

# GK KONSERN AS - EN STRATEGISK TILNÆRMING FOR ØKT LØNNSOMHET I SVERIGE

GK KONSERN AS - A STRATEGIC APPROACH TO INCREASED PROFITABILITY IN  
SWEDEN

DANIEL OLAF HANSEN

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP  
INSTITUTT FOR ØKONOMI OG RESSURSFORVALTNING  
MASTROPPEGAVE 30 STP. 2010



## I. Forord

Denne oppgaven er skrevet ved Universitetet for Miljø- og Biovitenskap som en del av studiet Master i Økonomi og administrasjon (Siviløkonom). Oppgaven utgjør 30 studiepoeng.

Arbeidet med oppgaven har vært en lang og tidkrevende prosess, og jeg har fått erfare de utfordringer som følger med å skrive en masteroppgave alene. Jeg ønsker å takke familie, venner og kolleger som har hatt tro på meg og støttet meg under mitt arbeide med denne oppgaven.

Jeg vil også benytte anledningen til å takke Stein Løvdahl, konserndirektør finans i GK Konsern AS for imøtekomende og god hjelp gjennom oppgaven. Takk rettes også til min far, Oddvar Hansen, som gjorde denne oppgaven mulig ved å sette meg i kontakt med Løvdahl i første omgang.

Jeg vil videre takke min veileder Frode Alfnes for god veiledning og konstruktive tilbakemeldinger til oppgaven.

Oslo, 15. desember 2010

---

Daniel Olaf Hansen

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiene ved Universitetet for Miljø- og Biovitenskap (UMB) i Ås. Dette innebærer ikke at UMB går god for metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

## II. Abstract

The GK Group is one of Scandinavia's leading group providing technical products and services related to indoor air quality to new and existing buildings. Their disciplines include ventilation, building automation, energy, and refrigeration to mention a few. After over 45 years of operation in Norway, they have in the last decade expanded their operations to Sweden and Denmark. During 2002-2009 the group increased their turnover by 170 %, although not all operations have been equally profitable. The GK Group's departments in Sweden have in the past few years had a significantly lower profit margin compared to similar departments in Norway and Denmark, especially within their service departments. Based on this knowledge, I wanted to take a closer look on the underlying causes for this discrepancy in the groups profitability. With a strategic approach to this thesis, I wanted to address the following problem: "How can the GK Group develop a corporate strategy that increases their profitability in the Swedish service departments?"

Through this case study, the group's financial situation has been studied through a selected sample of 10 Norwegian and 10 Swedish service departments. The cause of the discrepancy in the groups profitability appears in the department's operating reports, where we see that the Swedish department's contribution to the group are on average lower than in the Norwegian departments. The analysis has been based on different strategy approaches such as resource-based view and the external environment approach.

One of the findings in this case study is that one of the group's strongest resources is the use of broad technical expertise in Norway. This way, they have managed to charge a higher price for their services, due to the fact that their knowledge is perceived as valuable to their customers. In the Swedish departments, there is a lack of equivalent qualifications among the staff, thus making the positioning strategy different from the one used in Norway. The key factor of success for the group is to utilize the experience gained in Norway within knowledge management when their future corporate strategy is to be developed. This way, the differentiation strategy used in Norway can be introduced in Sweden as well. Also, intensifying the use of their internal education program, the "GK Academy" may speed up this process.

Keywords: indoor air quality, Scandinavia, profitability, strategy, expertise, differentiation

---

### III. Sammendrag

GK Konsern AS er et av Skandinavias ledende inneklimakonsern som leverer tekniske produkter og tjenester til nye og eksisterende næringsbygg. Deres fagområder omfatter blant annet ventilasjon, byggautomasjon, energi og kulde. Etter over 45 års drift i Norge har de i de seneste årene ekspandert sin virksomhet utover landegrensene til Sverige og Danmark. I perioden 2002-2009 hadde konsernet en økning på over 170 % i omsetning, selv om ikke all drift har vært like lønnsom. I konsernets avdelinger i Sverige har man de seneste årene hatt betydelig lavere resultatmarginer enn tilsvarende avdelinger i Norge og Danmark. Dette har dannet utgangspunktet for dette studiet hvor jeg har sett nærmere på de bakenforliggende årsakene til dette lønnsomhetsavviket. Studiet har hatt en strategitilnærming for hvordan konsernledelsen kan gå frem for å utligne disse lønnsomhetsforskjellene. På bakgrunn av dette ble følgende problemstilling dannet: "Hvordan kan GK Konsern utforme sin strategi for å øke lønnsomheten i de svenske serviceavdelingene?"

Gjennom dette casestudiet blir konsernets finansielle situasjon studert gjennom et selektert utvalg på 10 norske og 10 svenske serviceavdelinger. Forskjellene kommer til syne i avdelingenes driftsrapporter hvor vi ser at de svenske avdelingenes bidrag til konsernet er i gjennomsnitt lavere enn hos de norske avdelingene.

Analysen har basert seg på teorier rundt ressursbasert- og omgivelsesbasert strategitilnærming. Det fremkommer her at et av konsernets sterkeste ressurser er bruken av – og utviklingen av bred teknisk kompetanse i Norge. Dette har medført at man i Norge har kunne ta en høyere pris for sine tjenester fordi det oppfattes som verdifullt for deres kunder. I Sverige har man på sin side en mangel på tilsvarende kompetanse, noe som har resultert i at man konkurrerer med en helt annen strategi enn i Norge.

Nøkkelfaktoren for konsernet blir dermed å benytte seg av de erfaringer man har gjort i Norge rundt kompetanseutvikling når deres fremtidige strategi skal utarbeides. Veien fra en kostnadslederstrategi i Sverige og til en differensieringsstrategi som benyttes i Norge kan gjøres kortere ved å intensivere bruken av deres interne utdanningsprogram GK Skolen.

Emneord: inneklima, Skandinavia, lønnsomhet, strategi, kompetanse, differensiering

## IV. Innholdsfortegnelse

<b>1. INNLEDNING.....</b>	<b>6</b>
1.1. BAKGRUNN .....	6
1.2. FORMÅLET MED STUDIET .....	6
1.3. AVGRENSNINGER .....	7
1.4. PROBLEMDEFINISJON .....	8
1.5. STRUKTUREN PÅ OPPGAVEN.....	9
<b>2. BAKGRUNN .....</b>	<b>10</b>
2.1. OM GK KONSERN AS .....	10
2.2. GK NORGE AS .....	11
2.3. GUNNAR KARLSEN SVERIGE AB.....	11
2.4. GK VENTILASJONGRUPPEN AS .....	11
2.5. STRATEGI, VISJON OG MÅLSETTINGER.....	12
2.6. FAGOMRÅDER .....	13
2.6.1. Ventilasjon.....	13
2.6.2. Kjøling .....	14
2.6.3. Varme .....	14
2.6.4. Byggautomasjon .....	14
2.7. KONTRAKTER.....	14
2.7.1. Hovedentreprise.....	15
2.7.2. Generalentreprise.....	15
2.7.3. Totalentreprise.....	15
2.7.4. Delentrepriser.....	15
2.7.5. Valg av kontraktsform - risiko .....	16
2.7.6. Servicekontrakter.....	16
<b>3. FINANSIELL INFORMASJON.....</b>	<b>17</b>
3.1. BEGREPSAVKLARINGER.....	17
3.2. KONSERNET .....	19
3.3. NORGE KONTRA SVERIGE.....	22
3.3.1. Avdelingsutvalg .....	23
3.3.2. Serviceavdelinger i Norge kontra Sverige .....	24
3.3.3. Entrepriseavdelinger i Norge kontra Sverige .....	27
3.3.4. Oppsummering.....	28
<b>4. FORSKNINGSSPØRSMÅL .....</b>	<b>30</b>
<b>5. METODE.....</b>	<b>31</b>
5.1. FORBEREDELSE .....	31
5.1.1. Idé.....	31
5.1.2. Forskningsspørsmål.....	31
5.1.3. Litteraturgjennomgang.....	32
5.1.4. Formål.....	32
5.1.5. Forskningsdesign.....	32
5.2. DATAINNSAMLING .....	34
5.2.1. Utvelgning av informanter.....	34
5.2.2. Datainnsamling og valg av metode .....	34
5.3. DATAANALYSE.....	35
5.3.1. Datareduksjon .....	35
5.3.2. Analyse og tolkning .....	35
5.4. RAPPORTERING .....	36
5.4.1. Konklusjon og anbefaling.....	36
<b>6. TEORETISK FUNDAMENT .....</b>	<b>37</b>
6.1. RESSURSBASERT STRATEGITILNÆRMING.....	38

6.1.1. Den intellektuelle kapitalen .....	38
6.1.2. Den øvrige immaterielle kapitalen .....	39
6.1.2.1 Stordriftsfordeler .....	39
6.1.2.2 Kostnadsminimering.....	41
6.1.3. Hvilke ressurser er viktige? .....	42
6.2. DEN OMGIVELSESBASERTE STRATEGITILNÆRMINGEN .....	43
6.2.1. Five Forces.....	43
6.2.2. Posisjonering i bransjen.....	45
6.2.3. Prissetting.....	46
6.2.4. Kontraktsformer.....	48
6.3. OPPSUMMERING .....	49
<b>7. ANALYSE .....</b>	<b>51</b>
7.1. INTELLEKTUELL KAPITAL I GK.....	51
7.1.1. Kompetansenivå i Norge og Sverige.....	52
7.1.2. Kompetanseutvikling og kunnskapsdatabase.....	53
7.2. ØVRIG IMMATERIELL KAPITAL I GK.....	55
7.2.1. Stordriftsfordeler .....	55
7.2.1.1 Kostnadsminimering gjennom logistikk og felles innkjøp .....	56
7.2.1.2 Sentraliserte funksjoner .....	57
7.3. KONKURRANSEFORTRINN GJENNOM INTERNE RESSURSER.....	58
7.4. OMGIVELSESBASERT STRATEGITILNÆRMING .....	59
7.5. GKs POSISJONERING I BRANSJEN.....	62
7.6. PRISSETTING OG KONTRAKTSFORMER I GK.....	64
7.6.1. Insentiver for valg av kontrakt.....	65
7.6.2. Internprising .....	66
7.7. SAMMENDRAG AV GKs INTERNE RESSURSER OG EKSTERNE OMGIVELSER .....	67
<b>8. AVSLUTNING .....</b>	<b>69</b>
8.1. OPPSUMMERING .....	69
8.2. ANBEFALING .....	71
<b>9. LITTERATURLISTE.....</b>	<b>73</b>
<b>10. VEDLEGG.....</b>	<b>76</b>
10.1. VEDLEGG 1: GRUNNLAGSDATA FOR FIGUR 3.2 OG 3.3.....	76
10.2. VEDLEGG 2: GRUNNLAGSDATA FOR FIGUR 3.4 OG 3.6.....	77
10.3. VEDLEGG 3: RÅDATAMATERIALE SERVICEAVDELINGER .....	78
10.4. VEDLEGG 4: GRUNNLAGSDATA FOR FIGUR 3.7.....	79
10.5. VEDLEGG 5: GRUNNLAGSDATA FOR FIGUR 3.8.....	80
10.6. VEDLEGG 6: GRUNNLAGSDATA FOR FIGUR 3.9 OG 3.10.....	81
10.7. VEDLEGG 7: RÅDATAMATERIALE ENTREPRISEAVDELINGER .....	82
10.8. VEDLEGG 8: GRUNNLAGSDATA FOR FIGUR 3.11.....	83
10.9. VEDLEGG 9: GRUNNLAGSDATA FOR FIGUR 3.12.....	84
10.10. VEDLEGG 10: T-TEST FOR TO UAVHENGIGE VARIABLER .....	85
10.11. VEDLEGG 11: INTERVJUGUIDE STEIN LØVDAHL, 18/6-2001 .....	87
10.12. VEDLEGG 12: INTERVJUGUIDE STEINAR HOLM, 7/12-2010.....	90
10.13. VEDLEGG 13: INTERVJUGUIDE BIRGIT HELENE STAV, 7/12-2010 .....	91

# 1. Innledning

## 1.1. Bakgrunn

GK Konsern AS er et av Skandinavias ledende inneklimakonsern som leverer løsninger innfor ventilasjon, byggautomasjon, kulde, vånnbårne systemer, renromsteknikk og energi til nye og eksisterende næringsbygg (GK Norge AS 2010). I 2009 omsatte konsernet for over 2,4 mrd NOK, og hadde et gjennomsnittlig antall årsverk på 1465 i sine avdelinger i Norge, Sverige og Danmark (GK Konsern AS 2009d).

De seneste årene har GK ekspandert stort med oppkjøp og etableringer av avdelinger i Sverige og i Danmark. Et uttalt mål er å fortsette en geografisk ekspansjon i alle tre landene med virksomhet i eksisterende og nye fagområder. Et overordnet finansielt mål for GK er å ha en egenkapitalandel på minst 30 % og et resultat før skatt på 5 % eller mer.

Selv om selskapet er på god vei til å oppnå disse målene, er det fremdeles utfordringer knyttet til resultatene i de ulike landene.

## 1.2. Formålet med studiet

At konsernet har vokst både i størrelse og økonomisk verdi er det liten tvil om. I perioden 2002-2009 økte selskapet sine salgsinntekter fra 914 MNOK til 2468 MNOK - hele 170 %. Egenkapitalen har i samme periode nesten femdoblet seg, og er på god vei til å strekke opp til målet om 30 % egenkapitalandel. Virksomheten i Norge, Sverige og Danmark opererer under relativt like forhold hva angår fagområder, avdelingsstørrelser og markedssituasjon forøvrig, og det er derfor svært interessant å se at landene leverer vidt forskjellige resultater.

Mens avdelingene i Norge og Danmark leverte solide positive resultater i 2008 (GK Konsern AS 2008c) og 2009 (GK Konsern AS 2009d), var det i Sverige et ikke ubetydelig underskudd i samme periode. Å trekke umiddelbare konklusjoner for hvorfor det har gått dårligere i Sverige enn i Norge og Danmark lar seg vanskelig gjøre ved å utelukkende se på konsernets regnskapstall. Jeg har derfor i samråd med Stein Løvdahl, konserndirektør finans i GK, valgt å se nærmere på hvilke årsaker som ligger bak underskuddet i Sverige.

Grunnlaget for oppgaven vil basere seg på tallmateriale hentet ut fra konsernets datavarehus, samt gjennom samtaler og intervjuer med nøkkelpersoner i konsernledelsen.

### **1.3. Avgrensninger**

Konsernets avdelinger i Danmark har vist seg å gi tilsvarende positive resultater som de norske avdelingene. Å sammenligne alle tre landene ville derfor gjort omfanget av dette studiet betraktelig større, trolig uten å forandre oppgavens formål og funn. Oppgaven er derfor avgrenset til å ikke omfatte konsernets avdelinger i Danmark.

Det er heller ikke uten videre sammenlignbart å sette samtlige avdelinger i Norge og Sverige opp i mot hverandre. For det første er det over dobbelt så mange avdelinger i Norge, og størrelsen avhenger i stor grad av geografisk beliggenhet. For det andre kan man gjøre et grovskille i GKs virksomhet til å omfatte ”nybygg” og ”eksisterende bygg”. Førstnevnte dreier seg i all hovedsak om oppføring og installasjon av tekniske løsninger til nye bygg, såkalte entrepriser, mens arbeid i eksisterende bygg primært handler om service og vedlikehold. I Norge er det langt flere entreprisedelinger enn det er i Sverige, og kontraktsummene på slike oppføringer er ofte langt høyere enn serviceavtaler på eksisterende anlegg. Det vil derfor være naturlig å skille avdelingene etter virksomhetsområde.

For å sikre et godt sammenligningsgrunnlag er det derfor gjort en avgrensning i antall avdelinger som omfattes i oppgaven. Det er ut i fra et ”matching-prinsipp” valgt ut 20 serviceavdelinger og 6 entreprisedelinger – halvparten fra hvert land. Utvelgelsen av avdelingene er beskrevet nærmere i kapittel 3.3.1.

Tallmaterialet som benyttes er i sin helhet hentet fra selskapets datavarehus som til enhver tid har oppdaterte nøkkeltall for alle avdelinger. Systemet er forholdsvis nytt, og det lar seg derfor ikke uten videre hente ut historiske data fra før omleggingen til nytt datavarehus skjedd. Det har likevel vært mulig å hente ut avdelingsvise tall for noen år tilbake i tid, og materialet som benyttes i denne oppgaven er avgrenset til å omfatte de fire regnskapsårene 2006-2009.



Av samme grunn som nevnt ovenfor, er det gjort enkelte korrigeringer i primærdataene som er hentet ut fra datavarehuset. Avdelingen "Eskilstuna Service" i Sverige er trukket ut av oppstillingen over konsernresultatene i årene 2006 og 2007, ettersom avdelingstallene viste åpenbare feil eller korrigeringer som påvirket totalsummene i svært stor grad. Avdelingen er følgelig heller ikke inkludert i utvalget av de 20 serviceavdelingene som skal sammenlignes, og vil derfor ikke påvirke resultatene som fremkommer i denne oppgaven.

#### **1.4. Problemdefinisjon**

For å oppnå de finansielle målsettinger som er satt, er det nødvendig å kartlegge hva som er årsaken til at bidraget fra Sverige er vesentlig lavere enn for resten av konsernet. Driftes de svenske avdelingene dårligere enn de norske, eller skyldes resultatene eksterne forhold som man vanskelig kan gjøre noe med? Er det lave inntekter eller er det høye kostnader som trekker resultatet i negativ retning? Og er dette et vedvarende problem?

For å kunne svare på dette er det nødvendig å undersøke både interne og eksterne forhold for begge landene, og stille disse opp mot hverandre. Et interessant spørsmål her er om det er de svenske avdelingene som leverer "dårlige" resultater, eller om de er de norske avdelingene som leverer "bra". Vinklingene er avgjørende for hvilket land man retter hovedfokuset mot, og utgangspunktet i oppgaven er at det ligger et forbedringspotensiale i de svenske avdelingene. Det vil likevel være naturlig å se på suksessfaktorer i den norske virksomheten, og se hvordan disse kan benyttes i konsernets strategiarbeid for å øke lønnsomheten i de svenske avdelingene.

Med Norge som referansegrunnlag, stiller jeg derfor et innledende forskningsspørsmål:

***Er GK-konsernets virksomhet i Sverige mindre lønnsom enn i Norge?***

For å svare på dette spørsmålet må man se nærmere på hva som danner grunnlaget for resultatet – hvilke inntekts- og kostnadsdrivere som er relevante og hvorfor størrelsen på disse er avvikende mellom de to nabolandene.

## 1.5. Strukturen på oppgaven

I kapittel 2 vil jeg gå gjennom historien til konsernet samt presentere de ulike fag- og virksomhetsområdene som de opererer innenfor i dag. Jeg vil også gå dypere inn på ”groveskillet” som nevnt tidligere mellom service- og entrepriseavdelinger.

I kapittel 3 vil jeg legge frem finansiell informasjon om konsernet basert på regnskapstall for perioden 2006-2009. Forholdet mellom Norge og Sverige vil presenteres, og nøkkeltallene som brukes i sammenligningen vil bli beskrevet. Det blir også lagt frem nøkkeltall og sammenligninger av de 20 serviceavdelingene og 6 entrepriseavdelingene som er plukket ut i denne oppgaven. Sammenligningen er en viktig for å kunne identifisere hvor de dårlige resultatene oppstår, og vil sammen med dybdeintervjuene danne grunnlaget for de videre analysene i denne oppgaven.

I kapittel 4 vil problemstillingen i foregående kapittel bli forsøkt tilspisset basert på de observasjonene som synliggjøres gjennom avdelingssammenstillingen. Videre vil jeg i kapittel 5 gå gjennom den metodiske tilnærmingen som benyttes for å besvare oppgavens problemstilling. Her vil studiets forskningsdesign og datainnsamling belyses, samt en gjennomgang av hvordan dybdeintervjuene er utført. I tillegg vil metoden for utvelgelsen av avdelingene (”sammenligningsgrunnlaget”) bli forklart.

Videre vil det teoretiske rammeverket presenteres i kapittel 6. Her vil den omgivelsesbaserte- og den ressursbaserte strategitilnærmingen være et sentralt fundament, hvor ulike interne og eksterne analyser beskrives.

Analysen i kapittel 7 vil basere seg på dybdeintervjuene som har blitt gjort, og sammenstilt mot relevant teori. Analyseverktøy som ”SWOT” ”Five Forces” og ”VRIO” og vil bli benyttet for å diskutere GKs valg av strategi for de ulike landene. Helt til slutt vil jeg komme med en oppsummering i kapittel 8 hvor relevante funn blir gjennomgått, og en anbefaling for videre drift vil bli gitt.

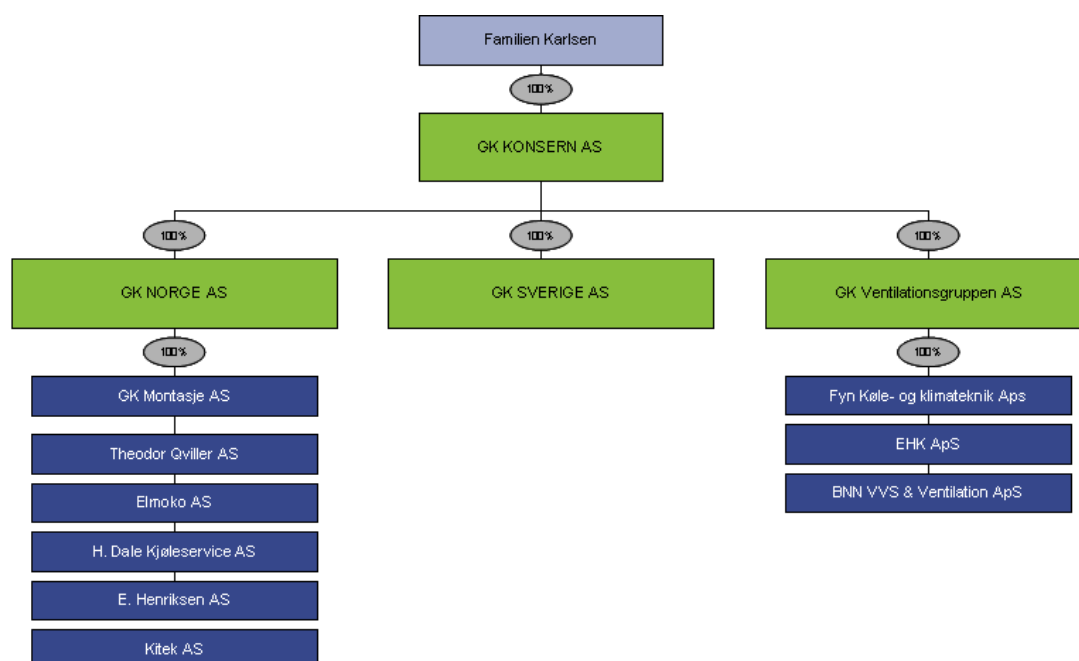
## 2. Bakgrunn

### 2.1. Om GK Konsern AS

GKs historie strekker seg tilbake til 1964 hvor Kristian Nordberg etablerte en liten bedrift med fokus på ventilasjonsentrepriser og eiendom. I 1964 slo han seg sammen med Gunnar Karlsen og firmaet fikk navnet ”Nordberg og Karlsen a.s.”. I 1982 gikk de to partnerne hver for seg, og sistnevnte videreførte selskapets entreprenørdel gjennom det nye selskapet Gunnar Karlsen AS. I selskapets 30 første leveår ekspanderte selskapet raskt, og stadig flere avdelinger i Norge ble etablert. I 1998 valgte GK å ta skrittet videre ved å ekspandere til Sverige, og i 2005 etablerte de seg også i Danmark.

Selskapets vekst gjennom 45 år har ført til at GK i dag er en ledende aktør innenfor ventilasjonsentrepriser og service. Veien videre er å ekspandere virksomheten gjennom utvikling av fagområder, samt å vokse gjennom å etablere riksdekkende avdelinger i Norge, Sverige og Danmark (GK Norge AS 2010).

GK er i dag strukturert gjennom et familieeid konsern med heleide datterselskaper i Norge, Sverige og Danmark:



Figur 2.1 Organisasjonskart (GK Konsern AS 2009a)

Mens de formelle navnene er GK Konsern AS, GK Norge AS, GK Sverige AB og GK Ventilasjonsgruppen AS, refereres selskapet oftest til som GK både internt og ute i markedet. Det er også denne betegnelsen jeg kommer til å benytte når jeg refererer til selskapet i denne oppgaven. Konsernets og den norske virksomhetens hovedkontor er lokalisert på Bryn i Oslo.

## **2.2. GK Norge AS**

GK hadde allerede fra et tidlig stadium et ønske om å være en landsdekkende aktør innenfor sitt forretningsområde. Allerede i tidlig fase, ble det opprettet kontorer i Porsgrunn, Ålesund, Molde, Hamar, Førde, Mo, Trondheim og Bergen (GK Norge AS 2010). I dag er det etablert 42 kontorer i Norge fordelt på fem regioner (Oslo, Øst, Vest, Nord og Sør), med til sammen over 890 ansatte (GK Konsern AS 2008a). GK Norge AS hadde i 2009 et resultat på 64 688 TNOK, og står for størsteparten av konsernets samlede resultat.

## **2.3. Gunnar Karlsen Sverige AB**

GK har med sitt hovedkontor i Stockholm opprettet totalt 22 filialkontorer i Sverige. Det er for tiden ca. 300 ansatte som arbeider innenfor områdene entrepriser og service. Den svenske virksomheten startet 1998 da Gunnar Karlsen Inneklima AS kjøpte opp servicedelen til EWR & Walings AB. Fire år senere ble PNB Teknikk & Fastighetservice AB kjøpt opp, og selskapet ble døpt om til Gunnar Karlsen Teknikk & Fastighetservice AB. I dag drives de to virksomhetsområdene i en samlet kultur under navnet Gunnar Karlsen Sverige AB. Selskapet har et mål om å opprettholde sin sterke service- og vedlikeholdsdel, samt å ekspandere virksomhetsområdet innenfor installasjon og byggautomasjon. Gunnar Karlsen Sverige hadde i 2009 et underskudd på 15 820 TNOK.

## **2.4. GK Ventilasjonsgruppen AS**

Ventilasjonsgruppen ble stiftet i 1991 i Odense med hovedfokus på ventilasjonsentrepriser på Fyn i Danmark. Senere på 1990-tallet utviklet selskapet seg til også å levere et ventilasjons-servicekonsept, og etablerte ytterligere flere avdelinger i Kolding og København. Selskapet fortsatte også på 2000-tallet å vokse, og ble raskt riksdekkende med sine totalløsninger

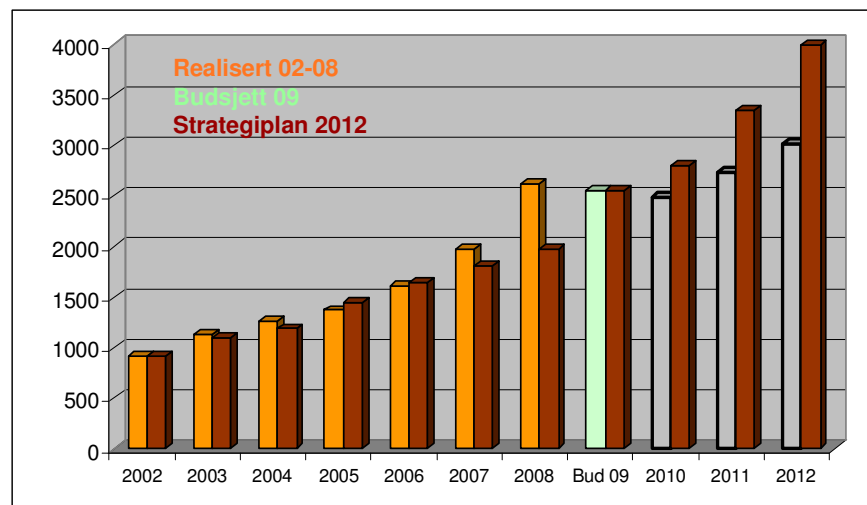
innenfor ventilasjon. I 2005 ble Ventilasjonsgruppen kjøpt opp av GK Konsern AS, og har i dag 11 avdelinger i Danmark med over 220 ansatte (GK Ventilasjonsgruppen A/S 2010). Selskapet hadde i 2009 et resultat på 4 309 TNOK.

## 2.5. Strategi, visjon og målsettinger

GK har en strategi om nærhet til kunden (GK Norge AS 2010). Dette søkes oppnådd gjennom å etablere avdelinger over et geografisk spredt område i alle tre landene. Deres visjon er at ”GK skal være Nordens ledende på inneklimateknikk”, med tilhørende underpunkter:

- *GK skal etableres riksdekkende i Norden*
- *GK skal være markedsleder lokalt og totalt*
- *GK skal levere alle tilhørende tekniske fag*
- *GK har en omsetning på 4 milliarder i år 2012*

(GK Konsern AS 2009c)



Figur 2.2 Utvikling mot 2010 (GK Konsern AS 2009b)

Et overordnet finansielt mål for GK Konsern er å ”kontinuerlig og langsiktig øke verdien av selskapet”. Mer spesifikt er det også et uttrykt mål at konsernet skal ha en egenkapitalandel på minst 30 % og en resultatgrad på 5 % eller mer (GK Norge AS 2010). Med egenkapitalandel menes ”hvor stor andel som er finansiert med egenkapital” (Tellefsen & Langli 2001 s. 683), mens resultatgrad kan forklares som ”ordinært resultat før skattekostnad i prosent av driftsinntektene” (Tellefsen & Langli 2001 s. 677).

Konsernet har de siste tiårene vokst både i størrelse og verdi gjennom oppkjøp og vekst av datterselskap og avdelinger i Sverige og Norge. Uttalt strategi er at konsernet skal fortsette sin vekst både gjennom oppkjøp og organisk vekst.

Hvis vi snakker om vekst som fysisk størrelse, er det liten tvil om at konsernet både har blitt – og kommer til å bli større etter hvert som flere avdelinger etableres og kjøpes opp. Dersom de finansielle målene skal oppnås, kreves det imidlertid at avdelingene leverer positive resultater over tid for å kunne styrke egenkapitalen og bidra til økonomisk vekst.

Å ekspandere virksomheten gjennom oppkjøp og organisk vekst handler om å posisjonere seg – både geografisk men også i markedet. Har GK posisjonert seg annerledes i Sverige i forhold til i Norge, og er dette årsaken til lønnsomhetsforskjellene i de to nabolandene?

## **2.6. Fagområder**

Et annet overordnet mål for GK er å skaffe ”konkurransefortrinn gjennom effektive prosesser, samt og tilføre kundene merverdi gjennom bedre og mer tilpassede produkter og tjenester.” Dette søkes oppfylt ved å ”videreutvikle systemer og prosesser innenfor kvalitet, prosjektstyring, serviceproduksjon, personalutvikling og økonomistyring” (GK Norge AS 2010). Vi snakker her om GKs ulike fagområder, og samspillet mellom disse.

### **2.6.1. Ventilasjon**

GK leverer i dag løsninger for ventilasjon og inneklime til både nye- og eksisterende bygg. Alle installasjonene er tilpasset hvert enkelt prosjekt, og formålet er å levere best mulige løsninger for inneklime som samtidig sikrer mest mulig energibesparelse. Konsernet besitter i dag en kompetanse innenfor området som er basert på over 45 års erfaring, og har et høyt fokus på etterutdanning av medarbeidere for å opprettholde et høyt kunnskapsnivå. Ventilasjonsentreprisene omfatter nær sagt alle typer bygg, fra kontor- og forretningsbygg, kjøpesentre, sykehus, industrianlegg så vel som boliger. GK arbeider tett sammen med byggherren, totalentreprenøren eller hovedentreprenøren, og utfører prosjektet i samsvar med de kravspesifikasjoner som er satt på forhånd (GK Ventilasjonsgruppen A/S 2010).

### **2.6.2. Kjøling**

I tillegg til ventilasjon, leverer GK systemer innenfor kjøle-, kulde- og varmpumpeinstallasjoner. Systemene benyttes blant annet til avkjøling av ventilasjonsluft og til ”komfortkjøling” av rom. Systemene kan være helt fra enkle aircondition- og klimaanlegg, til større kjøle- og frostrom.

### **2.6.3. Varme**

Innenfor løsninger for oppvarming, leverer GK blant annet vannbårne energisystemer for oppvarming av gulv og rom. Det leveres også gjenvinningsanlegg for oppvarming av avtrekksluft, som sikrer lavest mulig energiforbruk. Arbeidet med å optimalisere energiforbruket er et viktig skritt i arbeidet mot et bedre inne- og utemiljø. I Skandinavia går så mye som 40 % av energiforbruket til drift av bygninger, og i næringsbygg er 30-60 % av dette forbruket knyttet til tekniske installasjoner. I samarbeid med Enova jobber GK mot et felles mål for å redusere energiforbruket for kunden og miljøet (GK Norge AS 2010)

### **2.6.4. Byggautomasjon**

For å oppnå mest mulig energibesparelse i et bygg, bør systemer innenfor ventilasjon, kjøling, varme og lysstyring samkjøres. Dette gjøres ved hjelp av avansert IT-teknologi og web-baserte løsninger, og bidrar til at systemene ”jobber” sammen på en effektiv måte. GK leverer i dag systemer med ny teknologi som gjør at man kan fjernstyre og overvåke byggets tekniske installasjoner fra en hvilken som helst PC med internett.

## **2.7. Kontrakter**

GK er en teknisk entreprenør som påtar seg oppdrag eller prosjekter innenfor ovennevnte fagområder, hvor både leveranse av materialer så vel som selve installasjonsarbeidet utføres direkte ved kundens bygg. De ulike prosjektene varierer i omfang, alt etter hva som er avtalt med kunden og byggherren. Det skilles ofte mellom prosjekter av ulikt omfang etter hvordan ansvarsfordelingen av byggoppføringen er. Det finnes flere ulike ansvarsformer, og det er disse som kalles *entrepriser* (Forbrukerportalen 2010).

### **2.7.1. Hovedentreprise**

En hovedentreprise er når byggherren innhenter én entreprenør som står for styring av vesentlige deler av bygget. Hovedentreprenøren innhentes vanligvis gjennom at byggherren selv står for arkitektur og rådgivning, for deretter å engasjere entreprenøren etter tilbuds- eller anbudskonkurranse. Hovedentreprenøren har på sin side egne under- og sideentrepriser som han har ansvaret for. Byggherren står likevel fritt til å engasjere sideentreprenører, og kan for eksempel inngå avtale med en hovedentreprenør som står for grunn- og bygningsmessige arbeider, mens sideentreprenøren står for de tekniske installasjonene i bygget.

### **2.7.2. Generalentreprise**

I en generalentreprise engasjerer byggherren kun én entreprenør som har ansvaret for oppføringen av bygget. I likhet med hovedentreprisen står også her byggherren for innhenting av arkitektbistand, men engasjerer ingen annen side- eller underentreprenør. Generalentreprenøren har deretter kontrakter og ansvaret for alle de andre entreprenørene som er nødvendige for oppføringen av bygget eller installasjonen.

### **2.7.3. Totalentreprise**

I motsetning til en hoved- eller en generalentreprenør, står en totalentreprenør også for innhenting av arkitektbistand og rådgivning, i tillegg til å ha kontrakter med alle andre entreprenører. Byggherren har på sin side kun én kontrakt å forholde seg til – nemlig totalentreprisen. Totalentreprenøren administrerer så arbeidet på sin måte, og innhenter og bruker underentreprenører der det måtte være nødvendig.

### **2.7.4. Delentrepriser**

I prosjekter der byggherren har engasjert flere entreprenører, kan hver enkelt av disse defineres som en *delentreprise*. Som et eksempel kan det tenkes at byggherren for oppføringen av et nytt kjøpesenter har engasjert Skanska for grunnarbeidene til bygget, Selvaag til oppføring av bygget, og GK for installasjon av det tekniske utstyret knyttet til ventilasjon, og Hafslund til det elektriske arbeidet. Hver av disse entreprenørene har her hver sin delentreprise, og en av disse entreprenørene kan bli utpekt til å være en slags ”administrerende entreprenør”. Forskjellen mellom dette og eksempelvis en hovedentreprenør



ligger i hvem som har det juridiske ansvaret for de andre entreprenørene. I praksis er nok en slik ”grovinndeling” mye mer komplisert, og består gjerne av enda flere underentreprenører.

#### **2.7.5. Valg av kontraktsform - risiko**

Hver av disse ansvarsformene – *entreprisene* – har sine fordeler og ulemper. For byggherren vil en kontrakt med en totalentreprenør medføre betydelig større risiko enn dersom det er inngått direkte avtaler med flere selvstendige entreprenører. Hva ville for eksempel skje dersom totalentreprenøren gikk konkurs?

En måte å unngå slik risiko på er å fordele ansvaret på flere entreprenører. En slik fordeling av risiko kan sammenlignes med eksempelvis finansmarkedet, hvor en forvalters portefølje ofte *diversifiseres* med verdipapirer av ulik risikograd. Dette kan være konkrete sikringstiltak for å forhindre økonomiske tap, samt forsikre at prosjektet fullføres til avtalt tid.

#### **2.7.6. Servicekontrakter**

I tillegg til de entreprisene nevnt ovenfor for installasjon og nyoppføring av tekniske anlegg, utfører også GK vedlikehold og service på eksisterende anlegg. I Norge er 30 % av alle GKs kontrakter i Norge knyttet opp til service- og vedlikeholdsavtaler - enten av egne anlegg, eller på eksisterende installasjoner utført av andre entreprenører. I Sverige er denne andelen hele 70 %, og størsteparten av omsetningen stammer derfor fra dette området. Som nevnt under innledningen av denne oppgaven, er det et ”grovskille” mellom service- og entrepriseavdelinger. Avtalene knytter seg opp mot drift og utvikling av systemene for å sikre lavest mulig drifts- og vedlikeholdskostnader.

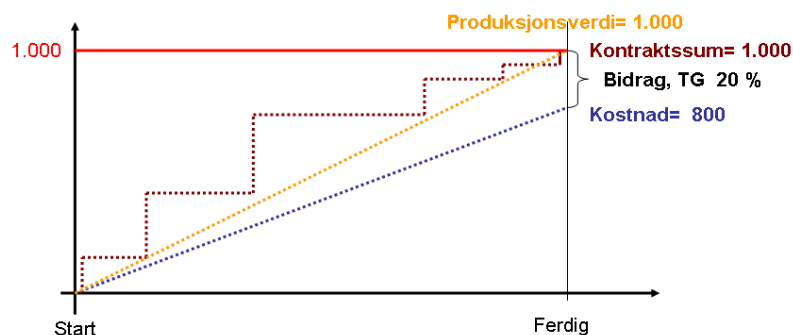
## 3. Finansiell informasjon

### 3.1. Begrepsavklaringer

I 2008 gjennomførte konsernet ca. 50 000 prosjekter, hvor hvert prosjekt har sitt "eget" regnskap. Regnskapene er i stor grad basert på at innregning og måling av omsetning og tilhørende kostnader allokteres til hvert enkelt prosjekt – det være seg entrepriser eller serviceprosjekter. Dette gjøres blant annet av periodiseringshensyn, da et prosjekts omsetning gjerne er kontraktsfastsatt, og inntektsføres gjennom prosjektets løpetid. Tilhørende kostnader er på samme måte vanskelig å kostnadsføre fortløpende under aktuell periode der den er påløpt, og det er derfor hensiktsmessig å innregne kostnadene lineært over løpetiden basert på et forhåndskalkulert prosjektbidrag. Dette betyr at dersom man har forbrukt 70 % av estimerte kostnader på et prosjekt, så ansees prosjektet som 70 % ferdigstilt og prosjektet kan dermed inntektsføres med 70 % av kontraktsverdien (GK Konsern AS 2009c). Differansen mellom periodiserte kostnader og faktiske påløpte kostnader avregnes så periodevis, og den kalkulererte kostnadskurven justeres tilsvarende for resterende løpetid.

Begrepet *produksjonsverdi* er den inntektsførte omsetningen basert på fremdriften i konsernets prosjekter gjennom året, og er et mål på verdiskapningen i prosjektet. Dette vil kunne sammenlignes med et selskaps "omsetning" eller "salgsinntekter", og er et naturlig referansepunkt når størrelsen på avdelingene sammenlignes.

$$\text{Produksjonsverdi} = \text{Kostnad} / (1 - \text{TG})$$



Figur 3.1 Grafisk skissering av produksjonsverdi (GK Konsern AS 2009c)

*Prosjektbidraget* er tilsvarende årets omsetning med fradrag for prosjektenes påløpte kostnader, og kan sammenlignes med et selskaps *dekningsbidrag (DB)*. Et forholdsmessig mål for hvor ”bra” eller ”dårlig” et prosjekt eller en avdeling gjør det kan regnes ut ved å se prosjektbidraget i prosent av produksjonsverdien. Dette nøkkeltallet kalles gjerne *dekningsgrad (DG, el. svensk: tekningsgrad, TG)*. For ordens skyld vil dette nøkkeltallet presenteres som ”DB i %” eller ”DG” i denne oppgaven, og dess høyere dette tallet er, dess bedre.

Nøkkeltallet *avdelingsbidrag* er kanskje enda mer interessant enn prosjektbidraget. Mens sistnevnte nøkkeltall beskriver avdelingenes prosjekter alene, er det lite informativt ovenfor det reelle bidraget som tilfaller konsernet. Kostnader som ikke kan knyttes opp mot de enkelte prosjektene er her i avdelingsbidraget trukket fra. Dette dreier seg om alle avdelingsspesifikke kostnader utenom timebelastning på prosjektene, samt konsernsesifikke kostnader (felleskostnader) som fordeles på avdelingene.

$$\text{Avdelingsbidrag} = \text{Prosjektbidrag} - \text{Nettokostnader}$$

$$\text{Nettokostnader} = \text{Avdelingskostnader} + \text{Felleskostnader} - \text{Timebelastning}$$

Et sammenlignbart nøkkeltall som tar høyde for prosjektuavhengige kostnader kan derfor være avdelingsbidrag i prosent av produksjonsverdi. Også dette nøkkeltallet leses som ”dess høyere, dess bedre”.

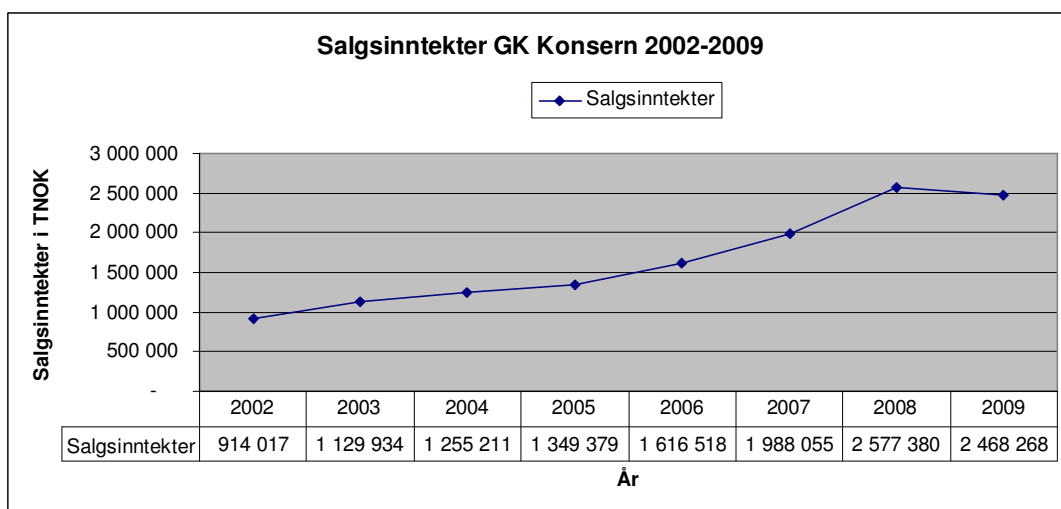
Ettersom verken prosjektbidraget eller avdelingsbidraget tar høyde for avdelingenes timebelastning, har jeg valgt å se nærmere på avdelingskostnadene alene, og størrelsen i forhold til produksjonsverdien. Avdelingskostnadene inkluderer alle avdelingens kostnader som er ”egenprodusert”, dvs. drifts- og lønnskostnader for den spesifikke avdelingen. Varekostnader knyttet til prosjektene, samt felleskostnader som er fordelt gjennom konsernet er ikke inkludert i avdelingskostnadene.

$$\text{Avdelingskostnader} = \text{Timebelastning} + \text{Nettokostnader} - \text{Felleskostnader}$$

### 3.2. Konsernet

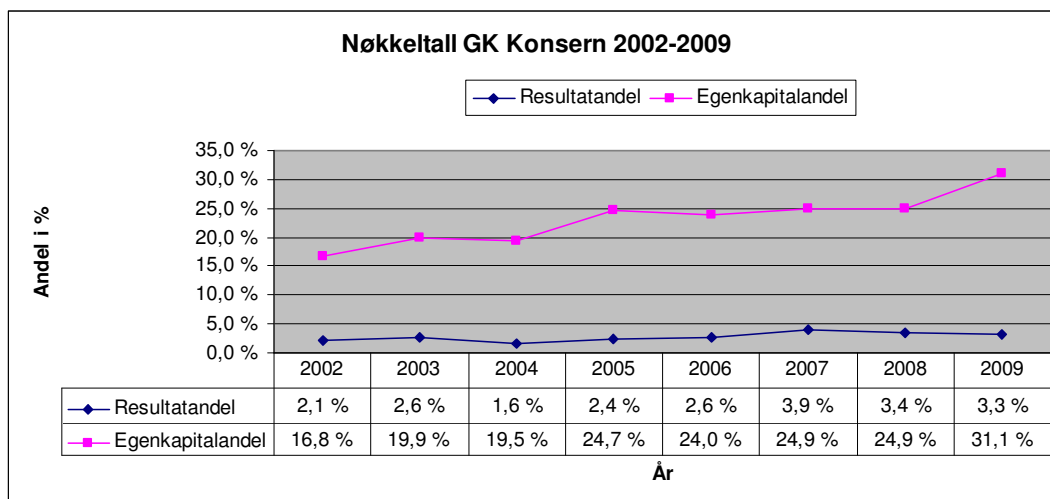
GK Konsernet har det siste tiåret vokst formidabelt sett i et økonomisk perspektiv.

I perioden 2002-2009 økte konsernet sine driftsinntekter fra 914 MNOK til over 2 468 MNOK (GK Konsern AS, årsregnskap 2002-2009). Omsetningen nådde et toppår i 2008, etterfulgt av en liten nedgang i 2009. I skrivende stund er ikke tallene for inneværende regnskapsår (2010) tilgjengelige, men GK forteller at bransjen generelt har merket finanskrisen og dens påvirkning på selskapenes resultater. Statistisk Sentralbyrå spådde i 2008 en nedgang gjennom 2010 før utviklingen igjen vil snu i 2011 (Fosse 2008).



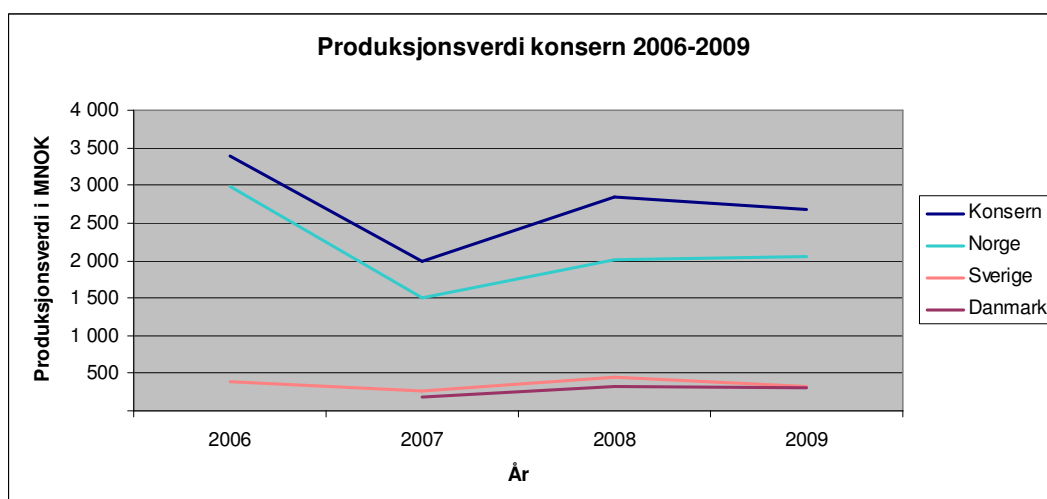
Figur 3.2 Salgsinntekter GK Konsern 2002-2009

Hvis vi ser på GK Konsernets overordnede finansielle mål, så har resultatandelen økt fra 2,1 % til 3,3 % i perioden 2002-2009. Fortsetter trenden i denne retningen, er det rimelig å anta at GK innen ikke så alt for mange år vil nå sin målsetning på 5 % resultatandel. Tilsvarende trend sees også på egenkapitalandelen som har økt fra 16,8 % i 2002 til 31,1 % i 2009, med andre ord en svært kraftig økning gjennom de siste 8 driftsårene. Konsernet har med denne egenkapitalandelen allerede nådd sitt overordnede mål om en andel på 30 %. Fremtidige overskudd vil med andre ord enten kunne styrke selskapets frie egenkapital ut over deres finansielle målsetting, eventuelt tas ut som utbytte til aksjonærene.



*Figur 3.3 Nøkkeltall GK Konsern 2002-2009*

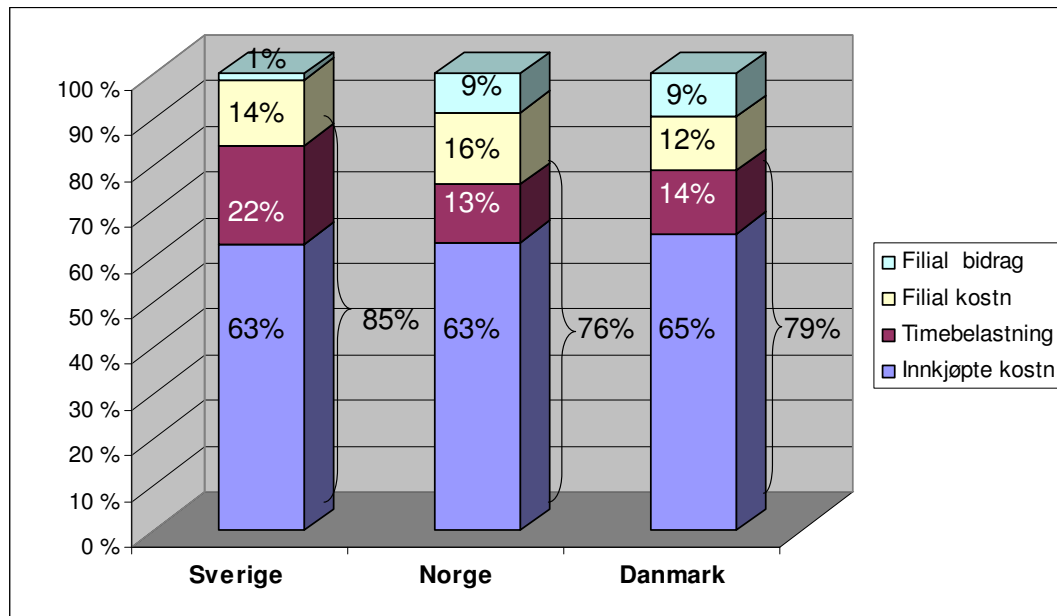
Når det gjelder landfordelingen i konsernet er det utvilsomt at Norge står for den største delen av produksjonen. Figur 3.4 viser en grafisk oppstilling basert på konsernets driftsrapport i perioden 2006-2009 at de norske avdelingene står for mellom 70 % og 80 % av konsernets samlede omsetning. Dette bildet gir oss informasjon om størrelsesforholdet mellom de tre landene, og forskjellene har sine naturlige forklaringer i at det er langt færre avdelinger i både Sverige og Danmark enn det er i Norge. Spesielt stort blir utslaget når vi vet at antall entreprisedelinger, som generelt skaper store verdier, er i overtall i Norge mens det i Sverige og Danmark er flest serviceavdelinger.



*Figur 3.4 Produksjonsverdi konsern 2006-2009*

Når det gjelder kostnadsnivået i de tre landene, er det spesielt Sverige som skiller seg ut. Figur 3.5 viser at innkjøpte kostnader (dvs. utstyr og materialer) står for omtrent 65 % av totale kostnader i alle tre landene. Dette skyldes primært at samtlige avdelinger kan dra nytte av stordriftsfordelene til konsernet gjennom samarbeidsavtaler med leverandører på tvers av landegrensene. Avdelingene kan med andre ord forholde seg til de samme innkjøpskostnadene uavhengig av hvor de er geografisk lokalisert.

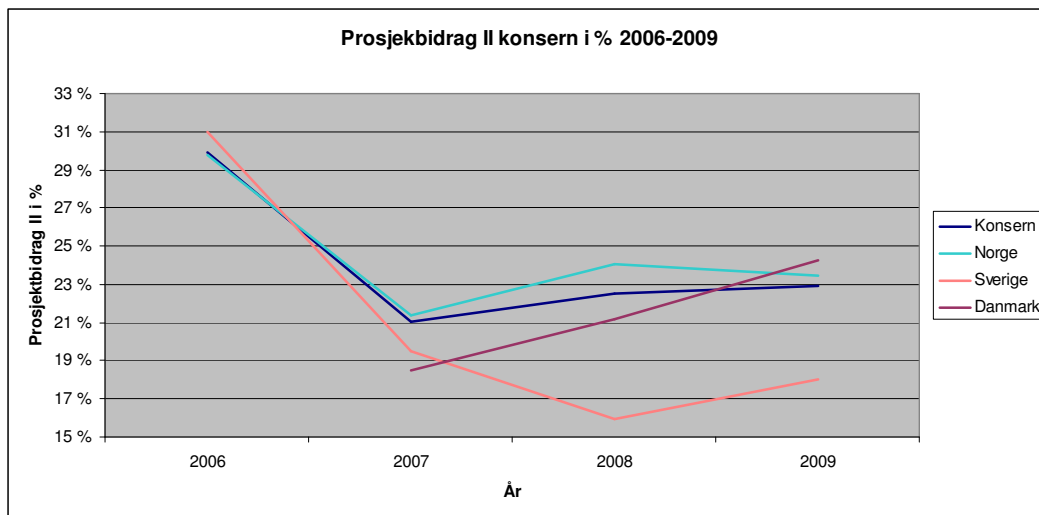
Sverige skiller seg imidlertid ut når det gjelder timebelastning hvor de ligger på et høyere nivå i forhold til Norge og Danmark. Med en timebelastning på 22 % i Sverige mot 13 % og 14 % i henholdsvis Norge og Danmark, kan det være fristende å trekke konklusjoner om at lønnskostnadene er for høye og at dette er årsaken til resultatforskjellene mellom de tre landene.



Figur 3.5 Fordeling kostnader GK Konsern 2008 (GK Konsern AS 2009c)

En viktig presisering som her må gjøres er at denne oppstillingen viser landenes *relative* kostnadsfordeling, det vil si at de er målt opp mot produksjonsverdien i de respektive landene. Dette betyr at dersom inntekten øker, vil andelen for filialkostnader, timebelastning og innkjøpte kostnader gå *ned*, mens avdelingsbidraget vil gå *opp*. Det er med andre ord ikke mulig ut i fra denne oppstillingen å vite om resultatforskjellene mellom landene skyldes for lave inntekter eller for høye kostnader.

Prosjektbidraget i % for konsernet, dekningsgraden, har i perioden 2006 til 2007 vært noenlunde sammenfallende med gjennomsnittet for konsernet som helhet. I de to påfølgende årene, er det imidlertid et ikke ubetydelig gap mellom DG i Sverige og i Norge. Figur 3.6 viser ingen entydig trend for hvilken retning dekningsgraden vil bevege seg i tiden fremover, verken for konsernet som helhet eller for hvert enkelt land.



Figur 3.6 Prosjektbidrag II konsern i %

Fra konsernregnskapet vet vi at GKs resultat før skatt i Sverige har vært negativt de siste årene, og med dette i mente er det kanskje ikke overraskende at Sverige også har en lavere dekningsgrad enn Norge og Danmark. Likevel er det vanskelig å forutsi hvorfor dekningsgraden er lavere enn konserngjennomsnittet, og hva som forårsaker dette. I et økonomisk perspektiv kan dette rent teknisk forklares med at kostnadene er for høye og/eller at inntektene er for lave. I tillegg er det ikke mulig ut i fra tallene å forutsi *hva* som er driverne bak inntektene og kostnadene.

For å kartlegge dette, vil jeg i neste kapittel se nærmere på inntekts- og kostnadsbildet på avdelingsnivå i Norge og Sverige.

### 3.3. Norge kontra Sverige

Å sammenligne GKs virksomhet i Norge og Sverige ved å kun se på de overordnede totalene på landsbasis, gir liten eller ingen informasjon om hvorfor resultatene spriker. Hvert land er geografisk inndelt i regioner og distrikter som avdelingene er organisatorisk kategorisert inn i. I tillegg er det en ulik sammensetning av antall entreprisedelinger og serviceavdelinger i

Norge og i Sverige. Dette betyr at både volumet, målt i produksjonsverdi, og dekningsgraden ikke vil være direkte sammenlignbart på det overordnede nivået. En måte å omgå denne problemstillingen på, er å dekomponere tallgrunnlaget ned til avdelingsnivå. På denne måten kan man sammenligne serviceavdelinger mot serviceavdelinger og entreprisavdelinger mot entreprisavdelinger. I tillegg vil det være naturlig at man sammenligner avdelinger av samme størrelsesorden, og det er derfor nødvendig å gjøre en selektering på hvilke avdelinger man ønsker å sette opp mot hverandre.

### **3.3.7. Avdelingsutvalg**

Hvilke avdelinger som inngår i sammenligningsgrunnlaget er plukket ut etter tre kriterier:

1. Forretningsområde, det vil si om det er en service eller en entreprisavdeling
2. Produksjonsverdien for avdelingene må være i samme intervall i begge landene
3. Det må være valide nøkkeltall for alle valgte avdelinger i perioden 2006-2009

For å sikre et korrekt sammenligningsgrunnlag, er service- og entreprisavdelingene skilt fra hverandre. Av entreprisavdelinger er det begrensede valgmuligheter å ta av i Sverige, mens det er langt flere i Norge. Gitt de tre forutsetningene nevnt ovenfor, er det her kun tre avdelinger som kan inngå i sammenligningsgrunnlaget. Det er derfor plukket ut tre tilsvarende entreprisavdelinger i Norge etter et "matching-prinsipp", hvor produksjonsverdien skal være i samme størrelsesorden som for de svenske avdelingene.

Når det gjelder serviceavdelinger, har man noe større valgfrihet når man skal utføre tilsvarende matching. Her har avdelingene fra begge landene blitt sortert i én og samme tabell etter produksjonsverdi, og det har deretter blitt plukket ut parvise avdelinger fra henholdsvis Norge og Sverige med tilnærmet lik produksjonsverdi. Eksempelvis danner avdeling 416 *Örebro Service* og 716 *Ålesund Service/rehab* et par, da de står for henholdsvis 10,8 MNOK og 10,4 MNOK i produksjonsverdi i 2009, noe som omsetningsmessig kan ansees å være relativt likt. Det er ikke gjort noen avgrensninger for hvor stor differanse som kan aksepteres for hvert par, men det er brukt skjønn i utvelgelsen i et forsøk på sammenligne så like avdelinger som mulig. Det vil uansett være vanskelig å sette disse avdelingene opp mot hverandre utelukkende basert på produksjonsverdien som uansett vil variere fra år til år.

Matchingen av serviceavdelingene gav 10 sammenlignbare avdelinger fra hvert av landene.



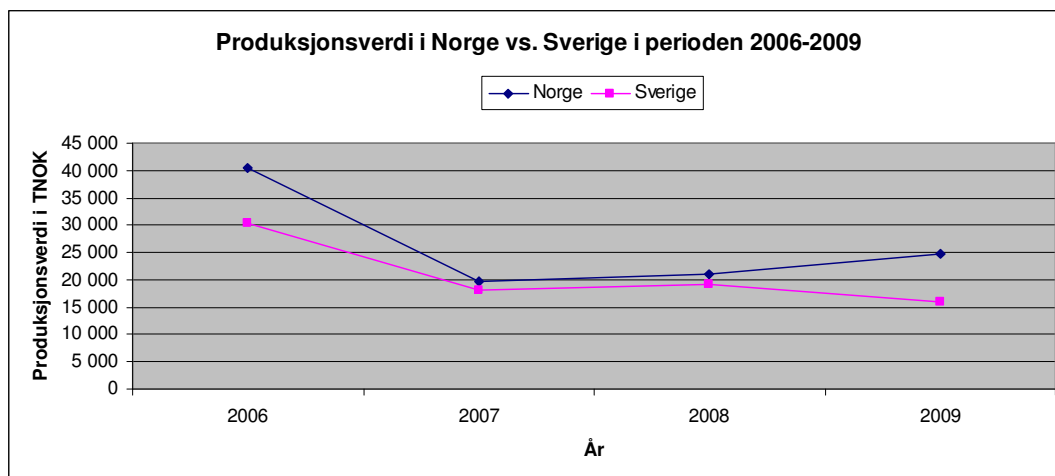
For å kvalitetssikre at avdelingene som er valgt ut faktisk er sammenlignbare, har jeg etter samtaler med Løvdahl fått tilbakemelding om at avdelingene er sammenlignbare i den betydning av at de er relativt like i størrelse, både omsetningsmessig og i fysisk størrelse (antall ansatte mv.).

### 3.3.8. Serviceavdelinger i Norge kontra Sverige

Norge	Sverige
226 Follo/Moss Service	216 Malmö Service
356 Moelv Service/Rehab	226 Trelleborg Service
416 Porsgrunn Service/Rehab	316 Stockholm Service
436 Tønsberg Service/Rehab	416 Örebro Service
446 Drammen Service/Rehab	436 Norrköping Service
536 Kristiansand Service/Rehab	516 Göteborg Service
716 Ålesund Service/Rehab	716 Lund Service
816 Trondheim Service/Rehab	726 Eslöv Service
836 Bodø Service/Rehab	816 Karlshamn Service
846 Tromsø Service/Rehab	836 Kristianstad Service

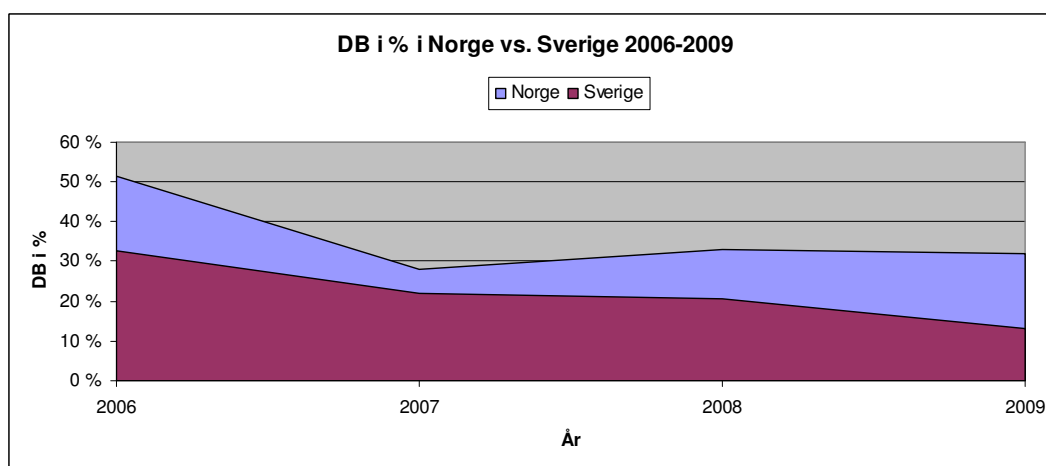
*Tabell 3.1 Sammenligningsgrunnlag serviceavdelinger*

Tabell 3.1 viser en oppstilling over hvilke serviceavdelinger som er benyttet i sammenligningen mellom Norge og Sverige. Produksjonsverdien i utvalget varierer fra 5,8 MNOK til 65,7 MNOK, og avdelingene er geografisk spredt i begge landene. Gjennomsnittlig produksjonsverdi pr. avdeling fordeler seg noenlunde likt mellom Norge og Sverige slik figur 3.7 viser. Denne oversikten viser imidlertid ikke annet en absolutte størrelser, og forteller lite om hvor lønnsomme avdelingene er. Verdt å notere seg er likevel at de svenske avdelingene siden 2007 har hatt en svak nedgang i produksjonsverdien, mens de norske avdelingene i samme periode øker i produksjonsverdi.



Figur 3.7 Gjennomsnittlig produksjonsverdi pr. avd. i Norge vs. Sverige i perioden 2006-2009

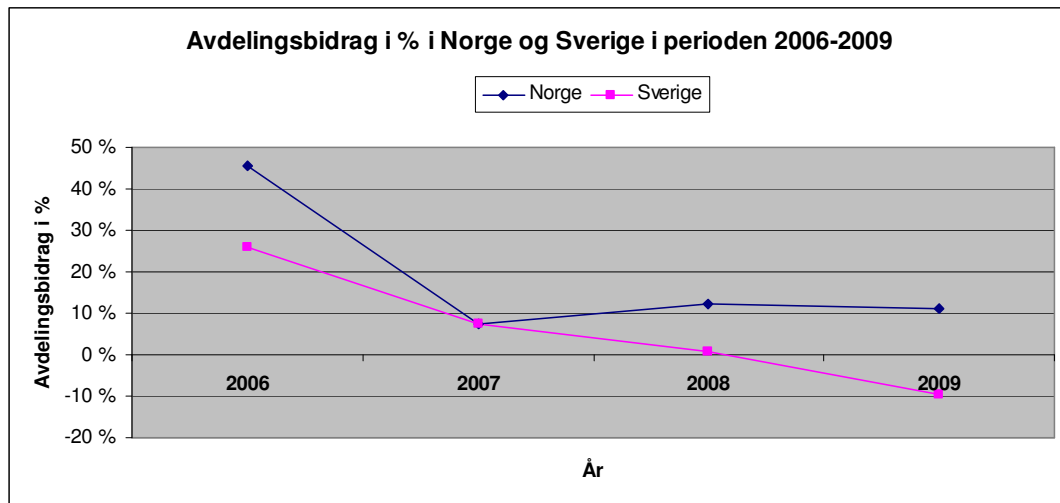
Hvis man ønsker å vurdere avdelingenes lønnsomhet, er det flere faktorer man må ta høyde for. Hvilke kostnader er rimelige å ta med i vurderingen for hvor godt resultat avdelingen egentlig leverer? Figur 3.8 viser gjennomsnittlig DB i % (DG) for Norge og Sverige, og er et mål på hvor stor avkastning prosjektene isolert sett står for. Det fremkommer av grafen at DG i Norge er jevnt over høyere enn i Sverige i perioden 2006-2009. Dette betyr at dersom vi ser bort i fra alle prosjektuavhengige kostnader, så er prosjektene mindre lønnsomme i Sverige enn i Norge allerede før første lønnskroner er tatt med i regnestykket.



Figur 3.8 DB i % i Norge vs. Sverige 2006-2009

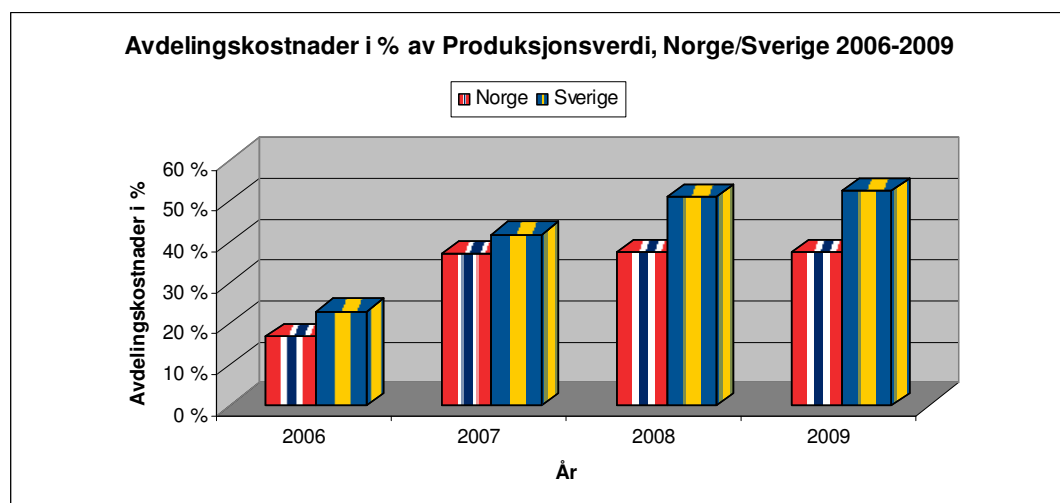
Hvis vi i tillegg tar hensyn til de prosjektuavhengige kostnadene til hver enkelt avdeling, vil forskjellene mellom Norge og Sverige synliggjøres ytterligere. Avdelingsbidraget til de svenske avdelingene er i snitt lavere enn hos de norske, og i 2008 og 2009 er bidraget til

konsernet fra de svenske avdelingene netto negativt. Dette gjenspeiler også det faktum at GK-konsernets virksomhet i Sverige gikk med underskudd i samme regnskapsår.



Figur 3.9 Avdelingsbidrag i % i Norge og Sverige i perioden 2006-2009

Kostnadsnivået for avdelingene er isolert sett jevnere mellom de norske og svenske avdelingene enn det totale bidraget til konsernet tilsier. Timebelastning og avdelingsspesifikke kostnader er noe høyere i de svenske avdelingene enn i de norske sett i forhold til produksjonsverdien. Betyr dette at det er dyrere å drive en serviceavdeling i Sverige enn det er i Norge? Dette bringer oss tilbake til spørsmålet om hvorvidt det er kostnadene som er for høye, eller om det er inntektene som er for lave.



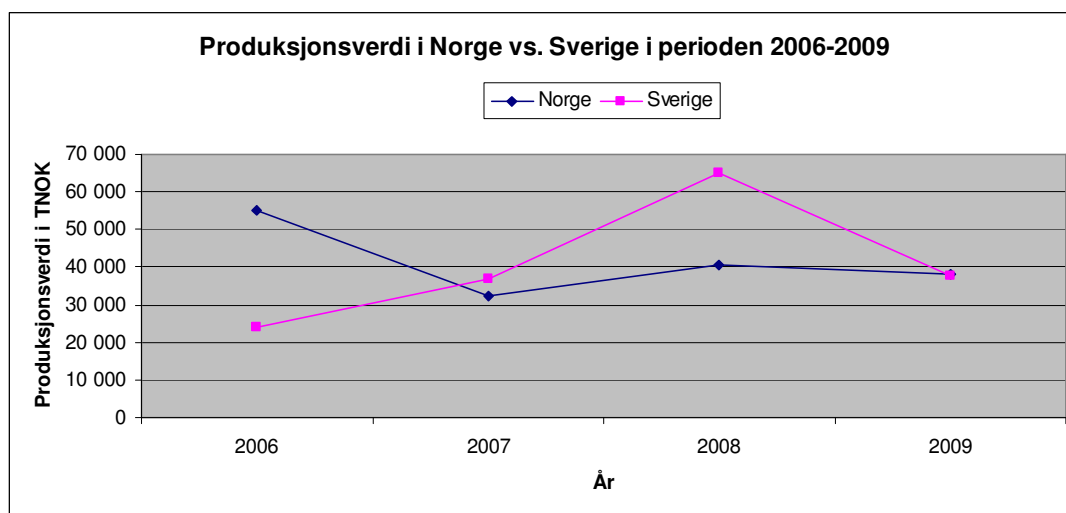
Figur 3.10 Avdelingskostnader i % av Produksjonsverdi, Norge/Sverige 2006-2009

### 3.3.9. Entreprisavdelinger i Norge kontra Sverige

Norge	Sverige
431 Tønsberg Entreprise	311 Stockholm Installasjon
531 Kristiansand Entreprise	511 Göteborg Installasjon
611 Bergen Entreprise	736 Helsingborg Installasjon

Tabell 3.2 Sammenligningsgrunnlag entreprisavdelinger

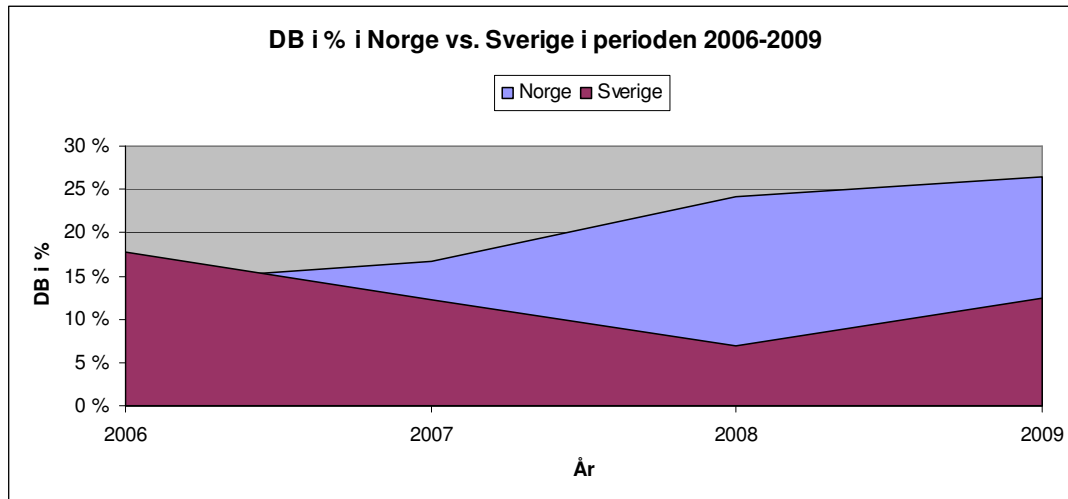
I tabell 3.2 vises hvilke entreprisavdelinger som er med i sammenligningen mellom Norge og Sverige. Entreprisavdelingene har i snitt et høyere produksjonsvolum enn serviceavdelingene, og omsetningen i utvalget varierer fra 13,2 MNOK til 114,9 MNOK gjennom årene 2006-2009. Etersom utvalget blant entreprisavdelingene er vesentlig mindre enn serviceavdelingene, svekkes også tallenes styrke og troverdighet. I tillegg mangler 2007-tall for avdelinge 311 *Stockholm Installasjon*, noe som svekker sammenligningsgrunnlaget ytterligere. Premissene for avdelingsutvelgelsen nevnt i kapittel 3.3.1 er dermed ikke oppfylt, men jeg har likevel valgt å se hvorvidt det er mulig å syne tilsvarende trender som for serviceavdelingene i foregående kapittel.



Figur 3.11 Gjennomsnittlig produksjonsverdi i Norge vs. Sverige i perioden 2006-2009

Produksjonsverdien for de svenske entreprisavdelingene i utvalget er tilsynelatende høyere i gjennomsnitt enn de tilsvarende norske avdelingene. Dette kan til dels forklares med den svært høye produksjonsverdien som avdeling 311 *Stockholm Installasjon* hadde i 2008 på nærmere 115 MNOK. Dette utgjør alene 4 % av konsernets samlede omsetning samme

regnskapsår. Det bør allikevel ikke tillegges for mye vekt når man skal identifisere hvorfor resultatene avviker mellom Norge og Sverige. Lønnsomheten gjenspeiles riktignok ikke i produksjonsverdien, og figur 3.12 viser at dekningsbidraget i prosent av prosjektverdien er forholdsvis mye høyere for de norske entreprisavdelingene enn de svenske.



Figur 3.12 DB i % i Norge vs. Sverige i perioden 2006-2009

Trenden kan med andre ord tyde på at de norske avdelingene også leverer sterkere resultater innenfor entrepriser. Det kan imidlertid være flere feilkilder som kan oppstå når utvalgsstørrelsen er liten, og jeg vil av den grunn ikke gjøre noen dypere analyse av kostnadsnivået til de 6 entreprisavdelingene.

### 3.3.10. Oppsummering

Avdelingsutvalget som er benyttet i dette studiet viser trender til at lønnsomheten i de norske avdelingene er bedre enn hos de tilsvarende svenske avdelingene, både innenfor service og entrepriser. Selv om produksjonsverdien i de norske serviceavdelingene er høyere enn hos de svenske, er situasjonen motsatt for de seks entreprisavdelingene som har blitt sammenlignet. Studiets utgangspunkt er likevel vendt mot hvorfor det er avvik i *resultatene* mellom Norge og Sverige, og dette synes best gjennom avdelingenes bidrag til konsernet. Både innenfor service og entrepris viser figurene i kapittel 3.3.2 og 3.3.3 at de norske avdelingene i snitt har et høyere bidrag enn de svenske avdelingene. Dette gjelder uavhengig om vi tar høyde for de prosjektuavhengige kostnadene eller ikke.

Avdelingsutvalget innenfor entrepriseavdelinger er som nevnt i foregående kapittel noe svakt, og tallenes styrke er derfor redusert i forhold til hvor mye man kan stole på at de forteller sannheten. Et stikkord er hvor *representativt* avdelingsutvalget er, det vil si om de utvalgte avdelingene gjenspeiler de øvrige avdelingene i landet som ikke er tatt med i sammenligningsgrunnlaget. På dette tidspunktet i studiet er det vanskelig å trekke noen konklusjoner for nettopp dette hos entrepriseavdelingene, og vi kan på det beste si at det kan sees *trender* på at de norske avdelingene har en høyere lønnsomhet. For å eliminere eventuelle svakheter i utvalget av entrepriseavdelinger, er det valgt å kun benytte serviceavdelingenes tallmateriale når vi nå skal analysere resultatforskjellene mellom landene.

Kan det tenkes at forskjellene som synes blant serviceavdelingene også er feil? Er gjennomsnittet i Norge merkbart høyere enn i Sverige, eller kan forskjellene skyldes tilfeldigheter?

En T-test vil gi oss svaret på nettopp dette. Denne testen gir oss svar på om gjennomsnittet for to grupper i to uavhengige stikkprøver er signifikant forskjellige fra hverandre (Bagøien 2004). Jeg har valgt å teste om gjennomsnittlig "DB i %", "Avdelingskostnader i %" og "Avdelingsbidrag i %" er signifikant forskjellige mellom de norske og svenske avdelingene. Resultatene er gjengitt i sin helhet i vedlegg 10, og viser at forskjellene i avdelingsbidraget er signifikant på 5%-nivå, avdelingskostnadene på 1%-nivå og DB på 0,1%-nivå. Dette kan tolkes som at det *er* en signifikant forskjell i de valgte variablene mellom Norge og Sverige, men det er hhv. 5%, 1%, og 0,1% sannsynlighet for at forskjellene skyldes tilfeldigheter eller at vi tar feil.

Med dette som bakgrunn, er vi nå sikre på at det er en reell forskjell i lønnsomheten mellom de norske og de svenske serviceavdelingene. I analysen i kapittel 7 vil jeg forsøke å kartlegge hvilke underliggende faktorer som ligger til grunn for dette.

## 4. Forskningsspørsmål

GKs finansielle mål er å ”kontinuerlig og langsiktig øke verdien av selskapet”, og bare fra 2007 til 2008 økte konsernet sin egenkapitalverdi med over 26 %. Konsernets vekst har i de seneste årene fått størsteparten av sitt bidrag fra de norske avdelingene, mens de svenske avdelingene ikke har vært like lønnsomme.

I kapittel 1.4 stilte jeg spørsmålet ”Er GK-konsernets virksomhet i Sverige mindre lønnsom enn i Norge?”. Den finansielle informasjonen som er presentert i kapittel 3 viser at man vanskelig kan sette samtlige avdelinger i Norge og i Sverige opp mot hverandre for å svare på dette spørsmålet. Vi har imidlertid sett at innenfor et utvalg av sammenlignbare serviceavdelinger i disse landene er det en signifikant høyere lønnsomhet i Norge enn i Sverige. Hvorvidt det er de norske avdelingene som gjør det ”bra” eller om det er de svenske avdelingene som gjør det ”dårlig” er mindre relevant. Med utgangspunkt i at Norge og Sverige er kulturelt, språklig og markedsmessig like hverandre er det riktignok grunn til å tro at det er potensielt mulig for de svenske avdelingene å øke sin inntjening opp mot samme nivå som i Norge.

Det er på det rene at det ikke er én enkelt avdeling alene som trekker ned landsgjennomsnittet i Sverige. Å utføre endringer på nasjonalt nivå for å imøtekomme konsernets finansielle mål krever ikke bare planlegging, men også et strategisk perspektiv. Med dette som utgangspunkt stiller jeg følgende forskningsspørsmål:

*Hvordan kan GK Konsern utforme sin strategi for å øke lønnsomheten i de svenske serviceavdelingene?*

Ovennevnte forskningsspørsmål vil bli forsøkt besvart i dette casestudiet gjennom den metode som er beskrevet i neste kapittel.

## 5. Metode

Metoden som er benyttet i dette studiet er beskrevet gjennom det som refereres til som *forskningsprosessen* (Johannessen et al. 2004). Denne prosessen kan utdypes nærmere gjennom fire stadier:

1. *Forberedelse*
2. *Datainnsamling*
3. *Dataanalyse*
4. *Rapportering*

Jeg vil i de neste underkapitlene beskrive relevante temaer for dette studiet for de enkelte stadiene i forskningsprosessen.

### 5.1. Forberedelse

#### 5.1.11. *Idé*

Utgangspunktet for dette studiet har vært en antakelse fra oppgaveforfatterens ståsted om at GKs suksess i Norge også ville kunne overføres i en internasjonaliseringsprosess, spesielt når det snakkes om land som både er geografisk, kulturelt og samfunnsmessig likt som Norge. Utfordringene og spørsmålene dukket imidlertid raskt opp da jeg etter å ha kommet i kontakt med Løvdahl i GK Konsern får vite at suksessen ikke uten videre har latt seg kopiere til broderlandet Sverige, i alle fall ikke om man ser på de finansielle resultatene de seneste årene. Sammen med Løvdahl ble ideen dannet om å undersøke hvorfor disse forskjellene har oppstått, og hvordan dermed også hvordan konsernledelsen kan benytte dette i sitt fremtidige strategiarbeide for å utligne forskjellene.

#### 5.1.12. *Forskningsspørsmål*

Et forskningsspørsmål kan defineres som "[...] spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og på en så presis måte at det lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder" (Halvorsen 2003:22, i følge Johannessen et. al 2004). I foregående kapittel spør jeg hvordan GK Konsern kan utforme sin strategi for å øke lønnsomheten i de svenske serviceavdelingene. To stikkord som her nevnes er ordene *strategi* og *lønnsomhet*, og for å



kunne besvare forskningsspørsmålet er det derfor nødvendig å se nærmere på teorier rundt disse temaene.

#### **5.1.13. Litteraturgjennomgang**

Å utarbeide strategi handler i stor grad om å kunne skape varige eller vedvarige konkurransefortrinn (bla. Hoff & Bragelien 2009; Løwendahl et al. 2003; Roos et al. 2002). Jeg har i dette studiet valgt å benytte litteraturrekkeverk innenfor strategi fra blant annet Hoff (2008), Barney (2007), Løwendahl et al. (2003) og Roos et al. (2002). En fellesnevner er bruken av Michael E. Porters strategiske rammeverk i bøkene *Competitive Advantage* (1992. Norsk: Konkurransfortrinn) og *Competitive Strategy* (1987. Norsk: Konkurransestrategi)

Litteratur som omfatter lønnsomhet og økonomiske begreper for bransjen GK opererer i er i stor grad basert seg på materiell, presentasjoner og informasjonsbrosjyrer fra GK Konsern AS (2006-2009). I tillegg er det benyttet litteratur av blant annet Hoff (2005), Lædre (2006) og Tellefsen & Langli (2001).

Når det gjelder den metodiske fremgangsmåten så er den beskrevet og inspirert med hjelp fra bøker om forskningsmetode av blant annet Johannessen (2004) og Halvorsen (2003).

#### **5.1.14. Formål**

Studiets formål er som beskrevet i kapittel 1.2 å se nærmere på hvorfor resultatene i de svenske avdelingene er svakere enn hos de norske. En viktig forutsetning for å kunne få svar på dette er å *beskrive* hvordan situasjonen er i GK i dag, og ikke minst å *forstå* hvorfor situasjonen er slik. I kapittel 2 og 3 har vi fått beskrevet og blitt kjent med konsernet gjennom dets historie, organisasjon og finansielle nåsituasjon. Studiets videre forløp blir dermed å forstå hvorfor problemet er slik det er i dag, og ikke minst *hvordan* man kan løse dette. Dette vil jeg se nærmere på i kapittel 7, før det vil komme en anbefaling til konsernet i kapittel 8 om hvordan man kan øke lønnsomheten i de svenske avdelingene.

#### **5.1.15. Forskningsdesign**

Et *forskningsdesign* har som formål å beskrive *hvordan* undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen et al. 2004). Det finnes i grove trekk tre hovedtyper av forskningsdesign;

*eksplorativt-, deskriptivt- og kausalt design*. Sistnevnte to forskningsdesign er best egnet når problemene som ønskes undersøkt er godt kjent og strukturert, mens et eksplorativt design er mer egnet i de tilfeller hvor man vet lite om de forhold man ønsker å undersøke. Fordelen med et eksplorativt forskningsdesign, er at man ofte kan avdekke uventede forhold basert på informasjon som avdekkes underveis. Et eksplorativt studie betyr å finne ut "what is happening; to seek new insights; to ask questions and to assess phenomena in a new light" (Robson 2002, ifølge Saunders et al. 2009 s. 213). På den måten kan man vinkle studiet i en annen retning enn den man hadde forespeilet seg på forhånd dersom denne skulle vise seg å være mindre relevant.

Hver av disse forskningsdesignene har ulike forskningsstrategier for hvordan studiet skal bygges opp. Eksempler på dette er *tverrsnittundersøkelser*, *eksperiment*, *fenomenologi*, *grounded theory* og *case-undersøkelser* for å nevne noen. Innenfor kvalitativ forskning, er det ingen bestemt fasit for hvilket forskningsdesign som er det korrekte, og det er mulig å gjennomføre et studie på forskjellige måter og med forskjellige design.

For å kunne besvare studiets forskningsspørsmål, har jeg i denne oppgaven valgt å benytte meg av et casedesign. I følge Johannessen et al. (2004) benyttes et casedesign når man ønsker å studere et *tilfelle* (casen), og gjennom kvalitative metoder innhenter data med det formål om å beskrive, forklare eller forstå tilfellet. Casen i dette studiet er GK Konsern, og det skiller hovedsakelig mellom avdelingene i *Norge* og avdelingene i *Sverige*. Robert. K. Yin (2003, i følge Johannessen 2004) kaller dette for et "enkelt-case-design med flere analyseenheter". Kjennetegn ved et casedesign er i tillegg å ha et *avgrenset fokus* og en "mest mulig inngående beskrivelse" av caset (Christoffersen 2010).

For å analysere dataene i et casestudie, er det nødvendig å se om man kan syne et mønster i de innsamlede dataene. Selv om det ikke er et krav til statistisk hypotesetesting i casestudier, er det i følge Ghauri og Grønhaug (2002) viktig at mønsteret som fremkommer i dataene er systematiske for å kunne trekke konklusjoner.

## 5.2. Datainnsamling

### 5.2.16. Utvelging av informanter

Å velge ut informanter avhenger av hvordan forskningsspørsmålet skal besvares. For det første må man vite hvilke data man ønsker å få tilgang til. I dette studiet har det vært nødvendig å innhente tallmateriale ned på avdelingsnivå, noe som ikke er tilgjengelig i offentlige regnskap. Det fordrer dermed at man kommer i kontakt med rett representant fra selskapet som har tilgang til dette. Gjennom min far, og prosjektmedarbeider i GK Norge, Oddvar Hansen, har jeg blitt satt i kontakt med konserndirektør finans i GK Konsern Stein Løvdahl som har bistått meg med dette tallmateriale. I tillegg til tallmateriale, har det også vært nødvendig å få utdypende informasjon om konsernets strategi og hvordan virksomheten drives i de to landene. Løvdahl har også på dette område kunne bistå med svært god informasjon og detaljer som har vært til stor nytte i dette studiet. Løvdahl har også satt meg i kontakt med Steinar Holm, konserndirektør forretningsutvikling som har kunnet svare meg utdypende på selskapets strategiske posisjonering i markedet. I tillegg har Birgit Helene Stav, HR-ansvarlig i GK Norge bistått med informasjon om kompetanseutvikling som har vært en nøkkelfaktor for GKs suksess i Norge.

### 5.2.17. Datainnsamling og valg av metode

Det er to typer data som skal samles inn i dette studiet; *finansiell informasjon* i tillegg til *tolkninger, beskrivelser og forklaringer* fra informantene knyttet opp til forskningsspørsmålet. Den finansielle informasjonen er hentet ut fra GK konsernets datavarehus. Datavarehuset er et fellessystem som benyttes i alle av konsernets avdelinger og funksjoner. Dette er *primærdataba* i den forstand at det er ubehandlede data direkte fra konsernets regnskapssystemer. Det har på denne måten vært mulig å hente ut førstehånd nøkkeltall rapportert per avdeling for alle tre landene i konsernet. All tall er presentert i norske kroner i enten hele tusen ("TNOK") eller millioner ("MNOK").

Videre har jeg hatt behov for utdypende beskrivelser og forklaringer fra informantene om hvordan konsernet driftes på et strategisk nivå. Denne informasjonen er innhentet gjennom kvalitative intervjuer med de utvalgte informantene. Metoden som er valgt for intervjuene kalles *semi-strukturerte intervjuer*, og kjennetegnes ved at det benyttes en intervjuguide (Vedlegg 11-13) med forhåndsdefinerte spørsmål som en slags overordnet mal. Spørsmålene

og temaene som tas opp under intervjuet trenger imidlertid ikke å følge en bestemt rekkefølge, og det kan stilles oppfølgingsspørsmål eller nye temaer underveis dersom ny eller uventet informasjon kommer frem (Johannessen et al. 2004). Det har i tillegg blitt innhentet informasjon gjennom flere uformelle samtaler både via telefon og personlig kontakt.

Informasjonen som har kommet frem under intervjuene har blitt notert eller tatt opp på bånd. I de tilfeller hvor båndopptakning har vært aktuelt, har informantene blitt spurt om dette på forhånd, og samtykke har blitt gitt. Opptaket har så blitt *transkribert* etter intervjuet, før det har blitt slettet. Transkriberingen har deretter blitt benyttet som notater til bruk i studiets analysedel.

### **5.3. Dataanalyse**

#### **5.3.18. Datareduksjon**

Rådatamaterialet som har blitt benyttet i dette studiet er til dels omfattende, og det har ikke vært nødvendig å benytte alle nøkkeltall. I tillegg til avdelingsutvelgelsen som er beskrevet i kapittel 3.3.1, har også tall som ”utfakturerte inntekter” og ”ordreinnngang” blitt ekskludert i rådataene, i tillegg til avdelingenes budsjetter for hvert enkelt nøkkeltall.

Notater fra intervjuene har blitt kategorisert etter hvilket analyseområde de faller inn under. Enkelte temaer og svar som har kommet frem under intervjuene har også blitt ekskludert da de ikke har vært relevante ut i fra studiets perspektiv.

#### **5.3.19. Analyse og tolkning**

Et viktig trinn i dette studiet har vært å identifisere *om* de svenske avdelingene faktisk er mindre lønnsomme enn de norske, og ikke minst *hvorfor*. I kapittel 3 har vi sett trender til at dette stemmer, og det har blitt lagt vekt på å synliggjøre forskjellene i de norske og de svenske avdelingenes bidrag til konsernet. Minst like interessant er det å vite *hvorfor* det er slik. Dybdeintervjuene vil analyseres ved å sammenstille uttalte forklaringer opp mot relevant teori for området. Det vil til slutt forsøkes å definere årsaksvariabler til problemområdet som kan danne grunnlag for videre forskning eller utvikling av selskapets strategi.

## 5.4. Rapportering

### *5.4.20. Konklusjon og anbefaling*

Gjennom studiet vil det bli forsøkt å identifisere hvilke årsaksvariabler som ligger bak forskjellene i Norge og Sverige hva gjelder lønnsomhet. De trender og mønster som kan synes ut av analysen, vil bli brukt til å danne en konklusjon for hvorfor lønnsomhetsforskjellene har oppstått. Dette vil til slutt bli brukt i en anbefaling til konsernledelsen i GK for hvordan de kan rette sitt fremtidige strategiarbeide i søken om å øke de svenske serviceavdelingenes lønnsomhet.

## 6. Teoretisk fundament

Det teoretiske rammeverket i dette studiet er basert på en strategitilnærming for hvordan konsernet kan fremme og øke sin lønnsomhet i Sverige. For å kunne utvikle og implementere en god strategi for hvordan man skal kunne oppnå dette, er det viktig å forstå *hvorfor* lønnsomheten er forskjellig i Norge og i Sverige. Men hva er egentlig strategi?

Strategi kan gjerne omtales som en noe ”langsiktig” og ”overordnet” plan for hvor bedrifter ønsker å være i fremtiden. Begrepet strategi – eller ”strategisk” – benyttes ofte for å understreke at noe er viktig og som man må sette fokus på, men ligger det noe mer i begrepet enn dette? Dessverre vil nok mange bedriftsledere gladelig svare ja på spørsmålet om selskapets strategi er godt definert, uten å kanskje ha et teoretisk fundament for deres påstand. Strategi kan sees på som en ”plan”, men det ligger atskillig mer i strategibegrepet enn som så. Man kan stille seg spørsmålene *Hvor vil vi?*, *Hvordan kommer vi dit?* og *Hva er vår handlingsplan for å komme dit?* (Hoff 2008).

Å arbeide med strategi er en krevende og utfordrende prosess som krever både tid og ressurser, og det er viktig å sette seg inn i og ikke minst forstå hva som er hensikten med å utvikle en strategi. I følge Hoff & Bragelien (2009) er det normalt tre hovedelementer innenfor strategiarbeid:

1. *Den strategiske analyse*
2. *Strategiutvikling*
3. *Iverksettelse og gjennomføring av strategiene*
4. *Kontroll-, oppfølgings, og belønningsmekanismer*

Dette studiet vil ha sitt hovedfokus på den strategiske analysen som et første trinn i GKs arbeid med å kunne utvikle, iverksette og følge opp sin strategi i fremtiden. Den strategiske analysen vil basere seg på et rammeverk hvor virksomhetens interne ressurser og eksterne ressurser blir vurdert opp mot konsernets konkurranseposisjon i dag.

Innenfor strategiprosessen snakkes det gjerne om to hovedtilnærminger; *ressursbasert strategitilnærming* og *den omgivelsesbaserte strategitilnærmingen* (Hoff & Bragelien 2009).

## 6.1. Ressursbasert strategitilnærming

I den ressursbaserte strategitilnærmingen er det virksomhetens ressurser som "(...) gir det viktigste bidraget til det å skape vedvarende konkurransefortrinn" (Hamel & Prahalad 1994, i følge Hoff & Bragelien 2009 s. 29). Det skilles her mellom virksomhetens interne ressurser som fysisk eller immateriell kapital. Mens den fysiske kapitalen ofte gjenspeiler hva virksomheten besitter av sine materielle eiendeler, er den immaterielle kapitalen en vel så viktig ressurs. Et stikkord er å vurdere hvilke ressurser som ansees som så viktige å unike at man kan dra fordel av dem for å kunne skape varige konkurransefortrinn. Den fysiske kapitalen (bygninger, maskiner, utstyr mv.) kan alltid kopieres av konkurrenter så lenge virksomheten har økonomiske ressurser til dette, mens den immaterielle kapitalen er imidlertid vanskelig å kopiere. Den immaterielle kapitalen kan skilles i to underpunkter; "den intellektuelle kapitalen" og den "den øvrige immaterielle kapitalen" (Hoff & Bragelien 2009).

### 6.1.21. Den intellektuelle kapitalen

Den intellektuelle kapitalen består av de ansattes kunnskap og kompetanse og hvordan virksomheten benytter seg av denne. Spør man ledere i dag om hva som er bedriftens viktigste ressurs, er sannsynligheten høy for at vedkommende svarer "de ansatte". Dere kunnskap og kompetanse er et stadig viktigere ledd for å kunne videreutvikle bedriften og for å kunne skape merverdier. Denne kunnskapen og kompetansen omtaler Hoff & Bragelien (2009) som *humankapital*.

Bygg- og anleggsbransjen er i dag i stor grad avhengig av faglært kompetanse. I en bransje som stiller høye krav til kvalitet på utførelse og sluttprodukt, er det desto viktigere at arbeidet som utføres er gjort på en forsvarlig og korrekt måte. At arbeidet skal utføres med høy kvalitet kan dekke flere formål. For det første kan kvalitetssikring av utført arbeid være et ledd i å sertifisere bedriften etter ISO-9001 standarden. Denne standarden har som formål å sette kvalitetssikringen av produkter og leveranser i system for å sikre at aktuelle lover og forskrifter for arbeidet er overholdt (Standard Norge 2008). Sertifiseringen etter denne standarden fungerer dermed som et kvalitetsstempel og bevis på forsvarlig utført arbeid, og kan på den måten bidra til økt kundetilfredshet.

For det andre kan høy kvalitet på utført arbeid være en av drivkreftene bak selskapets konkurransestrategi. I bygg- og anleggsbransjen kan nettopp kvaliteten på utført arbeid være en del av selskapets konkurransestrategi. For å kunne tilby produkter og tjenester av høy

kvalitet, er det nødvendig at de ansatte innehar tilstrekkelig kunnskap og kompetanse for å utføre arbeidet med det kvalitetsnivået som bedriften ønsker å levere. Virkemidler for å oppnå dette kan være å rekruttere ansatte med faglært eller utdanning som imøtekommer bedriftens krav til kompetanse. Et annet virkemiddel er å satse på kompetanseutvikling og etterutdanning av ansatte innad i bedriften.

I bygg og anleggsbransjen kan det potensielt genereres store gevinster på å ha en høyt utdannet arbeidsstab. Ingeniører kan eksempelvis utvikle produkter og løsninger som både er mer effektive og av høyere kvalitet enn hva som har blitt benyttet tidligere. Spørsmålet blir hvordan virksomheten benytter seg av denne faglærte- og ikkefaglærte kompetansen, og om de er villige til å investere tid og penger på å heve kvalitetsnivået.

Måten virksomheten benytter seg av de denne humankapitalen omtales som *strukturkapitalen* (Hoff & Bragelien 2009). Eksempelvis kan det være at betalingsvilligheten i enkelte markeder er høy for innovative produkter med høy kvalitet, mens det i andre markeder er en høyere etterspørsel etter produkter til lavest mulig pris. Det gjelder dermed å kartlegge hva kundene etterspør i de enkelte markedene, og strukturere behovet for kunnskap og kompetanse deretter.

#### **6.1.22. Den øvrige immaterielle kapitalen**

Hvis vi ser bort i fra en virksomhets intellektuelle kapital, er det flere interne ressurser som kan skape konkurransefortrinn ovenfor konkurrentene. Disse ressursene kan gjerne være balanseført i selskapets balanse, men det betyr ikke at de nødvendigvis er lette å kopiere av konkurrentene. Et eksempel på dette kan være bedriftens *image* og *renommé*. Hvordan selskapet fremstår utad kan være fordelaktig i den forstand at kundene opplever kvaliteten som høyere og tryggere hos en aktør som er godt kjent og likt i markedet. Dersom i tillegg aktøren har vokst seg store og er godt synlige i markedet, kan dette tolkes som et tegn på at de i alle fall har gjort "noe riktig" for å ha kommet i den posisjonen.

##### **6.1.22.1 Stordriftsfordeler**

Stordriftsfordeler handler i stor grad om å dra nytte av ressurser og fortrinn man har som man eller ikke ville hatt dersom man var en liten aktør. Dette kan dreie seg om kunde- og leverandørrelasjoner, men også om hvordan man kan minimere kostnader gjennom effektiv



bruk av selskapets ressurser. Et eksempel jeg vil nevne er hvordan man i et konsern kan dra nytte av stabs- og administrasjonsavdelinger gjennom hele organisasjonen. Det kan tenkes at det i en liten bedrift med få avdelinger er behov for egen infrastruktur med dataservere og systemer lokalisert i hver enkelt avdeling. I et større konsernselskap er det imidlertid muligheter for å sentralisere slike funksjoner, og deretter la underavdelingene kunne dra nytte av en felles infrastruktur. Tilsvarende gjelder også for andre stabsfunksjoner som for eksempel administrasjon-, regnskap-, HR-, marked-, IT-avdelinger som med fordel kan sentraliseres for å minimere kostnadene. Det er imidlertid viktig å huske på at slike avdelinger ikke nødvendigvis er billigere i drift, men kostnaden kan fordeles på flere underenheter.

Slike kostnader kan for hver enkelt avdeling kategoriseres som ”indirekte kostnader”. I produksjonsbedrifter er oftest de direkte henførbare kostnadene lette å måle, da de i all hovedsak knytter seg opp til materialer og lønnskostnader som øker i takt med mengden som produseres. For bygg- og anleggsbransjen vil eksempelvis investeringskostnader knyttet opp til hvert enkelt prosjekt være et eksempel på en direkte kostnad. Enkelt forklart betyr dette at dersom investeringsmengden for et prosjekt doubles, så vil også de direkte kostnadene bli dobbelt så store.

Like enkelt er det ikke å henføre de indirekte kostnadene for et prosjekt. Med indirekte kostnader menes de kostnader som ikke hovedsakelig drives av det direkte materialforbruket. Typisk for disse kostnadene er at de ikke har noen ”tilhørende” inntekt, da kostnadene gjerne oppstår i selskapets stab eller administrasjon.

For konsern eller selskap med flere underavdelinger, er ofte administrasjonen den øverste avdelingen i selskapsstrukturen. I slike organisasjoner er det ofte denne ”toppavdelingen” som genererer størsteparten av de indirekte kostnadene, mens underavdelingene gjerne er produksjons- eller tjenesteytende avdelinger som genererer de direkte kostnadene.

I og med at administrasjonskostnadene er nødvendige for at den enkelte underavdeling skal kunne ”drive butikk”, er det også rimelig at de indirekte kostnadene fordeles ut til hver enkelt avdeling.

Hovedformålet med denne fordelingen er å kunne måle de enkelte avdelingenes faktiske resultater på en mer nøyaktig måte enn kun å hensynte de direkte kostnadene. I tillegg er det nødvendig å også ta høyde for de indirekte kostnadene når man kalkulerer hvilken pris man kan ta for produktene eller tjenestene sine.

Hvordan skal så disse indirekte kostnadene fordeles på de ulike underavdelingene?

En kan spørre seg selv ”hvilke merkostnader ville hver enkelt avdeling hatt dersom de ikke hadde hatt tilgang til tjenestene fra administrasjonen?”. Svaret på dette er å benytte seg av en fordelingsnøkkel for å allokere de indirekte kostnadene forholdsmessig etter antatt forbruk. Eksempler på slike fordelingsnøkler kan være antall timer, antall ansatte, omsetning og materialforbruk. Det viktigste er å finne en fordelingsnøkkel som gir et rettviseende bilde av avdelingenes faktiske kostnadsnivå, slik at det ikke blir skjevfordeling som ødelegger muligheten for sammenlignbarhet.

### 6.1.22.2 Kostnadsminimering

Det å minimere kostnader i en bedrift kan knapt kalles noen ”immateriell eiendel”. Hvis vi på en annen side snakker om *evnen* til å minimere kostnader, så kan vi være enige om at dette kan ansees som å være en verdifull egenskap. Det å kunne se et helhetlig bilde alle bedriftens kostnader og på den måten sette dette i system, kan potensielt gi store besparelser. Forestill deg følgende tenkte situasjon: Regnskapssjefen på regnskapsavdelingen oppdager at de har gått tomme for kopipapir. Han konkluderer raskt med at behovet er stort og at det ”haster”, og tar dermed opp telefonen og bestiller direkte fra nærmeste rekvisita-leverandør. I etasjen under sitter HR-ansvarlig og ergrer seg over at kontorstolen er på randen til å bryte sammen, og tar dermed kontakt med en kjent og billig leverandør av slike stoler. I øverste etasje sitter administrerende direktør som for bare noen uker siden har inngått en avtale med landets største totalleverandør av kontorinventar og rekvisita. Hvilke besparelser kunne man oppnå dersom disse tre partene hadde koordinert sine behov og samhandlet på tvers av avdelingene?

Slike besparelser og kostnadstankesett er typiske innenfor logistikkfagfeltet.

Logistikk er et vidt begrep som ofte defineres som den vare-, penge- og informasjonsflyt som skjer fra et behov oppstår til det er dekket (Bjørnland et al. 2001). Med dette menes alle aktivitetene innenfor de respektive områdene som utføres helt fra produsent til sluttbruker. Penge- og informasjonsflyt er gjerne i logistikkens verden et fokusområde for å oppnå kostnadsbesparelser ved hjelp av forbedret kommunikasjon og samhandling, samt å kunne utnytte kapitalen på en økonomisk fornuftig måte. Kapitalbinding og koordinering av ordre- og bestillinger er begge stikkord som til daglig settes lys på for å minimere de totale kostnadene i forbindelse med leveransen. Tilsvarende fokusområder finnes også for å oppnå

kostnadsbesparelser for vareflyten. Innkjøpskostnader, produksjon, lagerholdskostnader, transportkostnader og håndteringskostnader er alle kostnadsdrivere for å forflytte et produkt eller råmateriale gjennom *verdikjeden*. Totalkostnadsanalysen, utviklet av Lewis, Culliton og Steel (Bjørnland et al. 2001), setter fokus på at alle disse kostnadsdriverne må sees i sammenheng med hverandre for å kunne se hva en tjeneste eller et produkt *virkelig* koster. Med dette menes altså at det har liten hensikt å kjøpe råvarer til svært lave priser, hvis transport- og lagerholdskostnadene er tilsvarende høyere. Modellen viser organisasjonens inntekts- og kostnadsdrivende aktiviteter, og hvordan sammenhengen mellom disse er. Formålet med modellen er å kunne sette lys på hvilke aktiviteter i organisasjonen som kan effektiviseres, og på den måten minimere de totale kostnadene. Imidlertid er det viktig å være klar over at én aktivitet i ofte avhenger av en annens ressursforbruk. Et mål vil derfor være å finne en balanse mellom lave logistikk-kostnader, samt sikre rimelig kvalitet på leveransene.

Helhetstankegangen bak modellen gjør at det er viktig å vite at en ressurskrevende innsatsfaktor i én avdeling, kan gi økonomiske besparelser i en annen. Så lenge det finnes alternativer i markedet bør nemlig alle kostnader sees under ett, det er tross alt kostnadene som til syvende og sist skal danne grunnlaget for prissettingen til kunden. *Evnen* til å kunne koordinere disse aktivitetene er med andre ord en potensielt svært viktig ressurs som en kan dra nytte av i et strategiarbeide.

### **6.1.23. Hvilke ressurser er viktige?**

Enhver bedrift innehar sine interne ressurser som alle har sine fordeler og ulemper. Med den fysiske kapitalen (eks. bygg og maskiner) kan man utnytte fordeler og oppnå praktisk nytteverdi gjennom eksempelvis ny teknologi og funksjonalitet. Utvilsomt vil et økonomisk solid selskap ha lettere for å kunne gjøre slike investeringer, men ulempen er at de også binder kapital. I tillegg er det vanskelig å forhindre at konkurrenten kopierer dine investeringer for å utnytte de samme fordelene.

Den immaterielle kapitalen er på sin side vanskeligere å kopiere, og er derfor kanskje en enda sterkere ressurs enn den fysiske. Men hvilke ressurser er viktige? Og hvilke ressurser kan man dra nytte av for å skape vedvarende konkurransefortrinn?

Et kjent rammeverk for å vurdere hvilke ressurser som ansees som en *styrke* eller en *svakhet* for en bedrift er *VRIO* (Barney 2007). Rammeverket benyttes ved at man stiller spørsmål knyttet til om ressursene innehar følgende egenskaper:

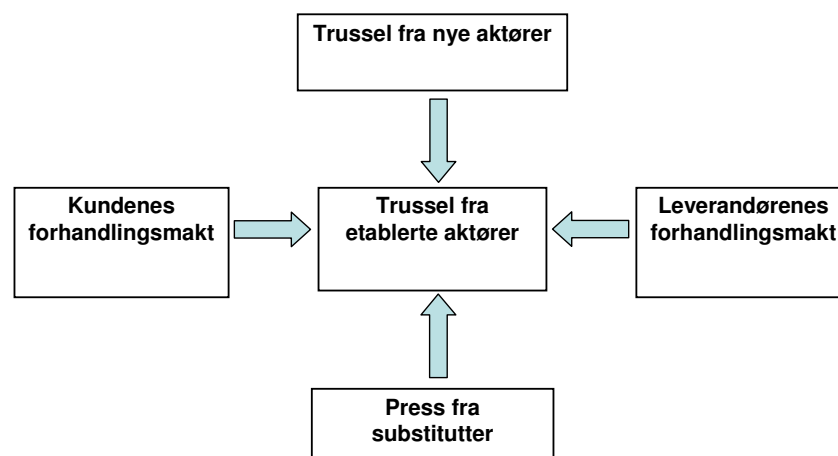
1. Er de verdifulle? (Value)
2. Er de sjeldne? (Rarity)
3. Er de ikke-imiterbare? (Imitability)
4. Er de ikke-sbidierbare? (Organization)

Svarene på disse spørsmålene kan for hver ressurs sammenfattes i en matrise som på et generelt grunnlag viser hvor viktig ressursen er sett i et konkurranseperspektiv. Jo flere "JA" man svarer på den enkelte ressurs, dess sterkere og viktigere ansees ressursen som å være.

## 6.2. Den omgivelsesbaserte strategitilnærmingen

Den omgivelsesbase strategitilnærmingen er i følge Michael E. Porter (Porter 1987) avhengig av å forstå hvilke krefter som beveger seg i bransjen som selskapet operer i. I Porter sitt analyseverktøy "Five Forces" fremkommer det at det er fem grunnleggende konkurransekrefter, og selskapenes evne til å posisjonere seg ovenfor disse, som avgjør hvor gode konkurransefortrinn et selskap har.

### 6.2.24. Five Forces



Figur 6.1 Five Forces-modellen (fritt etter Porter 1987)

Modellen tar sikte på å belyse de interne og eksterne forhold som påvirker en bedrifts konkurransesituasjon i markedet. Modellen er mye brukt i kvalitative studier for å evaluere bedrifters posisjon i markedet, og belyser mikroomgivelsene ved å studere forhold som står bedrifter nær.

### **1. Trussel fra nye aktører**

Hvor enkelt er det for nye konkurrenter å etablere seg i markedet? Det vil i alle former for inntreden i et eksisterende marked finnes ulike grader av inngangsbarrierer. Dette kan for eksempel være investeringskostnader, tilgjengelig kapital, differensieringsmuligheter, lovgivning fra myndighetene, og kompetanse. En ytterligere inngangsbarriere kan også være hvor vanskelig det vil være å komme seg ut av markedet dersom posisjoneringen mislykkes. Høye engangskostnader ved avvikling, geografiske hindringer, etablert aktiva og ikke minst sosiale og følelsesmessige barrierer kan sette en stopper for at en aktør ikke ønsker å gå inn i markedet av ren frykt for vanskeligheten ved å komme seg ut!

### **2. Trussel fra etablerte aktører**

Om etablerte aktører i markedet utgjør en trussel for bedriften, avhenger av flere faktorer. Stordriftsfordeler, markedsvekst, utgangsbarrierer, faste kostnader og ikke minst antall aktører er alle faktorer som bør overveies for å avgjøre om etablerte aktører utgjør noen trussel. Dersom en etablert aktør i markedet kommer med et konkurransetrekk som truer de øvrige aktørene i bransjen, er det ikke uvanlig at det som en reaksjon på dette også kommer "mottrekk" fra de øvrige aktørene. Porter (1987) beskriver dette med at aktørene dermed er "gjensidig avhengige" av hverandre.

### **3. Kundernes maktposisjon**

Hvordan påvirker kundene aktørene i markedet? Kundene kan sitte med god informasjon om substitutter, øvrige konkurrenter, normalprising, og samtidig vite at en selv sitter med makten ovenfor aktørene i den grad kunden overveier å inngå en kjøpsavtale eller ikke. I tillegg kan kundene være lokalisert i klustere (kjøperkonsentrasjon), noe som presser aktørene til å bevege seg dit kundene er. De kan også være prisbevisste og følsomme ovenfor faktorer som kvalitet, volum, branding, fortjeneste og innkjøpsrabatter, og kan på den måten legge ytterligere press på aktørene i bransjen.

#### 4. Leverandørens forhandlingsmakt

Hvilken forhandlingsposisjon innehar leverandørene? På lik linje med kundene, har også leverandørene forhandlingsmakt ovenfor den enkelte aktør i markedet. Dette kan dreie seg om fortjenesteelementer, konsentrasjon i markedet, volum, produktforskjeller, merkevareidentitet og byttekostnader. Leverandøren kan også ha stor makt dersom den ”domineres av få bedrifter og er mer konsentrert enn den bransjen den selger til” (Porter 1987 s. 57).

#### 5. Press fra substitutter

Hvor lett er det å erstatte produktet eller tjenesten? Dersom det finnes andre produkter i markedet som kan dekke samme *funksjon*, kan dette tvinge aktørene i bransjen til å sette prisen ned for å forhindre at deres produkter virker mindre attraktive enn substituttene. Dette påvirker i sin grad lønnsomheten til aktørene, og substitutter kan dermed utgjøre en reell trussel for hele bransjen.

##### 6.2.25. Posisjonering i bransjen

Hvordan skal man så forholde seg til disse kreftene, og hvordan skal selskapet posisjonere seg i bransjen? Porter påpeker at innenfor samme bransje så vil aktørene stå ovenfor de samme eksterne kreftene, og det er derfor viktig å ”skille seg ut” for å kunne oppnå konkurransefortrinn. I boken *Competitive Strategy* (1980) introduserte Porter tre generiske strategier for å utvikle varige konkurransefortrinn; *kostnadslederskap*, *differensiering* og *fokusering*.

Med kostnadslederskap menes at bedriften søker å kapre markedsandeler ved å kunne produsere til lavest kostnad i bransjen, og dermed også kunne tilby lavere priser enn konkurrentene til kunden. Dette kan for eksempel oppnås ved å sette fokus på kostnadsminimering som beskrevet i kapittel 6.1.2.2.

Fokuseringsstrategien går ut på å innrette bedriftens målgruppe mot ett eller flere utvalgte segmenter hvor man blir dominante på en slik måte at man utkonkurrerer rivaler. En forutsetning for denne strategien er at man kan tilby segmentene *noe annet* som oppfattes som fordelaktig og/eller verdifullt for kundene. Denne strategien kalles også for en *nisjestrategi* (Hoff & Bragelien 2009).

Differensieringsstrategien bygger på sin side på å kunne tilby *noe annet* ovenfor kundene i hele bransjen. Eksempler på dette kan være at produktene er av høyere kvalitet, har en sterkere merkevare eller har spesielle egenskaper som oppfattes som unike og verdifulle i forhold til konkurrerende aktører (Hoff & Bragelien 2009). En forutsetning for å lykkes med denne strategien er at man er få eller alene i bransjen med å differensiere produktene eller leveransene sine, og de må oppfattes som verdifulle for kundene. En vellykket differensierings- eller fokuseringsstrategi danner på sin side grunnlag for å kunne ta høyere priser enn konkurrerende virksomheter.

#### **6.2.26. Prissetting**

Hvilken pris kan man så ta for produktene og tjenestene man selger? For å kunne svare på dette må vi se nærmere på hvordan prissettingen fungerer i bygg- og anleggsbransjen.

Prisen på prosjektene er det som genererer selskapets inntekter. Alle andre elementer kan ansees som kostnadsdrivere, og nettosummen av selskapets prosjektinntekter og prosjektkostnader kan defineres som prosjektbidraget. Å fastsette prisene på de ulike kontraktene kan være utfordrene i seg selv, da ingen prosjekter er lik et annet.

For store entrepriser skjer prissettelsen ut i fra en verdsettelse av prosjektet på forhånd, hvor samtlige material-, drifts-, utførelseskostnader og fortjenesteelement regnes sammen til en *kontraktssum*. Videre i prosessen legges spesifikasjoner, tidsfrister, og kontraktssum til grunn i en *anbudskonkurranse*. Et anbud er når det gis et skriftlig anmodning fra leverandøren om å utføre salg av en vare eller tjeneste, basert på gitte spesifikasjoner og tidsfrister (Framnes et al. 2006). Hovedregelen om at kunden deretter velger det billigste alternativet gjelder normalt sett dersom anbudet tilfredsstiller kjøperens krav til spesifikasjoner, tidsperspektiv og ikke minst sikkerhet for at arbeidet blir utført.

Prisen som blir kontraktsfastsatt skal deretter sikre at entreprenøren får dekket samtlige av sine kostnader, samt et påslag for fortjeneste. Risikoen for dette fortjenesteelementet ligger deretter på entreprenøren, noe som betyr at forsinkelser og kostnader ut over det som er innkalkulert i anbudet, vil spise av fortjenesten på prosjektet. Tilsvarende vil gjelde dersom prosjektet utføres til en lavere kostnad enn først estimert, hvor kostnadsbesparelsen tilfaller entreprenøren direkte gjennom økt fortjeneste.

En måte å sikre seg mot risiko for uventede kostnader, er å anføre klausuler i prosjektkontraktene som angir hvordan disse merkostnadene skal dekkes. Dette kan dreie seg om deling av uforutsette kostnader (alternativt kostnadsbesparelsen), men det kan også avtales at kunden står for samtlige kostnader slik at entreprenøren får sitt fortjenesteelement uansett forhold som måtte inntreffe.

Kontrakter med en slik fastsatt pris kan gjerne defineres som *fastpriskontrakter*. At prisen er ”fast” medfører en trygghet for kjøperen da han ikke trenger å bekymre seg for at prosjektet blir dyrere enn det som er budsjettert. For entreprenøren gir fastprisavtaler trygghet i form av at inntektene for et gitt prosjekt er sikret i sin helhet, og det skaper samtidig rom for å effektivisere tidsforbruket på prosjektet med den hensikt å øke egen profit.

For mindre oppdrag og prosjekter – eksempelvis serviceavtaler – kan prising basert på faktisk tidsforbruk være mer aktuelt. Prisen settes da til å dekke faktiske kostnader per time med påslag av et fortjenesteelement. Materialkostnader som benyttes i oppdraget belastes også kunden, og usikkerhetsmomentet med hvor lang tid som faktisk benyttes på prosjektet veltes over på kundens regning i form av timespris. I et monopolistisk marked kan denne prisen settes svært høyt, da etterspørselen etter oppdragene uansett vil være til stede for den ene aktuelle tilbyderer. I motsatt fall vil det i et marked med fullkommen konkurranse være etterspørselen som avgjør hvor høyt eller lavt prisen kan settes. Priser man seg for høyt i markedet, vil etterspørselen synke da kundene heller går til konkurrerende entreprenør som tilbyr lavere priser for samme oppdrag. Priser man seg for lavt i markedet, øker riktignok etterspørselen, men man risikerer å redusere eller tape fortjenesten helt. I ekstreme tilfeller kan markedet respondere på denne lave prisen ved å ”følge etter”. Markedet vil da selge sine produkter til en så lav pris, at mange aktører risikerer å ikke få dekket selvkost på prosjektet.

Hvilken prisfastsettelse som er fornuftig avhenger av mange faktorer, og mest det mest vanlige er å basere prisene på de faktiske kostnadene for prosjektet med et påslag som sikrer fortjenesteelementet. Prisen er også avhengig av hvilken kontraktsform som velges for det aktuelle prosjektet. Det finnes en rekke forskjellige kontraktsformer som hver har sine fordeler og ulemper, og man kan vanskelig definere én av dem som ”mer riktig” enn en annen. De ulike kontraktsformer er beskrevet videre i neste kapittel.



### 6.2.27. Kontraktsformer

Når kontraktsprisen(e) skal settes er det i all hovedsak to kostnadsdrivere som må hensyntas: investeringer og driftskostnader. Førstnevnte omfatter alle kostnader forbundet med materialer, maskiner og installasjoner som skal inngå i det ferdigstilte anlegget. Driftskostnader er alle kostnader forbundet med oppføringen og vedlikeholdet av investeringene som er gjort i prosjektet. Det er viktig å vurdere hvorvidt det er sannsynlig at både investerings- og driftskostnadene kommer til å avvike i forhold til avtalt pris og mengde, og det finnes ulike kontraktsformer som på hver sin måte fordeler denne risikoen.

I doktoravhandlingen ”Valg av kontraktsstrategi i bygg- og anleggsprosjekt” av Lædre (2006) nevnes de vanligste kontraktsformene som benyttes i bransjen; *kostnadskontrakter* og *priskontrakter*. Av kostnadskontrakter er *enhetspriskontrakter* og *regningsarbeid* de formene som er mest brukt i bransjen, mens det av priskontrakter hyppigst benyttes *fikssum-*, *sum-* og *fastpriskontrakter*.

Fikssum er en kontraktsform hvor prisen settes til en fastbestemt sum ved inngåelse av kontrakten. Prisen skal gjenspeile de kostnadene som er forventet gjennom hele prosjektet, og det skal ikke reguleres for prisjusteringer eller uforutsette kostnader verken på investeringer eller driftskostnader underveis.

I fastpriskontrakter er driftskostnadene faste, mens mengden på for eksempel materialkostnadene er variable. Dette betyr at det kan reguleres for økte investeringskostnader, men ikke økninger i det generelle lønns- og prisnivået.

I sumpriskontrakter er derimot både investerings- og driftskostnader regulerbare, hvilket gir muligheter for å justere for økte mengde- og investeringskostnader, så vel som økte driftskostnader. Både fastpris- og sumkontrakter avhenger av at det foreligger estimater og beregninger på hvilke mengder av materialer som er forventet i prosjektet.

En enhetspriskontrakt har ikke en forhåndsbestemt og fastlåst sum knyttet til avtalen. Prisen avhenger av mengden på materialer og investeringer som er foretatt, og det kan reguleres for endringer både i investerings- og driftskostnader underveis. Enhetspriskontraktene gjøres deretter opp i et sluttoppgjør som avregner de faktiske forbrukte kostnadene.

Regningsarbeid er typiske kontrakter hvor det faktureres for faktiske påløpte timeskostnader i tillegg til de materialene som er forbrukt under arbeidet. Times- og/eller materialkostnadene kan i tillegg inneholde et avtalt *påslag* som sikrer entreprenøren sin fortjeneste. Forskjellen mellom enhetspriskontrakter og regningsarbeid kan være noe flytende, men skiller hovedsakelig ved at sistnevnte kontraktsform opererer med *timespriser*.

Valg av kontraktsform avhenger i stor grad av hvor omfattende arbeidet som skal utføres er. Det foreligger en forskyvning av risikoen mellom byggherre og entreprenøren alt etter hvor fastlåste prisene er. I tillegg kan det være formålstjenlig å benytte en kontraktsform som gir *insentiver* til en eller begge parter.

Lædre (2006) påpeker videre i sin doktoravhandling at økonomiske insentiver samt ære og anerkjennelse er vanlige drivkrefter. Det kan tenkes at kostnadskontrakter med forhåndsfastsatte priser gir entreprenøren insentiver til å arbeide raskere og billigere enn hva som er budsjettert med det formål å oppnå økt økonomisk profitt. Insentivet om høy produktivitet vil gi direkte utspring i økt fortjeneste på prosjektet. Som et motstykke til dette kan prosjektet utføres til en høyere kostnad og med høyere kvalitet enn hva som først er budsjettert for å oppnå anerkjennelse og anseelse hos byggherren. Dette kan gi sine fordeler i form av at byggherren på et senere tidspunkt vil ønske å gjøre nye forhandlinger med samme entreprenør.

### **6.3. Oppsummering**

Hvilken strategitilnærming er så den riktige? Den omgivelsesbaserte eller den ressursbaserte? Mens den omgivelsesbaserte strategitilnærmingen baserer seg på å forstå de eksterne kreftene i en bransje, baserer den ressursbaserte tilnærmingen seg på å forstå og utnytte bedriftens interne ressurser for å skape konkurransefortrinn.

Disse interne ressursene og eksterne omgivelsene blir ofte oppsummert i en SWOT-analyse, hvor bedriftens interne styrker (strengths) og svakheter (weaknesses) blir sammenstilt med de muligheter (opportunities) og trusler (threats) som fremkommer i eksternanalysen (Løwendahl et al. 2003). Hensikten med denne sammenstillingen er å "(...) identifisere i hvilken utstrekning organisasjonen strategi er i samsvar med organisasjonens sterke og svake sider

(...)” (Roos et al. 2002 s. 191). Dette rammeverket kan så benyttes for å vurdere hvordan bedriften kan utforme sin strategi for å skape konkurransefortrinn.

Selve strategiarbeidet er nærmest en profesjon i seg selv, og må sees på som en gjentakende prosess som gjennomføres kontinuerlig i organisasjonen. Det er en lang vei å gå fra målidentifisering basert på bedriftens visjon og forretningsidé, interne- og eksterne analyser, strategisk analyse av alternativer for gjennomføring, beslutning og til slutt gjennomføring. Det viktigste skrittet er nok uansett å sette strategisk tenkning på agendaen dersom den allerede ikke er der, og være bevisst på at strategi ikke skal være en arbeidsbyrde men et hjelpemiddel for å overleve i fremtiden. Som generalen Dwight D. Eisenhower en gang sa: ”Plans are nothing, planning is everything!”.

## 7. Analyse

Mine informanter i GK har gjennom flere uformelle samtaler og semi-strukturerte intervjuer besvart spørsmål knyttet til det teoretiske fundamentet i denne oppgaven. Analysen rundt mulige årsaker til forskjellene mellom de norske og de svenske avdelingenes lønnsomhet vil ta utgangspunkt i disse intervjuene for deretter å forsøke å trekke en konklusjon på hvilke fokusområder man bør rette det strategiske arbeidet mot i fremtiden.

### 7.1. Intellektuell kapital i GK

Markedet og bransjen er i stadig forandring, og nye og mer effektive løsninger ønskes i større grad av kundene. I tillegg blir prosjektene større, og myndighetsreguleringer og økte kundekrav stiller desto høyere krav til kompetanse på fagområdet.

Tidligere år var det mer vanlig at rådgiverleddet tegnet opp og estimerte en kravsspesifikasjon for deretter å estimere en pris på hva dette vil koste for byggherren. På dette nivået er kompetansenivået isolert til noe tekniske spesifikasjoner, men den økonomiske prosjekteringen ikke nødvendigvis var av det gode slaget. I dag er det mer vanlig med totalentrepriser hvor kunden kommer direkte til entreprenøren og forteller sitt behov. For GK betyr dette at de må vise at de har kompetanse til å utføre dette oppdraget, og sørge for at kunden opplever denne kompetansen som så god at de er villige til å betale for den.

Dersom kunden opplever at han får verdi gjennom den kompetansen du selger han, er det også grunnlag for å kunne ta en noe høyere pris. Stein Løvdahl, Konserndirektør Finans, forteller at GK har vært flinkere til å utnytte denne kompetansen på det norske markedet, og ønsker de svenske avdelingene over på tilsvarende nivå. Mens det i Norge er langt flere entrepriser enn serviceoppdrag (70 / 30 %), er det omvendt på det svenske markedet (30 / 70 %). Med en så stor serviceandel i Sverige er det derfor enda viktigere å kunne tilby kunden noe annet å bare selge kunden arbeidet til lavest mulig timespris. Dette gjøres ved å kunne vise kunden hvilken kompetanse serviceingeniørene besitter slik at både den forventede og den opplevde kvaliteten havner på et høyere nivå. For å få til dette kreves det riktignok at den kompetansen er støttet opp av underliggende ingeniørutdanning og/eller erfaring.

### 7.1.28. *Kompetansenivå i Norge og Sverige*

Et grunnleggende behov for å kunne selge ut kompetanse ovenfor kundene, er at man faktisk har tilgang på denne kompetansen - *humankapitalen*. Steinar Holm, Konserndirektør Forretningsutvikling, forteller at GK i Norge er vokst opp med et bredt teknisk servicetilbud, og at kompetanse har vært en byggestein som baserer seg på bedriftens opprinnelige profil. Det å kunne lytte til og forstå kundens behov er essensielt for å kunne tilby rett produkt *for kunden*, selv om dette ikke nødvendigvis betyr at GK tjener mest på salget "der og da". Det er snakk om å bygge en relasjon til kunden, slik at GK oppleves som en trygg og seriøs aktør som er til å stole på.

Då å lytte til kunden handler også om å kunne være en *rådgiver*.

Eksempel: En kunde har en gammel varmpumpe som har gått i stykker. GK blir kontaktet og gir kunden følgende alternativer: A). Bytte ut og reparere de delene som er ødelagt til kr. 10.000,- eller B). Installere et helt nytt system som garantert varer i 10 år, og som i tillegg gir en energibesparelse på 5 %. Prislapp: 200.000,-

Hva bør kunden velge i et slikt tilfelle? Holm forklarer at det er her en *rådgiver-rolle* kommer inn, hvor det er viktig å lytte til kundens faktiske behov. Det gir kanskje liten mening for kunden å investere i et nytt system til 200.000,- hvis han allikevel har planer om å rehabilitere hele bygget neste år. Dette handler i stor grad om hvilken person som kunden treffer på; GK må være synlige og tydelige på at de har kompetanse til å gi kunden gode råd, og ikke minst inneha evnen til å utvikle løsninger som er skreddersydd for kunden. Dette krever i stor grad ingeniørkompetanse, og Norge har i lang tid vært flinke på å rekruttere og ikke minst beholde ansatte med bred teknisk kompetanse.

I Sverige er situasjonen noe annerledes. Avdelinger som har blitt kjøpt inn i konsernet har i flere tilfeller tidligere vært aktører blant annet innenfor "fastighetsdrift", eller mer presist *vaktmestertjenester*. Det har vært en historie tidligere hvor man ikke har sett behovet for ingeniører og den verdien de produserer. I følge Holm er det i dag svært få serviceteknikere i Sverige med ingeniørkompetanse, og man har dermed ikke klart å bygge opp den brede tekniske kompetansen. Som en følge av dette har man ikke kunne tatt en like høy timespris som man har kunnet i Norge, og ikke minst å forklare markedet at det er en *verdi* å hente ved å få rådgivning gjennom GKs teknikere.

En annen måte å vise kunden hvilken kompetanse *selskapet* besitter, er gjennom ISO-sertifisering. Løvdahl forteller at GK ikke er ISO-sertifisert i Norge, men at de er det i Sverige. Det er riktignok ikke noe formalkrav å være ISO-sertifisert for å kunne utføre arbeidene, men man viser tydelig ovenfor sine kunder at arbeidet utføres i henhold til gjeldende regelverk og det på en ordentlig måte. For kunden kan dette i seg selv være et kvalitetsstempel som gjør at han er villig til å betale mer for å velge GK fremfor andre konkurrenter. Det at et selskap er ISO-sertifisert innenfor et fagområdet, betyr ikke nødvendigvis at det ligger ingeniørkompetanse hos de ansatte, men at arbeidet som utføres gjøres på en "riktig" måte. Det finnes riktignok andre sertifiseringer av typen *kjølesertifikat* og *sertifisering for sprinkelanlegg* som gjør at kunden er nødt til å velge sertifiserte entreprenører dersom slikt anlegg skal installeres. Dette beskytter markedet til en viss grad mot mindre aktører som ikke innehar disse sertifiseringer, hvilket igjen gjør at du kan ta en noe høyere pris.

Mens det i Danmark er et krav at man er ISO-sertifisert for å få kjøpe kjølemedie, finnes det ikke noe tilsvarende krav i Norge og Sverige. Imidlertid finnes det eksempler på større kunder som til en viss grad krever at leverandørene deres er ISO-sertifisert for å kunne påta seg oppdraget. Løvdahl nevner Volvo som eksempel som kun tillater sertifiserte entreprenører "inn i hus" for å utføre arbeidet sitt. Hvor rigide slike kunder er på å sette disse kravene varierer nok i stor grad, men dersom trenden går i denne retningen vil uansett ISO-sertifisering være et krav for å kunne holde tritt med konkurrentene i bransjen.

#### **7.1.29. Kompetanseutvikling og kunnskapsdatabase**

Et felles ønske som Løvdahl og Holm nevner er at de ønsker å få mer kompetanse inn i organisasjonen for å trekke nivået i Sverige mer i retning av slik det er i Norge. På mange måter kan man derfor anse den norske virksomheten som en slags "benchmark" for hvordan nivået "bør" være. Hvordan har Norge klart å utvikle og beholde sin brede kompetanse i organisasjonen?

Et av svarene ligger i det som kalles "GK Skolen". GK Skolen er konsernets opplæringsvirksomhet for å sikre kontinuerlig kompetanseutvikling. Gjennom interne kurs innenfor kjernefagene ventilasjon, kjøling, energi, veskebårne energisystemer og

kundebehandling, ønsker GK å imøtekomme krav fra kunder og markedet ved å styrke medarbeidernes faglige kompetansenivå (GK Norge AS 2010). I Norge har GK skolen eksistert i noen år, mens den ikke ble startet i Sverige før våren 2009 (GK Konsern AS 2008b). Birgit Helene Stav, HR-ansvarlig i GK Norge forteller at GK Skolen nærmest har blitt en strategisk fordel for konsernet. Gjennom skolen gjennomføres det kurs i alle fagområder for å heve og videreutvikle kompetansenivået hos de ansatte. Gjennom et spesielt ”sertifiseringsprogram” som alle ansatte på sikt skal gjennom, så ønsker de å øke sin faglige bredde og på den måten bidra med et bedre servicetilbud til kunden. Det gjennomføres kurs over hele landet med hyppige intervaller, alt fra introduksjonskurs for nye ansatte til litt tyngre faglige kurs blant annet innenfor Plan- og Bygningsloven.

Hos de ansatte har GK Skolen blitt svært populært, og Stav forteller at navnet nærmest har blitt en sterk ”merkevare” innad i organisasjonen som symboliserer kvalitet og kunnskap. Hver enkelt avdeling belastes med et symbolsk beløp per kursdeltaker som deltar med det formålet å vise at det finnes en *verdi* i kursene som arrangeres. Dette gjør at skolen oppleves som attraktiv hos de ansatte, noe som også bekreftes gjennom interne undersøkelser som har blitt utført. Spesielt sertifiseringsprogrammet oppleves som svært populært, og Stav forteller at *turnover* i bedriften har gått ned etter programmet startet i 2007. I tillegg får ansatte som gjennomfører programmet et lønnstillegg – ”sertifiseringstillegg” – som fungerer som et ytterligere insentiv for de ansatte til å ville gjennomføre kursene.

Når vi snakker om ”strukturkapitalen” og evnen til å sette kunnskap og kompetanse i system, så er kanskje dette det mest interessante med GK Skolen. Stav viser til et sentralt system som benyttes hvor alle kursene og alle kursdeltakerne blir registrert. Systemet fungerer som en database hvor historikk kan hentes fram, i tillegg til at det er et svært viktig verktøy for å kartlegge *hvor* kompetansen innad i organisasjonen ligger. På den måten kan man alltid se hvilke kurs som er gjennomført i hvilken avdeling, og dermed også kunne kartlegge hvilke kursbehov som er nødvendige. Et eksempel på dette kan være at verktøyet avslører ”kompetansegap” i en avdeling, hvor det er gjennomført få eller ingen kurs innenfor ett av fagområdene. Man kan på den måten iverksette tiltak for å heve kompetansenivået innenfor dette fagfeltet.

På spørsmål om hvordan GK i Norge har klart å få inn og ikke minst beholde ansatte med høy teknisk utdannelse eller bakgrunn, forteller Stav at det settes fokus på å rekruttere fag- og forretningsorienterte personer. Videre tror hun at GK oppfattes som en attraktiv arbeidsplass også utad, mye grunnet organisasjonens flate struktur og en god seniorpolitikk.

GK Skolen har vært en stor suksess i Norge, og det har følgelig vært et mål å kunne videreføre et tilsvarende kompetanseløft også i Sverige. Strategisk kompetanseutvikling har vært en viktig nøkkelfaktor for GK i Norge, og Stav mener at dette fokuset også bør kunne benyttes i Sverige. Å definere hvordan fagene skal rulles ut i de ulike regionene, samt å sette læring som et "krav" kan være viktige skritt i riktig retning. I tillegg bør det settes fokus på å internmarkedsføre GK Skolen som et profit og etablert virkemiddel, som gjør det attraktivt å bli kurset i fag også i Sverige.

## **7.2. Øvrig immateriell kapital i GK**

Å snakke om *image* og *renommé* som en del av et selskaps immaterielle kapital kan kanskje virke vagt for enkelte, men faktum er at dette i aller høyeste grad kan ansees som viktige *ressurser* i en bedrift. Store selskaper med sterke og kjente merkenavn kan balanseføre slike verdier gjennom *Goodwill* i regnskapet. GK-konsernet hadde ved utgangen av 2009 nærmere 40 MNOK i balanseført *Goodwill*, noe som signaliserer store immaterielle verdier. En ikke ubetydelig verdi kan ligge i selskapets navn, logo og "rykte", noe som også er tilfelle for GK. Holm forteller at GK er et svært kjent merkenavn, og mange aktører vil nok ha GK som et naturlig førstevalg i sine prosjekter. Merkenavnet er riktignok ikke like stort i Sverige, noe som på mange måter kan forsvares gjennom at de ikke har eksistert der like lenge som i Norge. Holm tror videre at de gjennom økt annonsering og merkevarebygging mot eiere av forretningsbygg i Sverige på sikt også vil kunne oppnå tilsvarende posisjon der.

### **7.2.30. Stordriftsfordeler**

Å kunne skille seg ut for å motstå konkurransen blant nye- og etablerte aktører, krever ulik tilnærming etter hvilket marked du posisjonerer deg i. Med mange aktører i servicemarkedet, må man legge seg på et konkurransedyktig prisnivå for å unngå at man ikke priser seg ut av markedet. Med en tilnærmet gitt pris for like tjenester i et konkurranseutsatt marked, betyr dette betyr at man må være svært bevist på kostnadsnivået i organisasjonen for å overholde



ønsket profittnivå. GK og enkelte andre større aktører har på dette området flere stordriftsfordeler de kan dra nytte av. Løvdahl nevner blant annet tre fordeler ved å være store:

For det første er systemene som benyttes i konsernet standardisert til å kunne benyttes i alle avdelingene både i Norge, Sverige og Danmark. Foruten enkelte mindre tilpasninger for å tilfredsstille nasjonale regelverk, er systemene som benyttes til prosjekt, service og økonomi like i alle tre landene. Dette medfører at kostnadene for intern infrastruktur og utvikling av disse systemene kan fordeles over mange avdelinger og enheter i organisasjonen.

En annen stordriftsfordel er at konsernet har avdelinger over hele landet, og er på den måten en landsdekkende entreprenør innenfor sitt fagfelt. Holm forklarer viktigheten ved GKs strategi om ”nærhet til kunden” med at dersom de er ledende lokalt, så er de ledende totalt. Med dette menes at de har den kompetansen som kreves i kundens prosjekt, uansett om de er lokalisert i Sogndal eller i Oslo. På den måten kan de møte konkurransen på alle fagområder ”der det skjer”. Et eksempel på dette fagområdet *byggautomasjon* hvor markedet er noe begrenset i forhold til eksempelvis *ventilasjon*. Som totalleverandør over hele landet er det lettere å få kunden til å velge GK dersom alternativet hans er å få tjenester og kompetansen ”hentet inn” fra en annen aktør som er lokalisert i andre enden av landet.

En tredje stordriftsfordel er at man ofte kan gjøre billigere innkjøp på strategiske artikler til organisasjonen. GK er for mange av deres leverandører den aller største kunden, og det er rimelig å tro at både GK og leverandørene har et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre hva angår pris på produktene.

### **7.2.30.1 Kostnadsminimering gjennom logistikk og felles innkjøp**

At logistikk er et viktig fagfelt er det liten tvil om – også for GK. Transportkostnader, lagerholdskostnader, ordrekostnader og behandlingskostnader er alle kostnadsdrivere som bør overvåkes og kontrolleres nøye for å sikre effektiv drift av selskapet. GK har imidlertid ingen egen logistikkfunksjon, slik at kostnadene på dette området utelukkende relaterer seg til tredjepartsleverandører. Da de ikke benytter seg av noen form for lagring av innkjøpte varer, kan behovet for egen logistikkfunksjon dog være overflødig. For entrepriser bestilles og

leveres innkjøpte varer direkte til byggeplass, slik at behovet for mellomlagring er unødvendig. Tilsvarende gjelder også dette for servicearbeid, hvor typiske voluminøse varer slik som filter blir levert direkte til arbeidsplass fra leverandøren. Løvdahl presiserer at selv om man er noe flinkere til dette i Norge enn i Sverige, tviler han på at roten til lønnsomhetsforskjellene ligger i dette fagfeltet.

Det som er interessant er hvordan dette koordineres gjennom konsernet. GK som en stor aktør i markedet har en svært gunstig fordel ved at de benytter de samme leverandørene i alle tre landene. Løvdahl sier at dette gir muligheter i form av felles og store innkjøp som sikrer gunstige avtaler med leverandørene. Påstanden støttes av Holm som sier at de forsøker å bruke konserninnkjøp for alt det er verdt. Dette gir tilnærmet like innkjøps- og logistikkostnader for både Norge og Sverige, og er en viktig ressurs for GK for å minimere de totale kostnadene.

#### **7.2.30.2 Sentraliserte funksjoner**

Som et ledd i GKs store konsernsammensetning finnes også stab og administrasjon. En svært viktig ressurs som avdelingene i konsernet kan dra nytte av er konsernets vel utbygde infrastruktur og sentraliserte "fellesfunksjoner". Regnskap, HR, Marked, IT og administrasjon er alle funksjoner som både er geografisk og organisatorisk plassert bort fra den enkelte avdeling. Dette gir store kostnadsbesparelser for den enkelte avdeling og ikke minst for konsernet som helhet. Disse aktivitetene er imidlertid ikke gratis, men totalkostnadene blir langt lavere på denne måten enn om hver avdeling skulle driftet disse funksjonene på egenhånd. Felleskostnadene som oppstår fra de sentraliserte funksjonene blir i følge Løvdahl fordelt etter tre nivåer:

De regionale kostnadene omfatter indirekte kostnader knyttet til de respektive landenes regioninndeling. Dette betyr at de direkte henførbare kostnadene knyttet til for eksempel region Oslo, blir fordelt på disse avdelingene etter ens omsetning. Et eksempel på dette kan være lønnskostnadene til en regionsdirektør.

Felleskostnader på nasjonalt nivå, eksempelvis personalavdeling, fordeles normalt sett ikke ut til avdelingene, men det gis bidrag fra hver enkelt avdeling til å dekke opp kostnadene. Dette

betyr at de faktiske kostnadene pr. avdeling ikke henspeiles i avdelingsregnskapene, men kan kun måles på nasjonalt nivå. For konsernet har dette liten økonomisk betydning, men for de enkelte avdelingene kan resultatet være misvisende. Det kan tenkes at en avdeling har et positivt dekningsbidrag, men ville hatt et negativt resultat dersom de indirekte kostnadene hadde vært fordelt. Nøkkelen blir her å ikke nøye seg med å kun ha et *positivt* dekningsbidrag, men også et høyt nok positivt dekningsbidrag for å kunne dekke opp de indirekte kostnadene på nasjonalt nivå. Prisen på tjenestene blir derfor essensielt for å vurdere hvorvidt dekningsbidraget er høyt nok. For serviceavdelingene i Sverige er det vanskelig å justere prisen ut i fra et selvkostprinsipp, da høy konkurranse i markedet tvinger avdelingene til å holde en lav og konkurransedyktig pris. Spørsmålet blir dermed om prisen står i samsvar med de reelle kostnadene, og hvordan man eventuelt kan øke prisen og/eller redusere kostnadene slik at ønsket profittnivå oppnås.

For de helt overordnede konsernkostnadene er det to prinsipper som legges til grunn. IT og systemkostnader fordeles månedlig etter antall brukere av de ulike systemene helt ned på avdelingsnivå. For øvrige kostnader som stabs og administrasjonskostnader, blir det gjort en fordeling etter antatt tidsforbruk mot de respektive landene. Det kan være vanskelig å anslå faktisk bruk mot hvert enkelt land når man jobber på overordnet nivå, med dette må sees på som et beste estimat på hvordan disse kostnadene skal fordeles. Det kunne ha vært aktuelt å fordele kostnadene etter omsetning, men dette gir likevel ikke noe korrekt bilde av hvor mye administrasjonsarbeid som legges ned mot hvert enkelt land.

### **7.3. Konkurransefortrinn gjennom interne ressurser**

De interne ressursene i GK er alle viktige elementer for deres evne til å skape konkurransefortrinn. Det finnes riktignok ressurser som er mer unike og verdifulle enn andre, det er grunn til å tro at det er nettopp disse som skaper de virkelig store konkurransefortrinnene. Gjennom rammeverket VRIO har jeg forsøkt å oppsummere GKs interne ressurser som er nevnt i dette kapitlet. Hensikten har vært å sammenstille ressursene og bruken av disse i Norge og i Sverige for å kartlegge eventuelle differanser. Et mål med en slik ”verdivurdering” av ressursene er å avdekke eventuelle styrker og svakheter som finnes. Dess viktigere ressursen er, dess større sannsynlighet er det for at den er en viktig brikke i selskapets konkurranseposisjon i markedet.

### Norge

Ressurs	Verdifull?	Sjelden?	Ikke-imiterbar?	Ikke-subsidierbar?
Kompetansenivå til medarbeiderne	Ja	Ja	Ja	Ja
Rådgiveregenskaper hos medarbeiderne	Ja	Nei	Nei	Ja
Internt sertifiseringsprogram	Ja	Ja	Nei	Ja
ISO-sertifisering	Nei	Nei	Nei	Nei
Kunnskapsdatabase	Ja	Nei	Nei	Nei
Image & Renommé	Ja	Ja	Ja	Ja
Felles infrastruktur	Ja	Ja	Nei	Nei
Nærhet til kunden, lokale avdelinger	Ja	Ja	Nei	Nei
Konserninnkjøp	Ja	Ja	Nei	Nei
Fellesfunksjoner i konsernet	Ja	Nei	Nei	Nei

### Sverige

Ressurs	Verdifull?	Sjelden?	Ikke-imiterbar?	Ikke-subsidierbar?
Kompetansenivå til medarbeiderne	Nei	Nei	Nei	Ja
Rådgiveregenskaper hos medarbeiderne	Nei	Nei	Nei	Ja
Internt sertifiseringsprogram	Ja	Ja	Nei	Ja
ISO-sertifisering	Ja	Nei	Nei	Nei
Kunnskapsdatabase	Nei	Nei	Nei	Nei
Image & Renommé	Nei	Ja	Nei	Nei
Felles infrastruktur	Ja	Ja	Nei	Nei
Nærhet til kunden, lokale avdelinger	Nei	Nei	Nei	Nei
Konserninnkjøp	Ja	Ja	Nei	Nei
Fellesfunksjoner i konsernet	Ja	Ja	Nei	Nei

Figur 7.1: VRIO-analyse GK

Hvis vi ser på sammenstillingen mellom Norge og Sverige er det spesielt to ressurser som skiller seg ut: "Kompetansenivå og" "Image & Renommé". Selv om dette er en subjektiv vurdering av de enkelte ressursene, anser jeg disse som forskjellige sett i et konkurranseperspektiv i Norge og i Sverige. Med et høyt antall ingeniører i Norge og en stor kompetansebyggende GK-skole, er liten tvil om at kompetansenivået er på et høyt nivå. Dette gir utvilsomt fordeler i markedet, og er kanskje én av faktorene som har bidratt til at selskapet nettopp har fått et sterkt image og rykte. En viktig del av det å vurdere bedriftens interne ressurser er å kunne dra fordel av de i markedet. Et godt utgangspunkt er derfor å vurdere disse ressursene og utnyttelsen av de når man utvikler bedriftens videre strategi.

#### 7.4. Omgivelsesbasert strategitilnærming

Sett i lys av Porters bransjeanalyse er det spesielt to krefter som GK må forholde seg til når de skal posisjonere seg i markedet. Én av dem er *trusselen fra nye aktører*.

Å etablere seg innenfor servicemarkedet i dag – og kanskje spesielt i Sverige – krever ikke like mye kompetanse som i entreprisemarkedet. Å utføre enkle servicereparasjoner som for eksempel bytte av luftfilter trenger ikke nødvendigvis å være mer komplisert enn at man trenger en bil, litt fingerferdighet og verktøy. I Sverige ligger nettopp mye av konkurransen mot dette segmentet, og spesielt mot mindre aktører i servicemarkedet. Lave inngangsbarrierer gjør at det har blitt etablert mange små konkurrenter med kanskje så lite som 2-3 ansatte, og deres kundekrets kan ofte være et resultat av bekjentskap eller tidligere nettverk. Med en lav terskel for å etablere seg i markedet, og høy konkurranse blant eksisterende aktører, ligger det føringer for at man må være konkurransedyktige på den prisen man tilbyr ovenfor kunden – i alle fall dersom tjenesten som utføres er lik.

Det norske servicemarkedet er ikke noe unntak, men GK har i større grad lyktes med å selge sin kompetanse ovenfor de norske kundene. ”Det handler om å møte kunden på et annet nivå i organisasjonen” mener Løvdahl, og sikter til at beslutningsprosessen kanskje bør treffes på et mer strategisk nivå hos kunden – for eksempel av økonomisjefen. Å selge servicetjenester trenger ikke nødvendigvis å være noe mer profitabelt enten det er vaktmesteren eller økonomisjefen som tar beslutningen, men dersom man tenker på langsiktige relasjoner og mulighet for gjenkjøp, er det ofte nødvendig å selge inn avtaler på et mer strategisk nivå. Innenfor servicemarkedet har GK vært flinkere på dette i Norge enn i Sverige, og et mål for fremtiden er å få de svenske avdelingene opp på tilsvarende nivå.

For entreprisemarkedet er det imidlertid ikke like enkelt å etablere seg. Det kreves høyere kunnskap og kompetanse for å utføre større prosjekter, og ikke minst *ansvarsrett* (Plan- og bygningsloven § 23) for å påta seg entreprisekontrakter. Dette medfører at inngangsbarrierene er noe større for denne type oppdrag, og det er langt vanskeligere å etablere seg som en liten aktør i markedet.

En annen svært viktig kraft i bransjen er *trusselen fra etablerte aktører*. I Norge er GK en svært konkurransedyktig aktør mot andre store konkurrenter som for eksempel YIT. Holm forklarer dette med at man har klart å ”pakketere” fagområdene til et totalprodukt som man selger til kunden. Såkalte TTE (TotalTeknisk Entreprise) og TTS (TotalTeknisk Service) gjør at man kan selge komplette løsninger til kunden til en lavere pris enn om han skulle kjøpt løsninger innefor hvert enkelt område (eks. ventilasjon, byggautomasjon, kjøling) separat. I

tillegg skaper man en økt kunde verdi ved at han kun trenger å forholde seg til én aktør, og kan på den måten unngå kostbar overlapping som ofte skjer ved bruk av flere aktører.

En slik ”pakkeløsning” krever imidlertid sitt av ressurser. For det første må man være til stede og ha kompetanse innenfor alle fagområdene som GK tilbyr. For det andre må *samspillet* mellom disse fungere optimalt, og man må jobbe på tvers av organisasjonen. Dette har man vært flinkere på i Norge enn i Sverige. Det at man ikke er like store på alle fagområdene i Sverige har medført at man i større grad selger ”stand-alone-tjenester”, og på den måten ikke kan konkurrere på samme plan som for eksempel YIT i Sverige.

Når det gjelder *leverandørenes forhandlingsmakt* så er GK i en gunstig posisjon. Ved at de er så store som de er, så er det faktisk fordelaktig for leverandørene å ha GK som kunde.

Løvdahl forklarer dette med at de har store felles innkjøp noe som kan gi fordelaktige priser hos leverandøren. Denne posisjonen har de også over landegrensene, grunnet at innkjøpte varer og materialer i stor grad benyttes i alle tre landene de opererer i. Det er derfor kanskje ikke snakk om noen forhandlingsmakt fra leverandørene, men snarere et gjensidig samarbeid som sikrer GK gode prisbetingelser mens leverandøren sikrer stort volum.

Når vi snakker om *kundenes forhandlingsmakt* kan man si at GKs avdelinger over det ganske land gjør dem kanskje enda mer attraktive for store kunder. Spesielt innenfor kjeder – det være seg bensinstasjon-, hotell-, eller kjøpesenterkjeder – er det ofte attraktivt å kunne forholde seg til én leverandør. Slike avtaler er svært gunstige for GK, men det er viktig å ikke undervurdere kundens maktposisjon av den grunn. En kjede kan for eksempel velge å benytte seg av GK i én landsdel, mens øvrige landsdeler gis til én eller to andre konkurrenter. Man har derfor til en viss grad et press fra kundene på å kunne tilby tjenester til en konkurransedyktig pris og kvalitet.

I Porters bransjeanalyse nevnes en femte dimensjon: *press fra substitutter*. På spørsmål om det finnes noen reelle substitutter i bransjen GK opererer i, svarer Løvdahl at kunden alltid kan velge å *ikke* ha service på anlegget sitt, eller at kunden åpner vinduene for å få frisk luft inn i rommet. Enten man velger å definere dette som et substitutt eller ikke er det like fullt et press som merkes i bransjen, spesielt kanskje i nedgangstider hvor bedriftene har andre økonomiske problemer å tenke på enn service på ventilasjonsanlegget.

Det finnes riktignok alternativer til mekanisk ventilasjon, men disse har kanskje vært mer fremtredende på markedet tidligere enn i dag. Det finnes eksempler på bygg hvor det er anlagt *naturlig ventilasjon* med større sjakter i bygget for å sikre gjennomtrekk med frisk luft. I tillegg har det også tidligere år vært benyttet såkalte *elektrostatfilter* som i mer eller mindre grad renses og sirkulerer luften i rommet uten noen form tilgang av frisk luft gjennom rør. I dagens marked er begge disse alternativene mindre benyttet, da det i mange næringsbygg (for eksempel skoler) er lovpålagte krav til hvor mange kubikkmeter frisk luft per kvadratmeter som skal tilføres per time.

I dagens marked er det også regulerte krav til hva slags kjølemedie som kan benyttes i anleggene, samt hvor store utslipp av CO<sub>2</sub> som er tillatt. I tillegg gir kundene miljøhensyn og energiforbruk stadig høyere prioritet, både av lovpålagte-, etiske- og økonomiske hensyn. Energisparende tiltak kan for eksempel være byggautomasjon, hvor det kan installeres CO<sub>2</sub>-målere (partikkelmåler) som registrerer om det er mennesker i rommet eller ikke, og på den måten forteller ventilasjonsanlegget for mye luft som er nødvendig. Dette kombinert med for eksempel tidsstyring av anlegget slik at det ikke er i bruk utenom arbeidstid, samt lysstyring gjennom automatisk regulerte persienner, kan medføre betydelige kostnadsbesparelser. Disse faktorene har på mange måter gitt industrien en slags drahjelp; GK får oppdrag fra kunder med eksisterende anlegg som må forbedres grunnet lov- og miljøhensyn, samt at stadig flere ønsker å redusere energiforbruket. Dette har også vist seg i nedgangstider, hvor fokuset på kostnadsbesparelser hos kundene faktisk har bidratt til flere oppdrag for GK.

### **7.5. GKs posisjonering i bransjen**

En viktig forutsetning for å kunne posisjonere seg i bransjen er å segmentere markedet. Det kan kanskje virke opplagt, men det å selge et kjøleanlegg til en blomsterforretning og det å selge en totalløsning til eksempelvis et sykehus krever to vidt forskjellige tilnærminger og strategier. Holm nevner nettopp dette eksempelet, og påpeker at mens blomsterforretningen kanskje er mest opptatt av å få dette til en billigst mulig penge, så er sykehusets absolutte viktigste krav at utstyret er sikkert og at det alltid fungerer. Man vil nemlig at et aggregat på operasjonssalen skal bli ødelagt, og det er derfor et viktigere behov for sykehuset at utstyret følges opp med hyppige serviceintervaller enn at prisen er lav.

GKs har et mål om å fortsette sin vekst gjennom å utvide fagområdene i alle land. De er allerede Norges største byggautomasjonsentreprenør, og de har så vidt begynt på dette fagområdet i Danmark. I Sverige er de ikke så store på dette området, men et mål er å videreutvikle dette fagfeltet i fremtiden også her. At GK har fagområder som ikke er fullt ut utnyttet i Sverige og Danmark, gjør at de kan fortsette å vokse i et raskt tempo kun ved å utvide fagområdene sine.

Posisjoneringen i markedet er noe forskjellig for Norge og Sverige. I Norge konkurrerer man på en arena med en *differensieringsstrategi* ved å tilby høy kompetanse, noe som gjør at kundene er villige til å betale litt mer for arbeidet som utføres. I Sverige – og kanskje spesielt innefor serviceområdet – konkurrerer man i stor grad på å ha en lavest mulig pris på tjenestene gjennom en *kostnadslederstrategi*. Dette er mye grunnet stor konkurranse fra mange små etablerte aktører, og man risikerer å prise seg ut av markedet dersom man tar en for høy pris. For å kunne ha en effektiv drift i selskapet, er de derfor avhengig av å kunne dra nytte av sine stordriftsfordeler for å kunne tilby lavest mulig pris. Løvdahl forteller at i Sverige skal ofte jobben gjøres uavhengig av kompetansenivå, og kunden betaler ofte kun for å få utført det absolutt nødvendigste. Har man derimot ingeniørkompetanse, vil man i mange tilfeller kunne ta en høyere timespris da kunden oppfatter at de får merverdi gjennom ingeniørens kompetanse.

Selv om man i Norge og Sverige opererer med to forskjellige generiske strategier, er det alltid viktig å ha med seg kostnadslederstrategien uavhengig av hvilket marked man er i. I mange tilfeller vil prisen på like produkter være gitt i et marked med høy konkurranse, og profitten oppnås da ved å holde kostnadsnivået nede. Holm forklarer dette med at de gjennom å industrialisere GKs serviceprodukt både i Norge og Sverige har klart å holde kostnadsnivået lavt. Forskjellen ligger imidlertid i Norge hvor man i tillegg kan benytte seg av ingeniørkompetanse. Dette gir dem mulighet til å skape kreativitet for å komplettere sine tjenester ovenfor kunden. Denne formen for differensiering gjør at de oppleves som verdifulle for kundene, og de kan også ta en høyere pris.

Det at GK opererer med to forskjellige strategier i Norge og Sverige har ikke vært noe de har villet, men er snarere et resultat av konkurransesituasjonen i de to landene forteller Løvdahl. Den tilsiktede strategien er ikke nødvendigvis alltid den samme som den som blir realisert. At



GK ønsker å satse på kompetanseheving i alle ledd fremover, er et riktig skritt i retning av å posisjonere seg med en differensieringsstrategi også i Sverige.

## **7.6. Prissetting og kontraktsformer i GK**

I bygg- og anleggsbransjen finnes det en rekke alternativer for hvordan man prissetter et prosjekt. Prisen blir i all hovedsak fastsatt før prosjektets oppstart gjennom ulike kontraktsformer.

For totalentrepriser er fikssum det mest vanlige alternativet. Med dette menes at byggherren kan gå til en entreprenør og forklare hvilket behov han har for oppføring, og overlater deretter resten av prosjekteringen til entreprenøren. Det utarbeides deretter en kravsspesifikasjon, og en fikssum på prosjektet blir gitt til kunden. Det er deretter opp til entreprenøren å velge hvilke underentreprenører – for eksempel på ventilasjon – han ønsker å benytte seg av. Entreprenøren står på dette området fritt til å velge hvilke underentreprenører han ønsker å benytte seg av, og gode relasjoner med tidligere samarbeidspartnere kan derfor være ”god business” for alle parter. Dersom GK får et slikt oppdrag, forholder de seg til en fast pris ovenfor entreprenøren, og risikoen ligger dermed på GK for å utføre arbeidet korrekt etter de gitte krav og spesifikasjoner. Dersom GK i sitt arbeid bommer på prosjekteringen og estimering av kostnader, blir dette for egen regning og risiko ettersom ingen prisreguleringer blir gjort i en fikssum. Motsatt vil GK kunne spare på å tenke kreativt, og utføre prosjektet billigere enn først antatt ved å benytte seg av effektive løsninger. Så lenge byggherrens behov er oppfylt og kvalitetsmessig korrekt, tilfaller dermed fortjenesten til GK. Unntaket er dersom byggherren ombestemmer seg, eller det kommer nye kravsspesifikasjoner underveis – dersom forutsetningene for prosjektet endrer seg kan også prisen i kontrakten reguleres tilsvarende.

En tilsvarende måte hvor det blir gitt fikssumer, er når byggherren selv kontakter arkitekter og rådgivere for å få utarbeidet de tekniske spesifikasjonene. Oppdraget blir deretter lagt ut på anbud, og den aktøren som kan oppfylle kravene til lavest pris får normalt oppdraget. Det er deretter opp til entreprenøren og eventuelle underentreprenører hvordan de ønsker å utføre arbeidet mest mulig effektivt.

For mindre oppdrag kan det være mer aktuelt å benytte seg av *fastpriskontrakter*. Eksempler på dette kan være hva Løvdahl kaller for *programjobber* hvor en konsulent har utarbeidet og tegnet oppdraget, og GK deretter gir en fast pris på delene og montasjen. Dersom konsulenten har bommet på spesifikasjonene, eller dimensjonene skulle vise seg å være feil, får GK et tillegg i prisen for å kompensere for dette. Tilsvarende tillegg tilfaller også GK dersom det skulle oppstå forsinkelser som er utenfor GKs kontroll – for eksempel dersom en annen entreprenør ikke har gjort sitt arbeid ferdig. Risikoen for kostnadene ligger derfor i større grad på byggherren, og avhenger av hans evne til å styre prosjektet.

En *sumpriskontrakt* er mindre brukt på entrepriser, men kan forekomme på mindre oppdrag. Eksempler på dette kan være rehabiliteringsoppdrag hvor det skal rives ett bygg eller det skal gjøres arbeid på et bygg hvor man ikke vet hvordan bygget er konstruert på forhånd. Det kan da være praktisk med en sumpris – eller en budsjett/takpris – hvor man blir enige om en antatt pris på forhånd som kan justeres dersom noe uventet skulle dukke opp.

For servicearbeid er derimot kostnadskontrakter hyppigere brukt. Både enhetspriskontrakter og regningsarbeid benyttes i det norske- og svenske markedet, men førstnevnte er kanskje noe mer benyttet i Norge. Forskjellen ligger i ingeniørens evne til å fortelle kunden hva som er galt med anlegget, og hvilken pris han tar for å reparere det. Dette oppleves normalt som tryggere for kunden, i forhold til å få oppgitt en pris per time samt hvor mye delene vil koste. Samtidig vil det å gi en fast pris sende signaler om hvilken kompetanse serviceteknikeren innehar, da han i sin gitte pris vet hvor mange timer han kommer til å bruke, samt hvor mye delene vil koste. Å gi kunden en timespris kan i verste fall sende et inntrykk av at serviceteknikeren ikke har noen anelse over hvor lang tid arbeidet vil ta. GK ønsker på sikt å flinkere til å benytte seg av flere enhetspriskontrakter i Sverige for å danne et likt nivå mellom landene.

### **7.6.31. Insentiver for valg av kontrakt**

Å gi fastpris til kunden kan gi flere økonomiske incentiver. En byggherre kan gå til en arkitekt og en rådgiver for å få utarbeidet en kravsspesifikasjon, for deretter å overlate denne til en bestemt entreprenør. Det er deretter opp til entreprenøren å løse dette oppdraget på en smartest mulig måte som sikrer at byggherrens krav blir overholdt og det til en lavest mulig

kostnad. Så lenge resultatet er bra nok, er det alltid et insentiv til entreprenøren om å løse oppdraget smartest mulig, og en vil derfor vurdere hvilke løsninger som er mest effektivt. Dersom byggherren isteden legger sitt behov ut for anbud, tvinger det flere aktører på markedet til å komme med flere kreative løsninger for å dekke kundens behov til lavest mulig pris. På denne måten eksisterer det derfor et insentiv for begge parter, hvor byggherren får flere kreative tilbud og kan plukke ut det til lavest mulig pris, mens entreprenørene må finne gode løsninger på hvordan arbeidet kan gjøres effektivt og billig. Det er mange ulike faktorer som spiller inn når man skal velge hvilken løsning man skal benytte, og det er i alles interesse at oppdraget løses billigst mulig og mest effektivt når man gir en fastpris til kunden.

### 7.6.32. Internprising

I et selskap hvor sluttproduktet avhenger av leveranser gjennom flere underavdelinger, er det nødvendig å definere priser på produktene som blir solgt mellom avdelingene. Dette gjøres blant annet for å sikre at hver enkelt avdeling får et korrekt bilde av ens økonomiske situasjon i regnskapet, men også for å overholde myndighetenes krav til internprising. Spesielt for varesalg mellom flernasjonale avdelinger, er det utarbeidet retningslinjer for internprising eller *transfer pricing* som er i overensstemmelse med OECDs retningslinjer (Finansdepartementet i samarbeid med OECD 2001). Prinsippene som her legges til grunn er at det skal følges et *armlengdesprinsipp* som sier at prisene og betingelsene som legges til grunn skal tilsvare den prisen man ellers ville ha betalt dersom man benyttet en ekstern leverandør. Hovedformålet med disse retningslinjene er å forhindre inntektsforlytning mellom ulike skattesubjekter med den hensikt å minimere selskapets totale skattebelastning. Fra og med ligningsåret 2007 er norske selskaper oppgave- og dokumentasjonspliktige for transaksjoner og mellomværender av viss størrelsesorden for å sørge for at disse retningslinjene blir overholdt (Ligningsloven § 4-12).

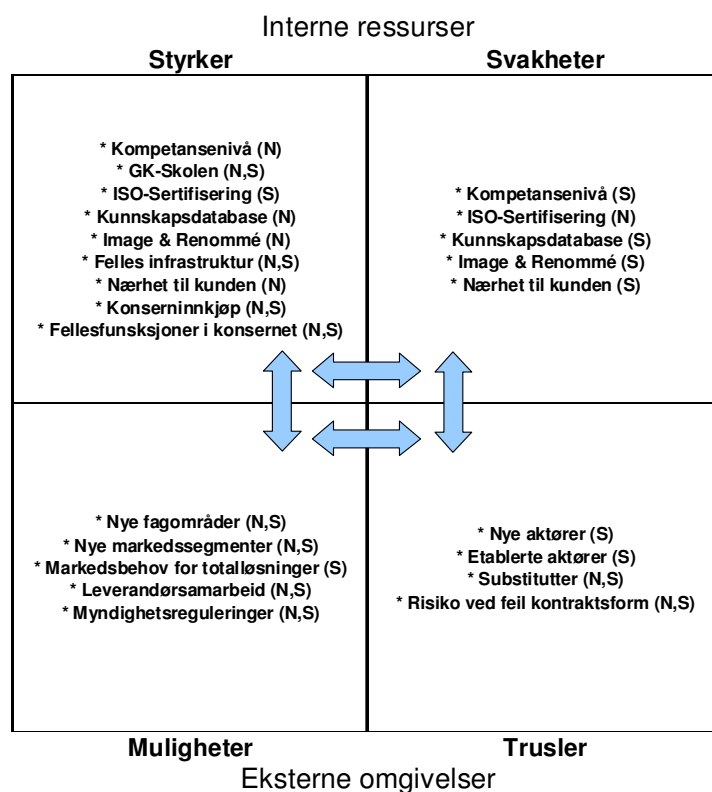
GK benytter seg av ulike former for internprising. Løvdahl nevner blant annet avdelingen Qviller som importerer kjølemaskiner fra utlandet. Disse maskinene blir så tilpasset og modifisert til norske forhold, for så å bli videresolgt til øvrige avdelinger i konsernet. Avdelingen setter en pris som er inkludert eget fortjenestepåslag, og blir på den måten ansett som en hvilken som helst annen leverandør. For sluttbruker innebærer dette til en viss grad at de har betalt "påslag på påslag", noe som kan virke urimelig. Å gjøre det på denne måten, kan imidlertid gi flere fordeler. For det første vil avdelingen bli konkurransutsatt, ved at man alltid kan velge å kjøpe tilsvarende kjølemaskin fra en annen leverandør. Dette gjør også at

kunden uansett vil betale påslaget i flere ledd, uavhengig om kjølemaskinen er kjøpt internt eller eksternt. Løvdahl sier at GK har retningslinjer som sier at man skal prioritere å kjøpe internt, da dette blant annet gir fordeler som å få alle driftsinstrukser for maskinene implementert i et felles IT-system. En annen fordel er at man får en riktigere ressursfordeling mellom avdelingene, og det er lettere å motvirke bruk av "frie" ressurser (Romstad 2006, i følge Hoff 2005). I tillegg vil en slik konkurranseutsetting kunne medføre økt effektivitet, da avdelingen "tvinges" til å sikre egne økonomiske resultater gjennom salg til egne avdelinger.

En annet eksempel på internprising er hvor en montasjeavdeling jobber i samarbeid med en annen avdeling mot en entrepriser. I slike tilfeller blir dette definert som et underprosjekt til hovedprosjektet, og det utarbeides hvert sitt prosjektregnskap. Det er på den måten nødvendig å operere med hver sine inntekter for at underavdelingens resultat skal gi et rettviseende bilde.

### 7.7. Sammendrag av GKs interne ressurser og eksterne omgivelser

For å oppsummere GKs interne ressurser og eksterne omgivelser har jeg sammenfattet hovedmomentene fra dette kapittelet i en SWOT-analyse. Bokstavene i parentes angir land; Norge (N), Sverige (S) eller begge (N,S).



Figur 7.2 SWOT-analyse GK

Et viktig poeng med en slik SWOT-analyse er å *kartlegge* bedriftens sterke og svake sider, muligheter og trusler. Det er imidlertid ikke sagt at de punktene som her er plassert under de ulike kategoriene er ”sannheter”, men rammeverket skal kunne danne grunnlaget for hvordan bedriften kan utforme sin strategi og på den måten oppnå potensielle konkurransefortrinn i markedet.

Viktig er også å presisere at en styrke også kan være en svakhet, og en trussel kan også skape en mulighet. Et eksempel på sistnevnte kan være om myndighetene innfører strengere krav for utførelse av byggarbeid gjennom ny teknisk forskrift. Dette kan potensielt være en stor trussel for mange aktører dersom de ikke sitter med den kunnskapen og kompetansen som kreves for å utføre arbeidet. På en annen side kan dette også være en svært stor mulighet som etablerte aktører kan gripe ved at man ”rister av seg” uønsket konkurranse og reduserer antall konkurrenter – gitt at man selv er i stand til å imøtekomme de nye forskriftene. Tilsvarende kan vi også se på de interne ressursene hvor eksempelvis ISO-sertifisering er en styrke i Sverige, så kan *mangelen* på dette være en svakhet i Norge.

SWOT-analysen bør sees på som et verktøy, og ikke en som en fasit. Når GK skal utforme sin videre strategi, er det derfor viktig å kunne se disse elementene i lys av hverandre. En god strategi bør med andre ord være en som i størst mulig grad utnytter organisasjonens styrker, eliminerer dens svakheter, griper muligheter, og forsvarer seg mot potensielle trusler.

## 8. Avslutning

### 8.1. Oppsummering

Forskningsspørsmålet ”Hvordan kan GK Konsern utforme sin strategi for å øke lønnsomheten i de svenske serviceavdelingene?” kan vanskelig besvares med to streker under svaret.

Formålet med denne masteroppgaven har imidlertid vært å sette lys på hvilke problemområder som kan forbedres i fremtiden for å sikre at konsernet fortsetter å vokse mot de overordnede mål som er satt. Spesielt når det gjelder lønnsomhet i de svenske serviceavdelingene, har det vært ønskelig å kartlegge hvordan situasjonen er i dag, forstå hvorfor den er slik, og ikke minst hvordan man kan jobbe videre med eventuelle problemområder. Studiet har hatt et overordnet perspektiv med en strategisk tilnærming for hvordan man kan øke lønnsomheten i Sverige.

I kapittel 2 og 3 blir vi kjent med GKs historie, de ulike fagområdene og konsernets finansielle situasjon. Studiets utgangspunkt har vært at konsernets virksomhet i Sverige har gått med underskudd de seneste årene, og som et innledende kapittel har jeg derfor sett nærmere på hvordan dette underskuddet oppstår. For å forstå dette har det vært nødvendig å se nærmere på de underliggende tallene i GKs regnskap. Med utgangspunkt i selskapets interne driftsrapporter, har jeg fått nøkkeltall for samtlige av konsernets avdelinger for perioden 2006-2009. Enkelte avgrensninger har måttet blitt gjort, og etter en utvelgelsesprosess satt jeg igjen med 20 serviceavdelinger og 6 entrepriseavdelinger som kunne benyttes i en sammenligning mellom Norge og Sverige. Grunnet et lavt antall entrepriseavdelinger i Sverige, ville tallenes styrke og troverdighet bli redusert i nøkkeltallsanalysene. Den videre forskningsprosessen ble derfor avgrenset ytterligere til å kun rette fokuset mot serviceavdelingene.

Gjennom nøkkeltallsanalysen av de 20 serviceavdelingene finner vi trender som tyder på at de norske avdelingene både har en høyere gjennomsnittlig produksjonsverdi, men også en høyere lønnsomhet over tid. Dette ser vi først og fremst gjennom avdelingens DB i %, men også gjennom deres avdelingsbidrag til konsernet. Forskjellen ligger i om de prosjektuavhengige kostnadene er tatt hensyn til eller ikke. Sistnevnte er en vesentlig faktor når man stiller

spørsmål om det er avdelingenes inntekter som er for lave, eller om det er kostnadene som er for høye.

I kapittel 4 tilspisses spørsmålet som innledningsvis ble stilt om hvorfor konsernets svenske virksomhet går med underskudd. Det videre forskningsspørsmålet baserer seg på det utvalget som har blitt gjort av serviceavdelinger, og lyder som følger: ”Hvordan kan GK Konsern utforme sin strategi for å øke lønnsomheten i de svenske serviceavdelingene?”

I kapittel 5 blir studiets metodiske tilnærming presentert. Jeg hadde på forhånd begrenset med forkunnskaper om bransjen som GK opererer i, og valgte å gjennomføre et casestudie med et eksplorativt forskningsdesign. Fordelen med dette forskningsdesignet er at man har en utforskende tilnærming til caset for å innhente informasjon om noe man ikke hadde kjennskap til fra før. Gjennom flere uformelle samtaler og semi-strukturerte intervjuer har jeg fått innsikt i hvordan selskapet fungerer på et operativt og strategisk nivå. Min kontaktperson i GK, Stein Løvdahl (Konserndirektør Finans), Steinar Holm (Konserndirektør Forretningsutvikling) og Birgit Helene Stav (HR-ansvarlig) har alle vært behjelpelige med å svare på mine spørsmål gjennom intervjuene som har blitt gjort.

I kapittel 6 har studiets teoretiske fundament blitt gjennomgått. Det har blitt beskrevet to ulike strategitilnærminger; den ressursbaserte og den omgivelsesbasert tilnærmingen. I den ressursbasert tilnærmingen settes det fokus på hvilke interne ressurser bedriften innehar for å kunne oppnå varige konkurransefortrinn. Den omgivelsesbaserte tilnærmingen setter på sin side lys på at en bedrift må posisjonere seg basert på ens omgivelser. Sentralt i denne tilnærmingen er Michael E. Porters analyseverktøy ”Five Forces”.

Analysen i kapittel 7 gir svar på noen grunnleggende spørsmål som har blitt stilt gjennom studiet. Vi får vite at GKs intellektuelle kapital – kunnskap og kompetanse – har vært en nøkkelfaktor for selskapets suksess i Norge. Med et høyt antall ingeniører innenfor de ulike fagområdene, har GK klart å skape verdi for kunden gjennom å selge rådgivning og tekniske kompetanse. Dette har medført at de har kunnet tatt en høyere pris for sine tjenester enn man har kunne gjort i Sverige hvor det er langt færre ingeniører.

Videre får vi vite at konsernets størrelse har gitt betydelige stordriftsfordeler, blant annet gjennom en sterk infrastruktur og felles konserninnkjøp. Det at GK benytter de samme leverandørene med like priser for alle tre landene, gjør at kostnadsbildet for den enkelte avdeling vil være tilnærmet likt hvis vi konsentrerer oss om de prosjektrelaterte kostnadene. Dette tyder på sin side på at det ikke er *kostnadene* som er for høye hos de svenske avdelingene – det er *inntektene* som er for lave. Dette har på sin side en sammenheng med at det er for få serviceteknikere i Sverige med ingeniørkompetanse, og at man dermed ikke får solgt rådgivning og øvrige tjenester til en like høy timespris som man gjør i Norge.

Konkurransesituasjonen i Norge og Sverige er på mange måter lik i begge landene, men det er spesielt serviceområdet som skiller seg ut i Sverige. Antall aktører i bransjen er mange, noe som gjør at GK må konkurrere på pris for å unngå at de priser seg ut av markedet. I Sverige selges det derfor ofte til lavest mulig pris, og man er avhengig av en kostnadslederstrategi for å oppnå konkurransefortrinn i markedet. I Norge har man på sin side lyktes med tilby kunden ”noe mer” gjennom sin kompetanse, og har derfor klart å følge en differensieringsstrategi.

Et gjennomgående stikkord for å oppnå en slik differensieringsstrategi også i Sverige er *kompetanse* og måten man utnytter denne på. Rekruttering av personell med ingeniørutdannelse og erfaring er essensielt for å kunne videreutvikle og selge smarte løsninger til kundene. Intern opplæring og videreutdanning gjennom kurs er allerede i dag høyt prioritert, og GK skolen skal være et hjelpemiddel for å sikre at kompetanseheving og faglig utvikling skjer i alle ledd i organisasjonen. At denne har vært i drift i Norge lenger enn i Sverige kan kanskje svare på deler av spørsmålet om hvorfor man hittil har vært flinkere til å selge kompetanse i Norge.

## **8.2. Anbefaling**

Mens jeg i denne oppgaven har forsøkt å sette lys på hvordan situasjonen i Norge og Sverige har vært hittil, forteller det lite om hvordan den økonomiske situasjonen vil utvikle seg i fremtiden. Strategien til GK er blant annet å vokse gjennom videreutvikling av fagområdene i både Sverige og Danmark, i tillegg til å skape nærhet til kunden.



Det kan synes som om GK er på rett strategisk vei for å oppnå deres overordnede mål i fremtiden. Jeg vil imidlertid rette en anbefaling til GK om å benytte seg av det rammeverk og de funn som er presentert i dette studiet i sitt fremtidige strategiarbeid. Sett konsernets interne ressurser og eksterne omgivelser på agendaen, og bruk dette aktivt i det fremtidige strategiarbeidet.

Spesielt vil jeg anbefale konsernledelsen å rette fokuset mot hvordan man kan heve kompetansenivået i Sverige. Benytt dere av den erfaringen man har oppnådd med GK Skolen i Norge, og intensiver utrulling av denne i Sverige. Det bør også rettes fokus mot rekruttering av ingeniørkompetanse utenifra.

Som en avsluttende anbefaling vil jeg derfor oppfordre GK til å prioritere utviklingen av kompetanse innenfor alle fagområder i Sverige. Gi kunden den verdien han fortjener, og husk; ”sammen skaper vi verdiene” (GK Norge AS 2010).

## 9. Litteraturliste

- Bagøien, E. (2004). *Innføring i SPSS 11.0 - Praktiske metoder*, Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Barney, J. B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 3. utg. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall. XVII, 555 s.
- Bjørnland, D., Persson, G. & Virum, H. (2001). *Logistikk: et lederansvar*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Christoffersen, L. (2010). *Forskningsdesign - Casestudier*. Forelesningspresentasjon, Oslo: Markedshøyskolen CK.
- Finansdepartementet i samarbeid med OECD. (2001). *Retningslinjer for internprising for flernasjonale foretak og skattemyndigheter*. Tilgjengelig fra: [http://www.regjeringen.no/Upload/FIN/rapporter/internprising\\_oecd.pdf](http://www.regjeringen.no/Upload/FIN/rapporter/internprising_oecd.pdf) (lest 20.06.2010).
- Forbrukerportalen. (2010). *Ansvarsfordeling*. Tilgjengelig fra: [http://forbrukerportalen.no/temaer/bolig/bygge\\_hus/behov/entreprisereformer](http://forbrukerportalen.no/temaer/bolig/bygge_hus/behov/entreprisereformer) (lest 02.03.2010).
- Fosse, D.-H. (2008). *Finanskrisen gir bråstopp i boligbyggingen*: Aftenbladet.no. Tilgjengelig fra: [http://www.aftenbladet.no/innenriks/okonomi/937956/Finanskrisen\\_gir\\_braastopp\\_i\\_boligbyggingen.html](http://www.aftenbladet.no/innenriks/okonomi/937956/Finanskrisen_gir_braastopp_i_boligbyggingen.html) (lest 14.09.2010).
- Framnes, R., Thjømøe, H. M. & Pettersen, A. (2006). *Markedsføringsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ghauri, P. N. & Grønhaug, K. (2002). *Research methods in business studies : a practical guide*. 2. utg. Harlow: Financial Times Prentice Hall. XV, 212 s.
- GK Konsern AS. (2006). *Årsregnskap 2006*.
- GK Konsern AS. (2007). *Årsregnskap 2007*.
- GK Konsern AS. (2008a). *Informasjonsbrosjyre 2007 / 2008*.
- GK Konsern AS. (2008b). *Inneklime #1 2008*.
- GK Konsern AS. (2008c). *Årsregnskap 2008*.
- GK Konsern AS. (2009a). *Organisasjonsstruktur*.
- GK Konsern AS. (2009b, 10.-11. februar). *Status GK Konsernet*. Nordisk ledermøte.

- GK Konsern AS. (2009c, 27. april). *Økonomiske begreper i GK*. Økonomisamling, Malmø.
- GK Konsern AS. (2009d). *Årsregnskap 2009*.
- GK Norge AS. (2010). Tilgjengelig fra: <http://www.gk.no/> (lest 03.02.2010).
- GK Ventilasjonsgruppen A/S. (2010). Tilgjengelig fra: <http://www.gk.dk/> (lest 02.03.2010).
- Halvorsen, K. (2003). *Å forske på samfunnet : en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Cappelen akademisk forlag. 208 s.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. XXI, 357 s.
- Hoff, K. G. (2005). *Grunnleggende bedriftsøkonomisk analyse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G. (2008). *Hva er strategi?* Ås: Universitetet for Miljø- og Biovitenskap (Forelesning 12.08.2008).
- Hoff, K. G. & Bragelien, I. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget. 496 s.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag. 424 s.
- Ligningsloven. (1980). *LOV 1980-06-13 nr 34: Lov om ligningsforvaltning*. Tilgjengelig fra: <http://www.lovdato.no/all/hl-19800613-024.html> (lest 20.06.2010).
- Lædre, O. (2006). *Valg av kontraktstrategi i bygg- og anleggsprosjekt*. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Løwendahl, B. R., Wenstøp, F. & Fjeldstad, Ø. D. (2003). *Grunnbok i strategi*. Oslo: Damm.
- Plan- og bygningsloven. (2008). *LOV 2008-06-27 nr 71: Lov om planlegging og byggesaksbehandling*. Tilgjengelig fra: <http://www.lovdato.no/all/hl-20080627-071.html> (lest 18.06.2010).
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1987). *Konkurransestrategi*. Oslo: TANO. 464 s.
- Porter, M. E. (1992). *Konkurransefortrinn*. Oslo: Tano. 591 s.
- Robson, C. (2002). *Real world research: a resource for social scientists and practitioner-researchers*. Oxford: Blackwell.

- Romstad, H. (2006). *Kostnadsfordeling*. Elverum: Høgskolen i Hedmark. Tilgjengelig fra: <http://www.osir.hihm.no/sfo/kurs/3OB112/undervis/lereboka/kap10/kap10-06.ppt> (lest 20.06.2010).
- Roos, G., von Krogh, G., Roos, J. & Jacobsen, K. (2002). *Innføring i strategi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Essex: Pearson Education.
- Standard Norge. (2008). *NS-EN ISO 9001:2008. Systemer for kvalitetssikring - krav (ISO 9001:2008)*: Standard Norge. Tilgjengelig fra: <http://www.standard.no/no/Sok-og-kjop/produktkatalogen/Produktpresentasjon/?ProductID=356375&ProductName=NS-EN+ISO+9001%3a2008> (lest 31.05.2010).
- Tellefsen, J. T. & Langli, J. C. (2001). *Årsregnskapet*. 7. utg. Oslo: Gyldendal akademisk. XIV, 757 s.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research : design and methods*. 3. utg. Applied social research methods series. Thousand Oaks, Calif.: Sage. XVI, 181 s.

## 10. Vedlegg

### 10.1. Vedlegg 1: Grunnlagsdata for figur 3.2 og 3.3

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Salgsinntekter</b>	914 017	1 129 934	1 255 211	1 349 379	1 616 518	1 988 055	2 577 380	2 468 268
<b>Årsresultat før skatt</b>	18 762	29 052	19 551	32 403	41 952	77 305	86 755	80 509
<b>i prosent</b>	2,1 %	2,6 %	1,6 %	2,4 %	2,6 %	3,9 %	3,4 %	3,3 %
<b>Egenkapital</b>	56 584	75 177	82 446	122 363	144 109	201 248	254 053	275 954
<b>Totalkapital</b>	337 036	376 867	423 138	495 265	600 717	808 379	1 019 181	886 963
<b>i prosent</b>	16,8 %	19,9 %	19,5 %	24,7 %	24,0 %	24,9 %	24,9 %	31,1 %

Kilde: GK Konsern AS. *Årsregnskap 2002-2009*

**10.2. Vedlegg 2: Grunnlagsdata for figur 3.4 og 3.6**

	Produksjonsverdi	Prosjektbidrag	Prosjektbidrag II i %	Produksjonsverdi	Prosjektbidrag	Prosjektbidrag II i %
Avdeling	2006	2006	2006	2007	2007	2007
Konsern	3 398 267	1 016 298	30 %	1 990 291	418 649	21 %
Norge	2 980 928	887 723	30 %	1 494 130	319 086	21 %
Sverige	390 013	120 744	31 %	267 339	52 144	20 %
Danmark			0 %	181 137	33 494	18 %

	Produksjonsverdi	Prosjektbidrag	Prosjektbidrag II i %	Produksjonsverdi	Prosjektbidrag	Prosjektbidrag II i %
Avdeling	2008	2008	2008	2009	2009	2009
Konsern	2 835 528	637 903	22 %	2 673 470	612 069	23 %
Norge	2 003 749	482 754	24 %	2 054 684	482 244	23 %
Sverige	453 308	72 308	16 %	323 632	58 268	18 %
Danmark	324 282	68 746	21 %	295 154	71 557	24 %

Kilde: GK Konsern AS, utdrag fra datavarehus

## 10.3. Vedlegg 3: Rådatamateriale serviceavdelinger

### Rådatamateriale for serviceavdelinger i Norge og Sverige

Land	År	Avdeling	Utfakturerer		Ordreinnngang		Produksjonsverdi		Prosjektbidrag		Awdelingskostnader		Felleskostnader		Timebelastning		Nettokostnader		Awdelingsbidrag		Awik		
			BU	VI	BU	VI	BU	VI	BU	VI	BU	VI	BU	VI	BU	VI	BU	VI	BU	%		VI	%
Norge	2006	356 Moelv Service/Rehab	29 426		45 493		65 715		26 954		8 286	7 693			5 422	4 326	2 864	3 367	-2 864	23 587	35,9 %	26 451	
Sverige	2006	216 Malmö Service	33 830		34 567		60 654		26 564		16 016	15 864			13 139	12 827	2 877	3 037	-2 877	23 527	38,8 %	26 405	
Norge	2006	816 Trondheim Service/Rehab	29 488		28 791		52 048		18 538		9 606	9 379			6 642	5 633	2 963	3 746	-2 963	14 792	28,4 %	17 755	
Sverige	2006	716 Lund Service	24 065		31 100		50 391		15 355		9 577	9 323			7 589	7 288	1 989	2 034	-1 989	13 321	26,4 %	15 310	
Norge	2006	416 Porsgrunn Service/Rehab	17 421		28 281		50 010		-1 29 373		7 667	7 200			5 810	5 255	1 857	1 945	-1 859	27 428	54,8 %	29 286	
Norge	2006	836 Bodø Service/Rehab	19 779		31 647		44 314		17 203		5 963	6 154			3 870	3 950	2 093	2 204	-2 093	14 999	33,8 %	17 092	
Norge	2006	436 Tønsberg Service/Rehab	18 438		19 849		43 155		24 036		7 076	6 753			3 928	3 320	3 148	3 322	-3 148	20 604	47,7 %	23 752	
Norge	2006	446 Drammen Service/Rehab	19 892		17 847		42 587		26 449		6 632	7 156			4 451	4 572	2 182	2 584	-2 182	23 864	56,0 %	26 046	
Sverige	2006	516 Göteborg Service	18 872		21 069		38 448		14 859		8 810	10 204			6 083	7 289	2 728	2 915	-2 728	11 944	31,1 %	14 672	
Norge	2006	226 Follo/Moss Service	14 000		12 312		38 001		21 293		4 845	5 238			3 080	2 696	1 765	2 542	-1 765	18 751	49,3 %	20 517	
Sverige	2006	316 Stockholm Service	15 788		21 601		33 785		8 230		7 786	7 529			5 213	4 377	2 573	3 152	-2 573	5 078	15,2 %	7 651	
Norge	2006	846 Tromsø Service/Rehab	14 216		23 351		30 050		11 796		5 105	5 815			3 797	3 632	1 308	2 183	-1 308	9 613	32,0 %	10 920	
Norge	2006	716 Ålesund Service/Rehab	9 125		10 216		27 429		16 537		5 880	5 253			4 561	3 733	1 319	1 520	-1 319	15 017	54,7 %	16 336	
Sverige	2006	726 Eslöv Service	12 169		21 420		25 697		8 084		5 099	4 857			3 787	3 768	1 311	1 089	-1 311	6 995	27,2 %	8 307	
Sverige	2006	226 Trelleborg Service	11 461		10 526		24 291		11 703		3 477	3 383			3 226	3 156	251	227	-251	11 476	47,2 %	11 727	
Sverige	2006	816 Karlshamn Service	15 417		14 348		22 629		5 834		6 119	5 787			4 147	3 731	1 972	2 057	-1 972	3 777	16,7 %	5 750	
Sverige	2006	416 Örebro Service	9 675		15 056		21 563		-36 5 989		5 001	5 008			3 326	2 620	1 675	2 388	-1 711	3 600	16,7 %	5 311	
Sverige	2006	836 Kristianstad Service	6 152		8 543		13 629		4 482		6 657	4 649			5 220	3 414	1 437	1 235	-1 437	3 247	23,3 %	4 684	
Sverige	2006	436 Norrköping Service	6 185		12 074		11 757		2 931		3 559	2 517			2 362	1 581	1 198	937	-1 198	1 994	17,0 %	3 192	
Norge	2006	536 Kristiansand Service/Rehab	4 365		4 165		11 227		7 563		2 278	2 837			1 550	2 257	727	580	-727	6 982	62,2 %	7 710	
Norge	2007	356 Moelv Service/Rehab	27 000	29 266	24 000	31 941	27 000	28 515	7 764	7 900	8 067	8 322	2 317	2 121	5 157	4 849	5 226	5 595	2 538	9,4	2 305	8,1 %	-233
Sverige	2007	216 Malmö Service	35 766	36 635	35 100	39 356	35 766	35 792	9 171	9 494	18 152	17 253			12 541	12 665	5 611	4 588	3 560	10,0	4 906	13,7 %	1 345
Norge	2007	816 Trondheim Service/Rehab	29 000	33 377	30 700	35 830	29 000	33 090	9 813	9 400	11 717	11 290	988	1 163	7 124	5 032	5 581	7 421	4 232	14,6	1 979	6,0 %	-2 254
Sverige	2007	716 Lund Service	26 550	22 485	26 550	24 561	26 550	22 467	6 383	4 780	10 868	9 236			6 645	6 996	4 222	2 240	2 161	8,1	2 540	11,3 %	379
Norge	2007	416 Porsgrunn Service/Rehab	21 500	19 760	21 200	20 387	21 500	19 754	6 084	5 448	8 731	8 754	867	1 017	6 376	5 978	3 222	3 793	2 862	13,3	1 855	9,4 %	-1 007
Norge	2007	836 Bodø Service/Rehab	17 340	19 441	18 090	19 744	17 340	18 679	4 539	4 614	6 248	6 936	693	936	4 246	4 132	2 695	3 740	1 844	10,6	-326	-1,7 %	-2 171
Norge	2007	436 Tønsberg Service/Rehab	20 750	20 538	20 500	20 678	20 750	19 837	6 831	7 586	7 900	6 980	840	750	4 150	3 139	4 590	4 591	2 241	10,8	2 996	15,1 %	755
Norge	2007	446 Drammen Service/Rehab	18 800	24 294	18 800	24 628	18 800	25 156	5 782	6 596	7 725	8 193	606	716	5 105	5 065	3 226	3 843	2 556	13,6	2 752	10,9 %	196
Sverige	2007	516 Göteborg Service	21 420	29 964	20 700	32 753	21 420	30 334	5 208	6 736	10 979	12 424			7 804	7 824	3 175	4 600	2 033	9,5	2 136	7,0 %	103
Norge	2007	226 Follo/Moss Service	16 600	17 272	17 500	17 057	16 600	16 150	5 481	5 211	6 353	6 603	515	632	3 134	3 484	3 735	3 751	1 746	10,5	1 461	9,0 %	-286
Sverige	2007	316 Stockholm Service	18 900	14 591	18 900	14 943	18 900	15 983	4 640	3 290	8 626	8 601			5 419	4 069	3 206	4 532	1 434	7,6	-1 242	-7,8 %	-2 676
Norge	2007	846 Tromsø Service/Rehab	11 400	9 469	11 400	8 964	11 400	9 363	3 059	2 817	4 748	4 084	386	389	3 074	2 221	2 060	2 252	999	8,8	565	6,0 %	-434
Norge	2007	716 Ålesund Service/Rehab	13 000	19 185	17 500	38 730	13 000	18 183	3 655	3 927	6 097	5 053	765	749	4 316	3 029	2 546	2 774	1 109	8,5	1 153	6,3 %	44
Sverige	2007	726 Eslöv Service	12 150	18 457	12 150	18 721	12 150	17 744	2 873	4 278	5 458	5 625			3 669	3 964	1 789	1 661	1 084	8,9	2 617	14,7 %	1 532
Sverige	2007	226 Trelleborg Service	8 910	10 172	8 910	11 325	8 910	10 379	2 033	2 413	4 440	3 223			3 286	2 388	1 153	835	980	9,9	1 578	15,2 %	698
Sverige	2007	816 Karlshamn Service	14 490	17 122	14 490	17 535	14 490	17 187	3 226	3 620	6 846	6 152			4 613	4 280	2 233	1 872	993	6,9	1 747	10,2 %	755
Sverige	2007	416 Örebro Service	9 900	11 925	9 900	11 213	9 900	12 139	2 444	3 140	6 307	6 435			4 088	3 477	2 219	2 958	224	2,3	183	1,5 %	-41
Sverige	2007	836 Kristianstad Service	9 900	14 280	9 900	14 163	9 900	13 567	2 111	2 709	5 261	4 822			3 595	3 365	1 666	1 456	444	4,5	1 253	9,2 %	808
Sverige	2007	436 Norrköping Service	5 400	5 525	4 725	5 846	5 400	5 811	1 292	872	2 617	2 760			1 433	1 895	1 184	855	108	2,0	7	0,1 %	-101
Norge	2007	536 Kristiansand Service/Rehab	7 000	8 174	7 300	8 919	7 000	7 576	2 771	2 313	2 937	3 522	342	343	1 571	1 939	1 708	1 926	1 063	15,2	388	5,1 %	-675
Norge	2008	356 Moelv Service/Rehab	31 790	40 371	32 000	47 327	31 790	40 575	8 938	10 704	9 815	10 405			5 746	5 397	6 385	7 512	2 553	8,0	3 191	7,9 %	638
Sverige	2008	216 Malmö Service	37 800	37 156	37 800	36 171	37 800	36 105	9 540	10 204	19 364	18 290			13 411	13 306	5 953	4 985	3 587	9,5	5 219	14,5 %	1 632
Norge	2008	816 Trondheim Service/Rehab	31 850	34 119	32 650	37 640	31 850	34 973	10 657	11 548	11 969	12 110	1 038	1 314	6 649	6 062	6 358	7 363	4 299	13,5	4 186	12,0 %	-114
Sverige	2008	716 Lund Service	26 055	18 057	26 100	17 865	26 055	17 281	5 842	3 129	10 706	8 588			7 261	5 131	3 445	3 456	2 398	9,2	-328	-1,9 %	-2 725
Norge	2008	416 Porsgrunn Service/Rehab	20 935	23 118	21 650	24 021	20 935	22 692	6 636	7 380	10 595	10 649	728	847	7 716	7 429	3 606	4 667	3 030	14,5	3 313	14,6 %	283
Norge	2008	836 Bodø Service/Rehab	16 000	16 663	16 000	15 755	16 000	16 615	4 660	6 590	4 877	5 021	668	694	2 338	2 953	3 207	2 763	1 453	9,1	3 828	23,0 %	2 374
Norge	2008	436 Tønsberg Service/Rehab	21 274	17 094	22 500	21 718	21 274	17 501	7 012	6 991	8 520	7 645	837	908	5 414	3 019	3 943	5 534	3 069	14,4	1 457	8,3 %	-1 612
Norge	2008	446 Drammen Service/Rehab	19 300	32 025	19 800	34 258	19 300	29 911	6 342	8 929	8 838	9 482	618	954	5 923	5 627	3 533						

## 10.4. Vedlegg 4: Grunnlagsdata for figur 3.7

Tabellarisk oppstilling over de enkelte avdelingers produksjonsverdi i perioden 2006-2006

Land	Avdeling	2006	2007	2008	2009	Totalt
Norge	226 Follo/Moss Service	38 001	16 150	14 117	10 251	78 518
	356 Moelv Service/Rehab	65 715	28 515	40 575	49 122	183 928
	416 Porsgrunn Service/Rehab	50 010	19 754	22 692	22 983	115 440
	436 Tønsberg Service/Rehab	43 155	19 837	17 501	18 849	99 342
	446 Drammen Service/Rehab	42 587	25 156	29 911	29 264	126 918
	536 Kristiansand Service/Rehab	11 227	7 576	11 057	37 620	67 480
	716 Ålesund Service/Rehab	27 429	18 183	9 430	10 445	65 486
	816 Trondheim Service/Rehab	52 048	33 090	34 973	40 079	160 190
	836 Bodø Service/Rehab	44 314	18 679	16 615	14 915	94 523
	846 Tromsø Service/Rehab	30 050	9 363	12 464	14 537	66 414
<b>Totalt Norge</b>		<b>404 536</b>	<b>196 303</b>	<b>209 334</b>	<b>248 066</b>	<b>1 058 238</b>
Sverige	216 Malmö Service	60 654	35 792	36 105	32 676	165 227
	226 Trelleborg Service	24 291	10 379	13 916	12 621	61 207
	316 Stockholm Service	33 785	15 983	9 906	8 766	68 440
	416 Örebro Service	21 563	12 139	11 097	10 820	55 618
	436 Norrköping Service	11 757	5 811	28 183	7 315	53 065
	516 Göteborg Service	38 448	30 334	29 615	28 178	126 576
	716 Lund Service	50 391	22 467	17 281	15 115	105 254
	726 Eslöv Service	25 697	17 744	18 628	15 607	77 676
	816 Karlshamn Service	22 629	17 187	17 014	17 221	74 050
	836 Kristianstad Service	13 629	13 567	10 017	11 675	48 887
<b>Totalt Sverige</b>		<b>302 844</b>	<b>181 402</b>	<b>191 761</b>	<b>159 993</b>	<b>836 000</b>
<b>Totalt</b>		<b>707 380</b>	<b>377 704</b>	<b>401 095</b>	<b>408 059</b>	<b>1 894 238</b>

Gjennomsnitt av avdelingenes produksjonsverdi i Norge vs. Sverige i perioden 2006-2009

Land	2006	2007	2008	2009
Norge	40 454	19 630	20 933	24 807
Sverige	30 284	18 140	19 176	15 999

Kilde: GK Konsern AS, utdrag fra datavarehus



## 10.5. Vedlegg 5: Grunnlagsdata for figur 3.8

Tabellarisk oppstilling av de enkelte avdelingers DB i % i perioden 2006-2009

Land	Avdeling	2006	2007	2008	2009	Totalt (Gj.snt)
Norge	226 Follo/Moss Service	56 %	32 %	38 %	39 %	41 %
	356 Moelv Service/Rehab	41 %	28 %	26 %	23 %	29 %
	416 Porsgrunn Service/Rehab	59 %	29 %	33 %	29 %	37 %
	436 Tønsberg Service/Rehab	56 %	38 %	40 %	29 %	41 %
	446 Drammen Service/Rehab	62 %	26 %	30 %	34 %	38 %
	536 Kristiansand Service/Rehab	67 %	31 %	28 %	24 %	37 %
	716 Ålesund Service/Rehab	60 %	22 %	31 %	39 %	38 %
	816 Trondheim Service/Rehab	36 %	28 %	33 %	33 %	33 %
	836 Bodø Service/Rehab	39 %	18 %	40 %	37 %	34 %
846 Tromsø Service/Rehab	39 %	30 %	32 %	32 %	33 %	
<b>Totalt Norge (Gj.snt)</b>		<b>51 %</b>	<b>28 %</b>	<b>33 %</b>	<b>32 %</b>	<b>36 %</b>
Sverige	216 Malmö Service	44 %	27 %	28 %	30 %	32 %
	226 Trelleborg Service	48 %	23 %	20 %	26 %	29 %
	316 Stockholm Service	24 %	21 %	13 %	34 %	23 %
	416 Örebro Service	28 %	26 %	22 %	30 %	26 %
	436 Norrköping Service	25 %	15 %	8 %	-112 %	-16 %
	516 Göteborg Service	39 %	22 %	23 %	23 %	27 %
	716 Lund Service	30 %	21 %	18 %	25 %	24 %
	726 Eslöv Service	31 %	24 %	25 %	24 %	26 %
	816 Karlshamn Service	26 %	21 %	16 %	21 %	21 %
836 Kristianstad Service	33 %	20 %	32 %	30 %	29 %	
<b>Totalt Sverige (Gj.snt)</b>		<b>33 %</b>	<b>22 %</b>	<b>21 %</b>	<b>13 %</b>	<b>22 %</b>
<b>Totalt (Gj.snt)</b>		<b>42 %</b>	<b>25 %</b>	<b>27 %</b>	<b>22 %</b>	<b>29 %</b>

Gjennomsnitt av avdelingenes DB i % i Norge vs. Sverige i perioden 2006-2009

Land	2006	2007	2008	2009
Norge	51 %	28 %	33 %	32 %
Sverige	33 %	22 %	21 %	13 %

Kilde: GK Konsern AS, utdrag fra datavarehus

**10.6. Vedlegg 6: Grunnlagsdata for figur 3.9 og 3.10**

Avdelingsbidrag i % i Norge og Sverige i perioden 2006-2009

Land	2006	2007	2008	2009
Norge	46 %	7 %	12 %	11 %
Sverige	26 %	8 %	1 %	-10 %

Grunnlagsdata for figur 3.10

Avdelingskostnader i % av Produksjonsverdi, Norge/Sverige 2006-2009

Land	2006	2007	2008	2009
Norge	17 %	37 %	38 %	38 %
Sverige	23 %	42 %	51 %	52 %

Kilde: GK Konsern AS, utdrag fra datavarehus

**10.7. Vedlegg 7: Rådatamateriale entrepriseavdelinger**

## Rådatamateriale for entrepriseavdelinger i Norge og Sverige

Land	År	Avdeling	Utfakturret		Ordreinnngang		Produksjonsverdi		Prosjektbidrag II		Avdelingskostnader		Felleskostnader		Timebelastning		Nettokostnader		Avdelingsbidrag		Awik			
			BU	VI	BU	VI	BU	VI	BU	VI	BU	VI	BU	VI	BU	VI	BU	VI	BU	%		VI	%	
Norge	2006	611 Bergen Entrepise		51 933		149 791		85 031		15 211	4 458	4 774			490	572	3 968	4 202	-3 968		11 009	12.9	14 977	
Norge	2006	531 Kristiansand Entrepise		12 675		56 963		49 797		8 946	2 582	2 427			60	19	2 522	2 408	-2 522		6 538	13.1	9 060	
Sverige	2006	511 Göteborg Installasjon		29 829		66 759		42 734		1 512	3 703	5 429			1 426	3 425	2 278	2 004	-2 278		-492	-1.2	1 786	
Norge	2006	431 Tonsberg Entrepise		7 112		34 784		30 565		1 984	1 434	1 142			0	1 434	1 142	-1 434			842	2.8	2 277	
Sverige	2006	736 Helsingborg Installasjon		18 355		25 539		27 698		9 458	7 295	7 063			5 213	5 411	2 082	1 652	-2 082		7 806	28.2	9 889	
Sverige	2006	311 Stockholm Installation		2		1 580		1 941		305											305	15.7	305	
Norge	2007	611 Bergen Entrepise	46 000	68 877	49 000	57 475	46 000	70 259	11 030	17 811	5 503	5 248	2 094	2 291	537	609	7 060	6 930	3 970	8.6	10 881	15.5	6 910	
Norge	2007	531 Kristiansand Entrepise	19 500	13 557	19 500	9 357	19 500	13 224	3 448	-127	2 111	1 691	690	704	70	0	2 731	2 395	717	3.7	-2 522	-19.1	-3 239	
Sverige	2007	511 Göteborg Installasjon	45 000	42 749	45 090	45 960	45 000	46 397	3 866	2 939	6 871	7 439			3 888	4 787	2 983	2 652	883	2.0	287	0.6	-597	
Norge	2007	431 Tonsberg Entrepise	16 000	13 833	18 100	16 476	16 000	13 174	3 255	3 363	2 250	1 631	330	313			2 580	1 944	675	4.2	1 409	10.7	734	
Sverige	2007	736 Helsingborg Installasjon	18 450	23 863	18 450	25 880	18 450	27 146	3 326	4 883	8 617	10 679			6 586	8 796	2 031	1 883	1 295	7.0	3 001	11.1	1 706	
Sverige	2007	311 Stockholm Installation		3 446																				
Norge	2008	611 Bergen Entrepise	58 621	89 866	60 000	85 970	58 621	87 937	13 318	19 614	5 998	5 690	2 552	2 042	546	525	8 004	7 207	5 313	9.1	12 406	14.1	7 093	
Norge	2008	531 Kristiansand Entrepise	14 931	17 366	15 100	19 111	14 931	14 121	3 208	3 356	1 808	1 341	1 542	1 133		324	3 350	2 150	-142	-0.9	1 207	8.5	1 348	
Sverige	2008	511 Göteborg Installasjon	49 500	43 113	49 500	41 231	49 500	40 337	4 218	-4 621	8 344	8 134			5 624	5 783	2 720	2 351	1 498	3.0	-6 972	-17.3	-8 470	
Norge	2008	431 Tonsberg Entrepise	18 542	22 381	19 100	31 017	18 542	19 695	3 821	5 186	2 010	1 910	404	461			2 414	2 371	1 407	7.6	2 815	14.3	1 407	
Sverige	2008	736 Helsingborg Installasjon	22 959	40 706	22 950	39 559	22 959	39 451	4 284	5 225	13 688	15 816			10 996	14 346	2 692	1 471	1 592	6.9	3 754	9.5	2 163	
Sverige	2008	311 Stockholm Installation		108 844		163 372		114 889		21 739		23 574				7 865		15 709				6 030	5.2	6 030
Norge	2009	611 Bergen Entrepise					60 000	69 552	12 229	16 449	6 431	6 014	2 595	2 737	612	560	8 414	8 191	3 815	6.4	8 258	11.9	4 443	
Norge	2009	531 Kristiansand Entrepise					16 850	17 886	3 257	4 450	1 335	1 648	717	710	124	355	1 929	2 003	1 328	7.9	2 448	13.7	1 120	
Sverige	2009	511 Göteborg Installasjon					20 400	26 766	2 686	1 310	3 603	5 771	658	581	1 994	4 749	2 267	1 603	419	2.1	-293	-1.1	-712	
Norge	2009	431 Tonsberg Entrepise					23 281	26 839	4 368	8 269	1 879	1 921	296	368		2	2 175	2 287	2 193	9.4	5 982	22.3	3 789	
Sverige	2009	736 Helsingborg Installasjon					29 750	37 592	5 925	5 032	15 403	19 221	96	74	11 606	16 429	3 893	3 866	2 031	6.8	1 166	3.1	-865	
Sverige	2009	311 Stockholm Installation					68 000	49 029	11 773	9 437	16 182	14 899	879	1 063	8 676	7 066	8 385	8 896	3 388	5.0	541	1.1	-2 846	

Kilde: GK Konsern AS, utdrag fra datavarehus

**10.8. Vedlegg 8: Grunnlagsdata for figur 3.11**

Tabellarisk oppstilling over de enkelte avdelingers produksjonsverdi i perioden 2006-2009

Land	Avdeling	2006	2007	2008	2009	Totalt
Norge	431 Tønsberg Entreprise	30 565	13 174	19 695	26 839	90 272
	531 Kristiansand Entreprise	49 797	13 224	14 121	17 886	95 029
	611 Bergen Entreprise	85 031	70 259	87 937	69 552	312 779
<b>Totalt Norge</b>		<b>165 393</b>	<b>96 657</b>	<b>121 753</b>	<b>114 277</b>	<b>498 080</b>
Sverige	311 Stockholm Installasjon	1 941		114 889	49 029	165 859
	511 Göteborg Installasjon	42 734	46 397	40 337	26 766	156 234
	736 Helsingborg Installasjon	27 698	27 146	39 451	37 592	131 888
<b>Totalt Sverige</b>		<b>72 373</b>	<b>73 544</b>	<b>194 677</b>	<b>113 387</b>	<b>453 981</b>
<b>Totalt</b>		<b>237 766</b>	<b>170 201</b>	<b>316 431</b>	<b>227 664</b>	<b>952 061</b>

Gjennomsnitt av avdelingenes produksjonsverdi i Norge vs. Sverige i perioden 2006-2009

Land	2006	2007	2008	2009
Norge	55 131	32 219	40 584	38 092
Sverige	24 124	36 772	64 892	37 796

Kilde: GK Konsern AS, utdrag fra datavarehus

**10.9. Vedlegg 9: Grunnlagsdata for figur 3.12**

Tabellarisk oppstilling av de enkelte avdelingers DB i % i perioden 2006-2009

Land	Avdeling	2006	2007	2008	2009	Totalt
Norge	431 Tønsberg Entreprise	6 %	25 %	26 %	31 %	22 %
	531 Kristiansand Entreprise	18 %	-1 %	24 %	25 %	16 %
	611 Bergen Entreprise	18 %	25 %	22 %	24 %	22 %
<b>Totalt Norge</b>		<b>14 %</b>	<b>17 %</b>	<b>24 %</b>	<b>26 %</b>	<b>20 %</b>
Sverige	311 Stockholm Installasjon	16 %		19 %	19 %	18 %
	511 Göteborg Installasjon	4 %	6 %	-11 %	5 %	1 %
	736 Helsingborg Installasjon	34 %	18 %	13 %	13 %	20 %
<b>Totalt Sverige</b>		<b>18 %</b>	<b>12 %</b>	<b>7 %</b>	<b>13 %</b>	<b>12 %</b>
<b>Totalt</b>		<b>16 %</b>	<b>15 %</b>	<b>16 %</b>	<b>19 %</b>	<b>17 %</b>

Gjennomsnitt av avdelingenes DB i % i Norge vs. Sverige i perioden 2006-2009

Land	2006	2007	2008	2009
Norge	14 %	17 %	24 %	26 %
Sverige	18 %	12 %	7 %	13 %

Kilde: GK Konsern AS, utdrag fra datavarehus

**10.10. Vedlegg 10: T-Test for to uavhengige variabler**

T-Test for to uavhengige variabler: Rådatamateriale

Koding: Norge (0), Sverige (1)

Land	DB i %	Avdelingsbidrag i %	Avdelingskostnader i %
0	0,41	0,36	0,12
0	0,36	0,28	0,18
0	0,59	0,55	0,14
0	0,39	0,34	0,14
0	0,56	0,48	0,16
0	0,62	0,56	0,17
0	0,56	0,49	0,14
0	0,39	0,32	0,19
0	0,60	0,55	0,19
0	0,67	0,62	0,25
0	0,28	0,08	0,29
0	0,28	0,06	0,34
0	0,29	0,09	0,44
0	0,18	-0,02	0,37
0	0,38	0,15	0,35
0	0,26	0,11	0,33
0	0,32	0,09	0,41
0	0,30	0,06	0,44
0	0,22	0,06	0,28
0	0,31	0,05	0,46
0	0,26	0,08	0,26
0	0,33	0,12	0,35
0	0,33	0,15	0,47
0	0,40	0,23	0,30
0	0,40	0,08	0,44
0	0,30	0,13	0,32
0	0,38	0,06	0,58
0	0,32	0,09	0,43
0	0,31	0,16	0,29
0	0,28	0,11	0,33
0	0,23	0,09	0,20
0	0,33	0,14	0,34
0	0,29	0,11	0,52
0	0,37	0,14	0,42
0	0,29	0,00	0,43
0	0,34	0,18	0,32
0	0,39	0,01	0,59
0	0,32	0,10	0,46
0	0,39	0,22	0,30
0	0,24	0,14	0,17
1	0,44	0,39	0,26
1	0,30	0,26	0,19
1	0,39	0,31	0,27
1	0,24	0,15	0,22
1	0,31	0,27	0,19
1	0,48	0,47	0,14
1	0,26	0,17	0,26
1	0,28	0,17	0,23
1	0,33	0,24	0,34
1	0,25	0,17	0,21
1	0,27	0,14	0,48
1	0,21	0,11	0,41
1	0,22	0,07	0,41
1	0,21	-0,08	0,54
1	0,24	0,15	0,32
1	0,23	0,15	0,31
1	0,21	0,10	0,36
1	0,26	0,02	0,53
1	0,20	0,09	0,36
1	0,15	0,00	0,48
1	0,28	0,14	0,51
1	0,18	-0,02	0,50
1	0,23	0,04	0,51
1	0,13	-0,43	1,03
1	0,25	0,16	0,32
1	0,20	0,10	0,40
1	0,16	0,03	0,42
1	0,22	-0,12	0,77
1	0,32	0,13	0,49
1	0,08	0,04	0,17
1	0,30	0,10	0,58
1	0,25	-0,01	0,50
1	0,23	0,06	0,50
1	0,34	-0,15	0,77

T-Test for to uavhengige variabler: Group Statistics og Independent Samples Test  
 Resultatutskrift fra SPSS

Group Statistics					
	Land	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
DB	0	40	,36149	,115941	,018332
	1	40	,22079	,230121	,036385
Avdelingskostnader	0	40	,32279	,126421	,019989
	1	40	,42092	,178253	,028184
Avdelingsbidrag	0	40	,19092	,171981	,027193
	1	40	,06127	,282463	,044661

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
DB	Equal variances assumed	,029	,865	3,453	78	,001	,140700	,040743	,059587	,221812
	Equal variances not assumed			3,453	57,601	,001	,140700	,040743	,059133	,222267
Avdelingskostnader	Equal variances assumed	1,980	,163	-2,840	78	,006	-,098135	,034553	-,166924	-,029345
	Equal variances not assumed			-2,840	70,312	,006	-,098135	,034553	-,167043	-,029226
Avdelingsbidrag	Equal variances assumed	,036	,849	2,479	78	,015	,129649	,052288	,025550	,233747
	Equal variances not assumed			2,479	64,422	,016	,129649	,052288	,025204	,234094

**10.11. Vedlegg 11: Intervjuguide Stein Løvdahl, 18/6-2001**

Type: Semi-strukturert intervju, overordnet intervjuguide

**Generelt**

- For å gjøre en avgrensning i antall avdelinger som skal inngå i oppgaven, har jeg plukket ut følgende avdelinger fra Norge og Sverige. Er disse etter din mening sammenlignbare? Gir det et rett bilde å stille disse avdelingene opp mot hverandre?

**Porters Bransjeanalyse****1. Trussel fra nye aktører**

- a. Hvor vanskelig er det å etablere seg i markedet?
- b. Er det vanskelig å komme seg ut av markedet?
- c. Hvilke muligheter har man for å differensiere seg?
- d. Finnes det noen myndighetsreguleringer eller andre inngangsbarrierer?

**2. Trussel fra etablerte aktører**

- a. Finnes det noen stordriftsfordeler i GK?
- b. Er antallet aktører på markedet problematisk?
- c. Hvordan er veksttakten i markedet?

**3. Kundenes maktposisjon**

- a. Hvordan er prisinformasjonen ovenfor kundene?
- b. Hvilken informasjon har kundene om øvrige konkurrenter i markedet?
- c. Er kundesegmentet til GK følsomme ovenfor kvalitet?

**4. Leverandørenes forhandlingsmakt**

- a. Hvilken forhandlingsposisjon innehar leverandørene til GK?
- b. Er de i stand til å presse på priser og fortjenesteelement?
- c. Hvordan er leverandørene lokalisert?
- d. Finnes det noen merkevareidentitet blant leverandørene?

**5. Press fra substitutter**



- a. Finnes det noen substitutter i bransjen GK opererer i?
- b. Utgjør de noen trussel for bransjen?

## Kontraktsprising

- Hvordan fastsettes prisen på entrepriser?
- Hvem sitter med risikoen for fortjenesten?
- Hvilke priskontrakter benyttes for hhv. service og entrepriser?

## Kontraktsformer

- Kan du fortelle litt om bruken av de ulike kontraktsformene i GK?
  - Fikssum
  - Fastpriskontrakt
  - Sumpriskontrakt
  - Enhetspriskontrakt
  - Regningsarbeid
- Finnes det insentiver som favoriserer en av kontraktstypene?

## Logistikk

- Hvordan er logistikkostnadene til GK?
  - Lagerholdkostnader
  - Transportkostnader
  - Innkjøpskostnader
  - Produksjonskostnader
- Benyttes egen logistikkfunksjon eller er den ”kjøpt”?
- Ser du noe forbedringspotensiale for GK innenfor logistikkfeltet?

## Kompetansenivå

- Hvordan er kompetansenivået i GK?
- Er det forskjeller mellom Norge og Sverige vedr. kompetanse?
- Hvordan er sertifiseringskravene?
- Er det noen forskjell i bruken av ingeniører i Norge og i Sverige?

## Indirekte kostnader

- Etter hvilke prinsipper fordeles de indirekte kostnadene?

## Lønnskostnader

- Hvordan vil du si at lønnsforskjellene i Norge og Sverige er i denne bransjen?
- Tror du de kan ha innvirkning på det svenske resultatet?

## Strategi

- Hvordan er strategien til GK utarbeidet?
- Hvor vil GK i fremtiden?
- Hvordan skal dere nå deres overordnede mål?
- Hva er deres handlingsplan for å komme dit?
- Det finnes tre generiske strategier; Kostnadslederskap, differensiering og fokusering. Hvordan vil du si at disse strategiene benyttes i Norge og i Sverige?

## 10.12. Vedlegg 12: Intervjuguide Steinar Holm, 7/12-2010

Type: Semi-strukturert intervju, overordnet intervjuguide

### Generelt

- Hva tror du er årsaken til lønnsomhetsforskjellene i Norge og i Sverige?
- Hvilke fordeler har GK som aktør i markedet?
- Finnes det noen stordriftsfordeler?
- Hvordan er kompetansenivået i GK i Norge og i Sverige?

### Strategi

- Hvordan er GKs strategi utarbeidet?
- Hvor vil GK i fremtiden?
- Hvordan skal dere nå deres overordnede mål?
- Hva er deres handlingsplan for å komme dit?
- Det finnes tre generiske strategier; kostnadslederskap, differensiering og fokusering. Hvordan vil du si at disse strategiene benyttes i Norge og i Sverige?
- Hvordan kan GK differensiere seg i Sverige?

### Presenter: Porters Five Forces

- Hvordan forholder GK seg til følgende krefter i bransjen? (Benytt spørsmål fra tidligere intervjuguide som supplement)
  - Press fra kunder
  - Press fra leverandører
  - Press fra nye aktører
  - Press fra etablerte aktører
  - Press fra substitutter

### Internasjonalisering

- Kan du fortelle litt om hvorfor dere valgte å gå ekspandere virksomheten til akkurat Sverige og Danmark?

**10.13. Vedlegg 13: Intervjuguide Birgit Helene Stav, 7/12-2010**

Type: Semi-strukturert intervju, overordnet intervjuguide

**Generelt**

- Norge og Sverige er ikke like lønnsomme sett i et finansielt perspektiv. Hva tror du er årsaken til dette?
- Hvordan vil du si at kompetansenivået er i GK?
- Hvordan opplever de ansatte kompetansenivået til GK?

**GK Skolen og kompetanse**

- Hva er GK Skolen, og hva er grunnen til dens suksess?
- Hvordan opplever de ansatte kompetansenivået til GK?
- Hvordan kan man overføre den kompetansebyggingen man har klart i Norge over til Sverige?
- Hvordan systematiseres kompetansenivået i GK?
- Hvilke sertifiseringer kreves i bransjen?
- Hvordan rekrutteres ansatte, og hvilke krav settes?

**Strategi**

- Kan GK benytte seg av den norske suksessen til GK Skolen i sitt strategiarbeide?
- Hvordan ville du ha utviklet en strategi for en slik kompetanseoverføring?
- Hvilke momenter mener du er viktig når man skal skille seg ut (differensiere) seg i en bransje?

**Annet**

- Er det andre ting du kommer på som er du anser som viktig innenfor feltet kunnskap og kompetanse?