæhre(24,41%), Lars Hæhre(24,41%) Febygg - inaktiv  Rune Isachsen Holding AS: Rune Isachsen(100%)  Deutsche Bank AG (tysk)  Høiback Holding AS: Anders Høiback  Roger Kjenås Invest: Roger Kjenås(100%)  Sveno: Svein Erik Holthe(100%)  Hr Invest AS: Håvard Kjendseth(100%)  Sahlen: Ketil Sahlen(100%) Harstad Holding: Knut Harstad Solan Capital AS: Lauvheim Holding AS(90,62%)-eid 100% av Gunnar Hvammen, Gunnar Hvammen(9,38%)  Sundt AS(8 datterselskap): Cgs Holding AS(50%)-eid

			100% av Christian Gruner Sundt, Helene Sundt AS(50%)-eid 100% av Else Helene Sundt  <u>Midelfart Invest: Midelfart Holding AS(74,39%), Pescara AS(22,97%), Spectre Holding AS(1,53%), Cgg Invest AS(1,11%)</u>   Constructio AS: Roy Gunnar Holth(44,85%), Kristian Holth(27,58%), Fredrik Holth(27,58%)   Skips As Tudor: AS Taurus(60%), AS Cetus (22%), AS Pollux(18%)   Cambio Invest AS: Runar Haug(100%)   Ekj Invest: Kent Jensen(100%)
21	Fastlight: Anders Vedal(100%) Plus Invest: Ole Kristoffer Vedal(100%)  A & E Invest AS: Egil Haugland Vedal		
22	Risa Gruppen AS(100%)	Bjørn Risa (100%)	
23	Moelsa: Saam AS(37,78%), Alvin Invest AS(37,78%), Monstro AS(23,1%), Haakon Ameln(1,34%) Kranka: Erik Bødtker Øyno (100%)	MOELSA:  Saam AS: Sabine Ameln(100%) Alvin Invest AS: Elisabeth Basedow Ameln(100%) Monstro AS: Morten Christian Ameln(100%)	
24			
25			
26	Sss: Odd-Erik Bunde(100%) Heleli: Anne Bunde Madslie(100%) Kjelsås: Knut Bunde(100%) Framnes: Ivar Bernseter(100%) Fornebo AS: Leif Arild Fornebo(100%)		
27	Stangeland Gruppen: Stangeland Holding AS(63,68%), Olavs Holding AS(36,32%) Kynningsrud AS: Lars Nikolai AS(27,55%), Evita Media AS(27,55%), Tenito AS(27,55%), Fjellhammeren AS(3,66%), Jik Invest AS(3,57%) Boomtopp AS: Trond Helge Skretting(100%)	Stangeland Holding AS: Olav Stangeland(50%), Tommy Stangeland(50%) Olavs Holding AS: Olav Stangeland(100%) Lars Nikolai AS: Lars Nikolai Kynningsrud (100%)  Evita Media AS: Eva Beate Kynningsrud Dobbjng(100%) Tenito: Pål Harald Kynningsrud(100%)  Fjellhammeren: Harald Kynningsrud(100%)	
28	Stangeland Holding AS(63,68%), Olavs Holding AS(36,32%)	Stangeland: Olav Stangeland(50%), Tommy Stangeland(50%) Olavs Holding AS: Olav Stangeland(100%)	
29	Ømf: Tor Øyvind Fjeld(100%)		
30	Wedvik Holding AS(50,6%), Gunnar August Wedvik(31%), Jon Rune Madsen(18,4%)	Wedvik: Gunnar August Wedvik(50%), Eskild Liland Wedvik(25%), Line Elise Liland Wedvik(25%)	
31	Spenncon eid av Consolis (http://spenncon.no/spenncon/om-spenncon/konsern/ 26.01.2017)		
32	Moh Eiendom AS(21,3%), Constructa Holding AS(21,3%), Resih Holding AS(21,3%), Otar Holding AS(21,3%), Varger AS(7,1%), Noja AS(4,7%)	Moh: ?  Constructa: Kari Johannes Saarisilta Bergh(100%) Resih: Bjørn Heimda(100%) Otar: Thor Småbrette(100%) Vargar: Sigurd Jan Vargervik(30%), Eirik Vargervik(25%), Jenny Kristine Vargervik(25%), Bente Vargervik(20%)  Noja AS: Johannes Gullbraa(100%)	
33	Bakkeguten: Bjørn Ove Bakke (84,99%), Anne Tveter(9,99%), Egne aksjer(5,02%) Breed: Kristian Nitteberg(100%)		
34	Strøm Gundersen Gruppen AS(84,5%), AF Gruppen Norge AS(6,79%), Holger Invest i AS(1,82%), Fm Holding AS(1,46%) Anem Invest AS(1,23%), Vis Holding AS(0,61%), Kb Gruppen Kongsvinger AS(0,61%), Esøs AS(0,61%)	Strøm Gundersen Gruppen AS: AF Gruppen 100%  Holger: Arne Riise(100%)  Fm: Jim-Roger Myrholt(100%) Anem: Egil Runar Lundhaug(100%) VI: Vigdis Lobben Strøm(100%) KB Gruppen: Ømf Holding AS(42,73%), Constructio AS(42,73%), Etv Invest AS(10,91%), Ida Myrvang	KB-Gruppen: Ømf: Tor Øyvind Fjeld(100%) Constructio AS(?): Etv: Erik Tømmeraa Veiby(100%)

		Veiby(1,82%), Ole Christian Veiby(1,82%) Esøs: Øyvind Strøm(50%), Erling Strøm(50%)	
35	Siv Karin Fosse Svendsen(30%), Magne Svendsen(30%), Celia Fosse Svendsen(30%), Adrian Fosse Svendsen(20%)		
36	Solid Gruppen: Runar Oustrup Holding AS(27,09%), Kim Johansen Holding AS(27,09%), Lasse Johansen Holding AS(27,09%), John Johansen Holding AS(18,72%)	Runar Oustrup, Kim André Johansen, Lasse Johansen, John Yngvar Johansen	
37	Kb Gruppen AS(50%), BRG Holding AS(50%)	KB Gruppen: Constructio AS(38,45%), Ømf Holding AS(i38,45%), Vålerveien 229 AS(10%), Etv Invest AS(9,82%) BRG: Brg AS(76%), Raymond Invest AS(10%), Hattesteinen Consult AS(10%), Lanhau AS(4%)	Constructio: Roy Gunnar Holth(44,85%), Kristian Holth(27,58%), Fredrik Holth(27,58%) Ømf Holding AS: Tor Øyvind Fjeld(100%) Vålerveien: Tore Thorstensen(100%) Etv: Erik Tommeraas Veiby
38	Erik Ottesen (67%), Terje Ottesen (33%)		
39	Skolt Holding AS (50%), Lars Erik Lunde (25%), Jack Rgnar Vallerane(25%)	Skolt: K.S. Holding AS(10,16%), Villaro AS(10,16%), AB Prosjekt AS(10,16%), Johanne skolt AS(7,62%), Askonor AS(7,62%), Eivind Skolt AS(7,62%), Vasstvedt Holding AS(7,62%), Sveinung Skolt AS(7,62%), Tormod Skolt AS(7,62%), Elisabeth Skolt Nevland AS(7,62%), Change Com AS(7,62%)	KS: Katrine Skole Solberg(100%) Villaro:Terje Skolt(100%) AB: Anne-Birgitte Skolt Olimb(100%) Johanne Skolt: Johanne Skolt(100%) Askonor: Aadne Skolt(100%) Eivind: Eivind Skolt(100%) Vasstvedt Holding AS: Kristine Skolt Grosås(100%) Sveinung Skolt AS: Sveinung Skolt(100%) Tormod: Tormod Skolt(100%) Elisabeth: Elisabeth Skolt Nevland(100%) Change Com AS: Endre Skolt(100%)
40	Svein Håkon: Svein Håkon Marthinsen (100%) Duvholt invest: Frank Duvholt (100%)		
41	Stokke Holding AS(100%)	Tritoria Holding AS(73,02%), JI Invest AS(7,07%), Risa Forvaltning AS(1,6%), T N Arkitekter AS(1,12%), Bk Bygg AS(0,94%)	Tritoria: Tritoria Investments Ltd(100%) Ji Invest AS: Jan Lindstad (100%) Risa: Kjetil Risa (100%)   T N: Tobias Nielsen (100%) BK bygg (Oslo & Follo Byggjenester AS) Terje Bjørgengen(100%)
42			
43	Nordic Precast Group AB(100%)	Heidelberg Cement Northern Europe AB(60%), KB Gruppen Kongsvinger AS(40%)	
44	Venari: Geir Olai Jordanger(100%) Kjord: Kjetil Jordanger(100%) Sinjo: Sindre Jordanger(100%) Conventus: Helge Jordanger(100%)		
45	Glommen Skog SA(29,1%), Eidsiva Vekst AS(23,78%), Felleskjøpet Agri AS(15,85%), Viken Skog SA(11,87%), Mjøsen Skog SA(11,75%), At Skog SA(7,29%)		
46	Hodne: Thomas Hodne(33,33%), Ellen Hodne(33,34%), Per Smedvig Hodne(33,34%)   Hatlestad AS: Rune Hatlestad   Malde AS: Per Malde   Nyland Invest: Håkon Nyland AS(96,97%), Arild Idsøe (3,03%)   Fjeld: Allan Rune Fjeld (100%)		
47	Brødrene U: Atle Ulveseth(51%), Anne Irene Ulveseth(17%), Inger Kristin Ulveseth(17%), Evy Ulveseth(15%)   Fs-Invest Frode Sekkingstad (100%)		



48	Gg-gruppen: Grimsrud Holding AS(50%), C-G Holding AS(50%)	Grimsrud: Martin Johannes Grimsrud (100%)   C-G: Carl Haakon Garder(60%), Carl Stener Garder(30%), Inger Oline Garder(10%)	
49	Helland Invest: Kåre Ingvar Helland, Anne Karin Helland, Rune Helland  Harild AS: Harald Henriksen, Cathrine Sjørdal, Håkon Henriksen   Iko AS: Kjell Olav Henriksen		
50	Grande Eiendom Holding AS(49,99%), Kåbo AS (12,5%), Giss Holding AS(12,5%), Odd Grande AS (12,5%), Lago Holding AS(12,5%)	Grande eiendom: Giss, Lago, Kåbo, Odd Grande 25/25/25/25  Kåbo: Kåre Konrad Hynne Giss: Jan Tore Grande Odd Grande: Odd Magnar Grande  Lago: Arne Martin Bergsli Grande	
51			
52	Kynningsrud: Lars Nikolai Invest AS(27,55%), Evita Media AS(27,55%), Tenito AS(27,55%), Fjellhammeren AS(3,66%), Jik Invest AS(3,57%)	Lars Nikolai invest: Lars Nikolai Kynningsrud (100%)  Evita Media AS: Eva Beate Kynningsrud Dobbting(100%) Tenito: Pål Harald Kynningsrud(100%)  Fjellhammeren: Harald Kynningsrud(100%)	
53	JMC Holding AS (49%), JMC Invest AS(39%), Aurstad Holding AS(12%)	JMC Holding: Cato Aurstad (100%)  JMC Invest: Cato Aurstad(100%)  Aurstad Holding: Kjell Arne Aurstad	
54	Stryken: Thorbjørn Stryken Invest AS (59%), Viggo Invest AS(10%), Rop Invest AS(10%), Asker Invest AS(9%), Sagres AS(9%), Steinar Pettersen AS (9%)   Arild Finstad (25%), Øyvind Velsand(5%), Lars Ankertsen(5%), Nils Erik Hansen(5%)		
55	Ghj Finans AS (100%), Jv Johansen Holding AS(20%), Aj Finans AS(20%)	Ghj: Gunnar Hugo Johansen (100%)  Jv: Jørn-Vidar Johansen (100%)  Aj: Andreas Johansen (100%)	
56			
57	Glommen Skog SA(29,1%), Eidsiva Vekst AS(23,78%), Felleskjøpet Agri AS(15,85%), Viken Skog SA(11,87%), Mjøsen Skog SA(11,75%), At Skog SA(7,29%)	Glommen: Truls Holthe(21,06%), Per Olav Løken(20,45%), Rolf Thorben Holm(18,08%), Petter Økseter(11,93 %) Helge Urstrømmen(10,58%),Henriette Svenneby(9%) m.fler   Eidsvia: Eidsiva Energi AS(100%)   Viken Skog: 9648 andelseiere  Mjøsen Skog: Samvirkeforetak   AT Skog: Samvirkeforetak	Eidsiva Energi: Hedmark Fylkeskraft AS(21,8%), Hamar Energi Holding AS(21,8), Lge Holding AS(16,56%) + div kommuner.
58	Mema AS(53%), Sach AS(47%)	Mema: Jørn Wegger (100%)  Sach: Geir Mathisen Wegger	
59	Rune Bertelsen (49,8%), Sverre Garpestad (33,4%), Kjell Garpestad jr (16,6%), Arne Bertelsen (0,2%)		
60	Morten Christian Ameln (100%) Mango: Pål Brynsrud(100%)		
61	Kronheim Invest AS (33,33%), Aid Invest AS(33,33%), Sja Invest AS(33,33%)	Martin Kronheim, Arne Inge Dalseide, Svein Fløysand	
62	Datterselskapene er delvis deleid med andre selskaper som igjen er privateid.		
63	Ove Roger Skår, Richard Gisle Eidissen, Skule Reiersen, Jan Erling Grav, Morten Bergerud-Karlsen		
64	Fagerstrand Eiendom AS(50%) Trym AS(50%)	Fagerstrand: Gambei AS(100 %)   Trym: Karl Johan Kopreitan (100%)	Gambei: Nexgen AS(39,51%), Kippis AS(30,24%), Emund AS(30,24%) -- Nexgen: Per Eivind Skeid  Kippis: Eirik Smedsrud Skeid  Emund: Eli Ringstad Skeid
65	Bmarga AS(59%) Sjo AS(17%)	Lars Reidar Jønsson (100%)  Sjo AS: Steinar Johan Olsen (100%)<	
66	Nils Ashjøm Telle (100%)   Telle-familie   Per-Atle Tellnes		
67	Eikså invest AS (92,62%) Åge Eikså (7,38 %)	Tom Eikså (100%)	
68			
69	Cato og Njål Østerhus (50/50)		
70	JIK Invest: Jan Ivar Kynningsrud + Kynningsrud familie		

71			
72	KB Gruppen AS (54,16%), Rasa AS (18,65%), Asi AS (10,51%)	Etter ASA: Tore Thorstensen, Laurent Lacavalerie, Jimmy Eriksen, Stig Arne Johnsen,	
73	LAB: AF-Gruppen (70 %) Janiko AS(5,8%) Tricod Eiendom AS (2,8%) + flere små Holding selskaper  Marmor: Frank Arild Ståløy (100 % av Marmor)   Sjøli AS: Frank --	Janiko AS: Tryvge Mo   Tricod Eiendom AS: Ottar Helge Sleire	
74	Pheb Invest AS(75%), Lindeveien Invest AS(25%)	Per, Henning og Erlend Bermingrud - Pål, Ole, Vibeke, Kjell Øverby	
75			
76	Stewart William Berg (46%), John Oskar Nyvoll (46%), NbK AS (7,99%)		
77	Lund Invest AS (67%), Myhre Holding AS(16,62%), Goksør & Bjerkheim AS (16,38%)	Pål Lund, Fridtjof Myhre, Svein Erik Bjerkheim	
78	<- Gruppen slettet 21.12.2016	Roadworks Holding AS(100%)	Norvestor Vi, L.p (76,98%), Stabu Invest AS (13,79%), Cc4 Holding AS(5,12%)
79	Malmfrid Råmunddal, Jubali AS, Stian Råmunddal		
80	Werner Isaksen, Roar Isaksen, Connie Elisabeth Høyeme, Anja Sørensen, Tor Inge Grønnevik, Lars Edvardsen		
81	Dags Holding AS(81%), Steinars Holding AS(19%)	Dag Søbstad, Steinar Søbstad	
82	Kalt AS (88,36%), Kaabbshei AS(11,64%)	Brynehaugen AS (21,52%), Rikkar AS(21,52%), Nort AS(21,48%), Kaabbshei AS(21,48%)	Arild Bryne, Leif Jarle Vigre, Trond Gudmestad, Hans Kristian Aasland
83	Leif & Tom Holding AS(50%), Lasse Nilssen Eiendom AS(35 %)	Privateid	
84	Mabo Invest AS (30 %), PrIm-Invest AS (26%), Lgb Invest AS(13,9%) + småinvestorer.	Stort sett familier som eier videre.	
85	Strøm Gundersen AS (77,79 %), AF (6,02)	Strøm Gundersen Holding AS (100 %) - av Strøm Gundersen AS	Strøm Gundersen Gruppen AS (84,5%) AF (6,79%) --- AF (100%) - av Strøm Gundersen Gruppen AS
86	Privateid 50/50		
87			
88	Privateid 50/50		
89	Tor Birger Dahling	100 %	
90	5 forskjellige Holding Selskaper, heleid av div familier.		
91	Finsrud Holding AS, R.Storm Holding AS (50/50)	Privateid	
92	Privateid		
93	Privateid		
94	Okk Gruppen AS (100 %)	Privateid	
95	Njål Østerhus Holding & Finans AS(inaktiv) Cato Østerhus Holding & Invest AS(inaktiv)		
96	Kåre Bjørøy (100 %) Arild Bøthun (100 %)		
97	Arne Christian Skard (80 %) Arne Skard (20 %)		
98	Icopal Holding AS	100 %	Icopal Norge AS
99			
100			

Topp 20 aksjeeiere av AF-Gruppen ASA

Aksjonærer	Antall aksjer	% av total	Land
OBOS BBL	15 643 841	16,71 %	NOR
ØMF Holding AS	14 617 226	15,62 %	NOR
Constructio AS	13 678 049	14,61 %	NOR
Folketrygdfondet	5 031 393	5,37 %	NOR
Aspelin-Ramm Gruppen AS	4 993 269	5,33 %	NOR
LJM AS	2 413 900	2,58 %	NOR
VITO Kongsvinger AS	1 861 676	1,99 %	NOR
Arne Skogheim AS	1 723 870	1,84 %	NOR
SE Banken (nom)	1 557 961	1,66 %	SWE
Staavi, Bjørn	1 515 452	1,62 %	NOR
Moger Invest AS	1 240 541	1,33 %	NOR
Stenshagen Invest AS	1 124 977	1,20 %	NOR
VPF Handelsbanken Norge	1 025 000	1,09 %	NOR
Flygind AS	1 016 771	1,09 %	NOR
KLP AksjeNorge Indeks	597 018	0,64 %	NOR
Eriksson, Erik Håkon	560 000	0,60 %	MCO
Janiko AS	522 741	0,56 %	NOR
Regom Invest AS	433 212	0,46 %	NOR
SE Banken (nom)	425 925	0,45 %	SWE
Protector Forsikring ASA	416 806	0,45 %	NOR
<b>SUM</b>	<b>70 399 628</b>	<b>75,21 %</b>	

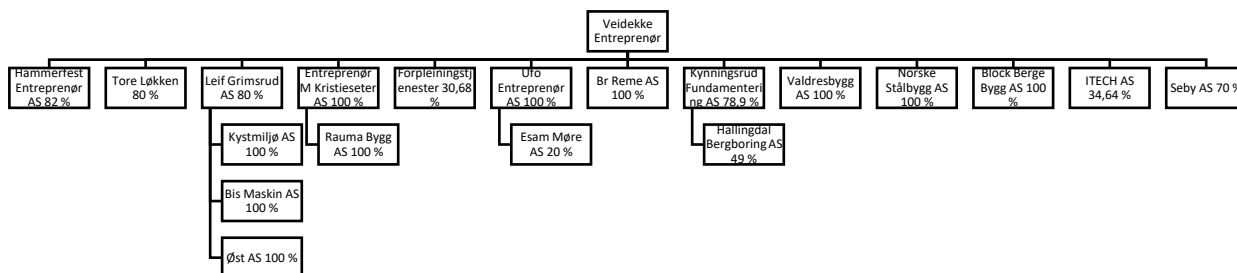
Topp 20 aksjeeiere av VEIDEKKE ASA

Aksjonærer	Antall aksjer	% av total	Land
OBOS BBL	23 769 440	17,78 %	NOR
Folketrygdfondet	16 695 114	12,49 %	NOR
BNP Paribas Securities Services	9 229 207	6,90 %	SWE
JPMORGAN Chase Bank, N.A., London	3 696 644	2,76 %	SWE
Danske Invest Norske Instit. II.	2 815 576	2,11 %	NOR
MUST INVEST AS	2 775 000	2,08 %	NOR
MP Pensjon PK	2 708 284	2,03 %	NOR
Swedbank Robur Smabolagsfond	2 051 320	1,53 %	SWE
Verdipapirfondet DNB Norve (IV)	1 932 536	1,45 %	NOR
Morgan Stanley & Co. International	1 737 478	1,30 %	GBR
Odin Norge	1 713 836	1,28 %	NOR
Danske Invest Norske Aksjer Inst	1 312 200	0,99 %	NOR
Skandinaviska Enskilda Banken AB	1 115 948	0,83 %	SWE
DNB Livsforsikring ASA	1 086 499	0,81 %	NOR
KLP Aksjenorge Indeks	1 046 641	0,78 %	NOR
State Street Bank and Trust Comp	990 760	0,74 %	USA
Verdipapirfondet Alfred Berg Gamba	967 765	0,72 %	NOR
Nordea Bank Danmark A/S	904 067	0,68 %	DNK
J.P. Morgan Bank Luxembourg S.A.	896 554	0,67 %	LUX
Verdipapirfondet Alfred Berg Norge	859 624	0,64 %	NOR
<b>SUM</b>	<b>74 607 849</b>	<b>58,57 %</b>	

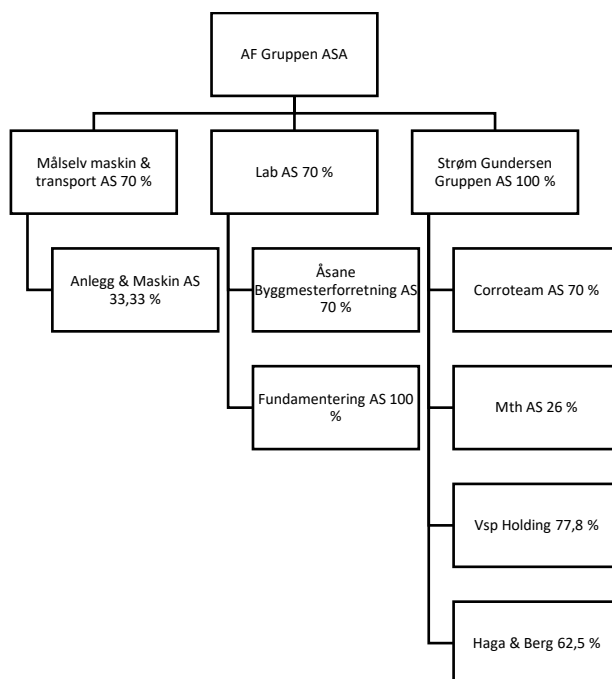
## 10.6 Eierstruktur datterselskaper entreprenører, figurer

Kartlagt oversikt over datterselskaper etter metodikken oppgaven har brukt. Hent har ingen datterselskaper så vidt oppgaven har klart å kartlegge, og er derfor ikke listet opp i dette delkapittelet. Disse figurene danner grunnlaget for i underkapittel 6.2.2 og er utarbeidet etter metodikken presentert i delkapittel 4.2.2.

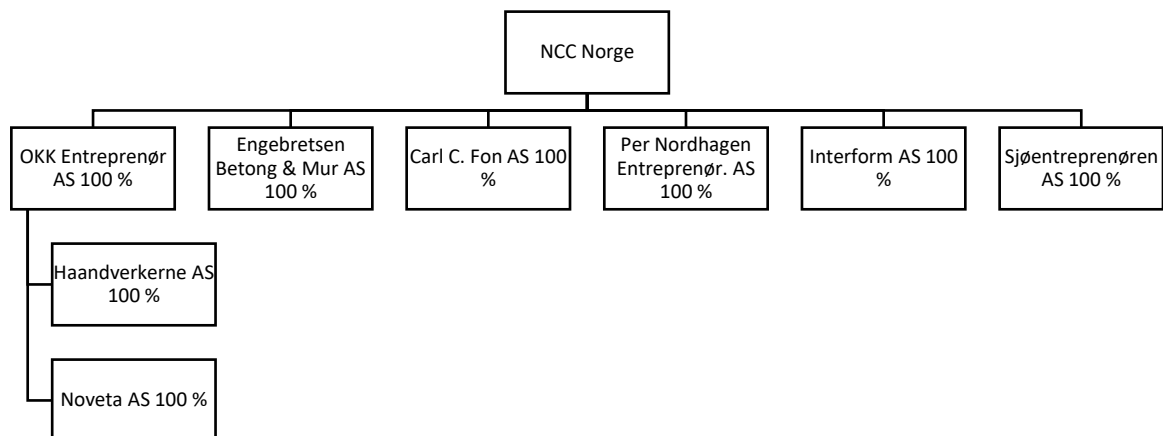
### Veidekke Entreprenør



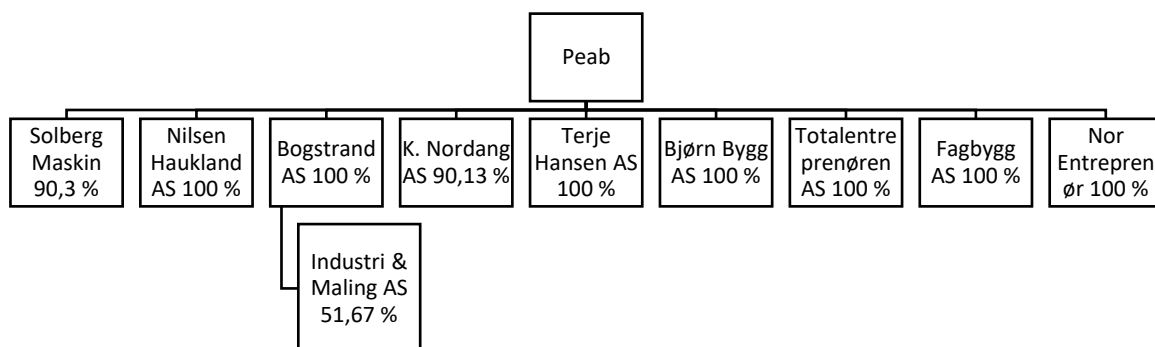
### AF Gruppen ASA



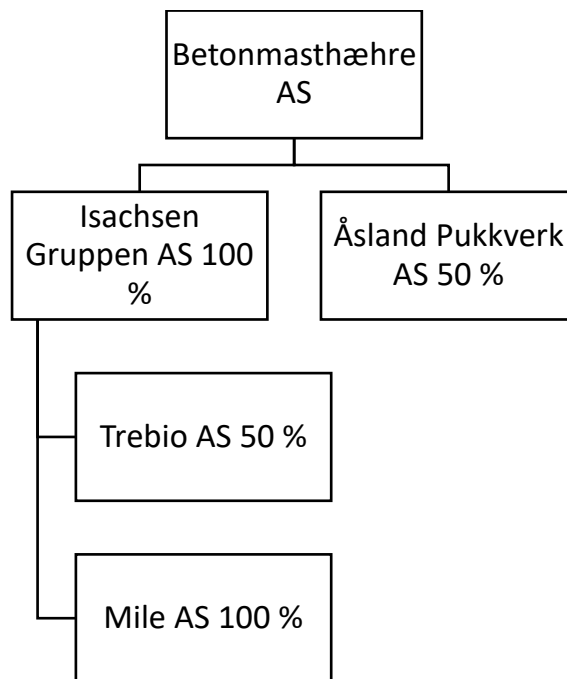
## NCC Norge AS



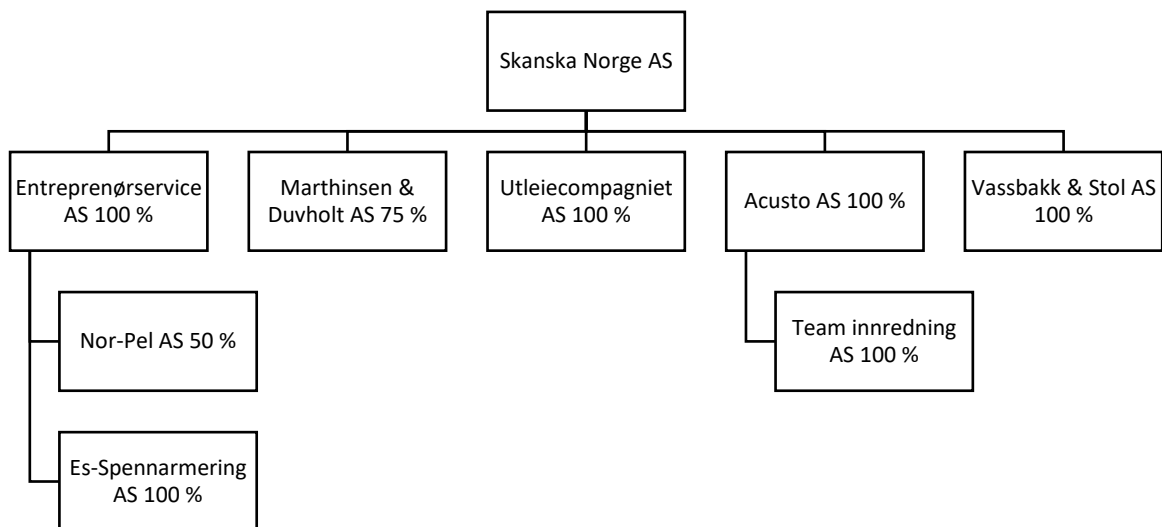
## PEAB



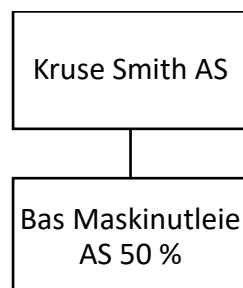
Betonmsthæhre AS



Skanska Norge AS



Kruse Smith AS







Norges miljø- og biovitenskapelig universitet  
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet  
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway