



Den udenlandske entreprenør

-VEJEN IND I DANMARK

Lars Lindegaard

TITELBLAD

Uddannelse:

Cand.tech. i byggeledelse

Titel:

Den udenlandske entreprenør

Undertitel:

Vejen ind i Danmark

Semester:

4. semester

Projekttype:

Kandidatspeciale

Projektperiode:

04.09.2017-10.01.2018

ECTS:

30

Studerende:

Lars Lindegaard

Vejleder:

Arne P. Rasmussen

Appendiks og Bilag:

A1-A7

B1-B3

Antal sider:

125 sider

Institut for byggeri og anlæg

Thomas Manns Vej 23

DK - 9220 Aalborg øst

99 40 84 84

civil@civil.aau.dk

www.byggeri.aau.dk

SYNOPSIS:

Nærværende afhandling omfatter et afgangsprojekt på kandidatuddannelsen i byggeledelse ved Aalborg Universitet.

Afhandlingen tager udgangspunkt i kritikken af bygge- og anlægsbranchens manglende evne til at skabe produktivitetsforbedringer. Endvidere bidrager afhandlingen med et løsningsforslag om øget international konkurrence og udnyttelsen af *economic of scale* principperne.

Afhandlingen omhandler den markedssituation, hvor der stadig er manglende international konkurrence i Danmark, og fokus er på de problemstillinger, som en udenlandsk entreprenør kan opleve i forbindelse med en etablering på det danske bygge- og anlægsmarked. Problemstillingerne er afdækket ved et casestudie af virksomheden BAM-Danmark, som blev etableret i 2014, og er et datterselskab i det nederlandske firma Royal BAM Group. På baggrund af dette casestudie analyseres markedssituationen i Danmark med henblik på en international aktørs etablering af en bygge- og anlægsvirksomhed i Danmark.

Afslutningsvis foretages der overvejelser og konkrete forslag til udformningen af en virksomhedsstrategi i forbindelse med en virksomheds etablering i Danmark.

FORORD

Nærværende afhandling er udarbejdet af Lars Lindegaard under studienævnet for Byggeri og Anlæg på Aalborg Universitet i forbindelse med afslutningen af studiet cand.tech. i byggeledelse.

Afhandlingens tema er de udfordringer, som en udenlandsk entreprenør kan møde i forbindelse med at entrere det danske bygge- og anlægsmarked. Afhandlingens undersøgelse tager udgangspunkt i et kvalitativt casestudie centreret omkring det nederlandske byggefirma Royal BAM Groups etablering af BAM-Danmark i 2014. Med afhandlingen ønskes der at skabe klarhed over de udfordringer, en entreprenør kan møde ved en etablering i Danmark, og at rejse en generel diskussion om, hvorvidt disse udfordringer står mål med de muligheder, den danske byggebranche tilbyder.

ABSTRACT

This master thesis takes its starting point in the criticism of the general construction business lack of productivity. The construction business has been criticized for not following the technological and organizational development seen in other businesses.

This criticism is directed at the global construction business, and not only Danish construction business, and in 2017 the *McKinsey Global Institute* estimated this lack of productivity, on a global scale, to have a value of 460 billion dollars.

Both the *McKinsey Global Institute*, and the *Danish commission of productivity*, has suggested different range of solution, to how the construction business should archive a higher productivity, one of the solutions suggested from both parties, is to push for more competition from larger companies, whom is able to capitalize from *economic of scale* principles.

Even though the *Danish commission of productivity* published its final report in 2013, there has been very few foreign contractors whom have established a business in Denmark.

The basic idea of the work behind this thesis, is to examine the obstacles and barriers for foreign contractors who wants to start an operation in Denmark. The examination is carried out as a case study of a large construction company based in the Netherlands, who established a subsidiary in Denmark in 2014.

Though the analysis it became clear, that the Danish market is an interesting and attractive marked for foreign contractors, as it macroenvironment, offers a political willingness towards new competition and new technology from abroad, and at the same time offers no protection of the national anchored businesses. This, among others, combined with the relatively large profit margins that exist on the Danish market, makes it an attractive marked for many foreign contractors. Further analysis showed that the industry has low barriers for new entrants

which makes it easier to gain access to the industry, but also contributes to an increased rivalry. This rivalry is the driver that according the *Danish commission of productivity* and *Mckinsey Global Institute* should contribute to increase the productivity of the industry.

But the analysis also shows that the attractiveness of the Danish construction industry is significantly lowered for large foreign construction companies, as a result of a population of only 5.6 mil. Furthermore, the analysis shows that the cultural dimension and the management of the cultural aspect has a significant impact on how well a foreign company is performing in the Danish construction industry.

Finally, the thesis recommends an establishment in the Danish construction industry based on a competitive advantage gained from the parent company. This competitive advantage should then set the frame for the strategy and the vision for the Danish subsidiary, which furthermore could be formed upon the framework *Balanced Scorecard* and *Strategy Map*.

ANERKENDELSE

I forbindelse med denne afhandlings udarbejdelse ønskes der at ytre en stor tak til vejleder Arne P. Rasmussen, som med stor faglighed har været behjælpelig med god sparring og rådgivning.

Der ønskes desuden at rette en særlig tak til BAM-Danmarks medarbejdere for at have indgået positivt i dette samarbejde, som har muliggjort tilblivelsen af nærværende afhandling. En særlig tak skal rettes til adm. direktør Bo Svendsen, som har afsat tid til interviews og muliggjort brugen af BAM-Danmarks faciliteter gennem hele forløbet.

Ligeledes skal der også gives en stor tak til Sophie Jonkers for objektiv sparring og korrekturlæsning.

LÆSEVEJLEDNING

Afhandlingen er opbygget af 8 kapitler samt bibliografi, appendiks og diverse bilag, der er placeret bagerst i afhandlingen og henvist til med (Appendiks X.X) eller (Bilag X.X). Alle kapitler indledes med en kort beskrivelse af, hvad kapitlet indeholder.

Der refereres til kilder i teksten ved brug af Harvard-metoden: (Forfatter, år), hvorefter der kan findes yderligere information om kilden i bibliografien. En kildehenvisning, der er indsat før et punktum, refererer til den pågældende sætning, og en kildehenvisning indsat efter et punktum refererer til hele det pågældende afsnit.

Anvendte citater er sat i citationstegn og anført i kursivskrift. Ved alle citater er kilden anført efter citatet.

Hvis der ikke er anført en kilde, er det pågældende udarbejdet af afhandlingens forfatter.

Der er flere steder i afhandlingen anvendt engelske udtryk og sætninger, da de anvendte teorier er udarbejdet på engelsk, og fordi det fra forfatterens side er vurderet, at der ikke har været danske udtryk eller vendinger, som fyldestgørende kunne dække de engelske udtryk.

Begreber er igennem afhandlingen angivet i kursiv skrift, og ligeledes er firma-navne i afsnit 2.2 om organisationen skrevet i kursiv.

Afhandlingen er henvendt til personer med et forhåndskendskab til byggebranchens terminologier og virke, ligesom det tages for givet, at der er et forhåndskendskab til de anvendte teorier, hvorfor disse ikke vil blive gennemgået, men alene anvendt. Afhandlingen vil være særligt anvendelig for personer med et ønske om at opnå viden omkring en udenlandsk entreprenørs udfordringer i forbindelse med en etablering på det danske marked. Afhandlingen kan dog generelt være brugbar for personer, der ønsker at studere markedsudvidelse indenfor byggebranchen.

Indhold

Titelblad	i
Forord	iii
Abstract.....	iii
Anerkendelse	iv
Læsevejledning	v
1 Indledning.....	1
1.1 Indledning.....	1
1.2 Problemstilling	3
1.3 Afgrænsning	3
1.4 Aktualitet	3
1.5 Baggrund	4
1.6 Faglig sammenhæng.....	4
2 Præsentation.....	5
2.1 Historik.....	5
2.2 Organisation.....	7
3 Metode- og teoriafsnit.....	11
3.1 Videnskabsteori.....	11
3.2 Empiri.....	12
3.3 Undersøgelsesmetode	12
3.4 Teori	14
3.5 Begrebsdefinition	15
4 Analyse.....	17
4.1 Internationaliserings drivers.....	18
4.2 Fordele – Firma og lokation	28
4.3 Internationale strategier	33
4.4 Markedsseleksion og indgang.....	37
4.5 Etablering	63
5 Status	65
5.1 Markedssituation	66
5.2 SWOT	69
5.3 TOWS	73
6 Løsningsforslag	77
6.1 Balanced scorecard og strategikort	78
6.2 SMART-analyse	89



7	diskussion og Konklusion.....	90
7.1	Vurdering og kritik af metoder.....	90
7.2	Vurdering og kritik af teori	91
7.3	Diskussion af resultater og 'den sande historie'	92
7.4	Konklusion.....	93
8	Bibliografi	95
9	Figurliste	103
10	Appendiks	104
	A1 - samlet omsætning for de 40 største i 2016	104
	A2 - Befolkningstal	105
	A3 - Interviewguide	105
	A5 - Minimumslønninger	107
	A6 - Vægtningsskema	107
	A7 - Interviews	107
	A8 - SMART-analyse	108
8.	Bilag	117
	B1	117
	B2	117
	B3	117

1 INDLEDNING

Kapitlet starter med at give en kort introduktion til emnet samt et overblik over afhandlingen, og derefter fokuseres der på nærværende afhandlings problemstilling og aktualiteten af denne. Til slut klarlægger kapitlet den faglige sammenhæng mellem problemstillingen og studiet til cand.tech. i byggeledelse.

1.1 INDLEDNING

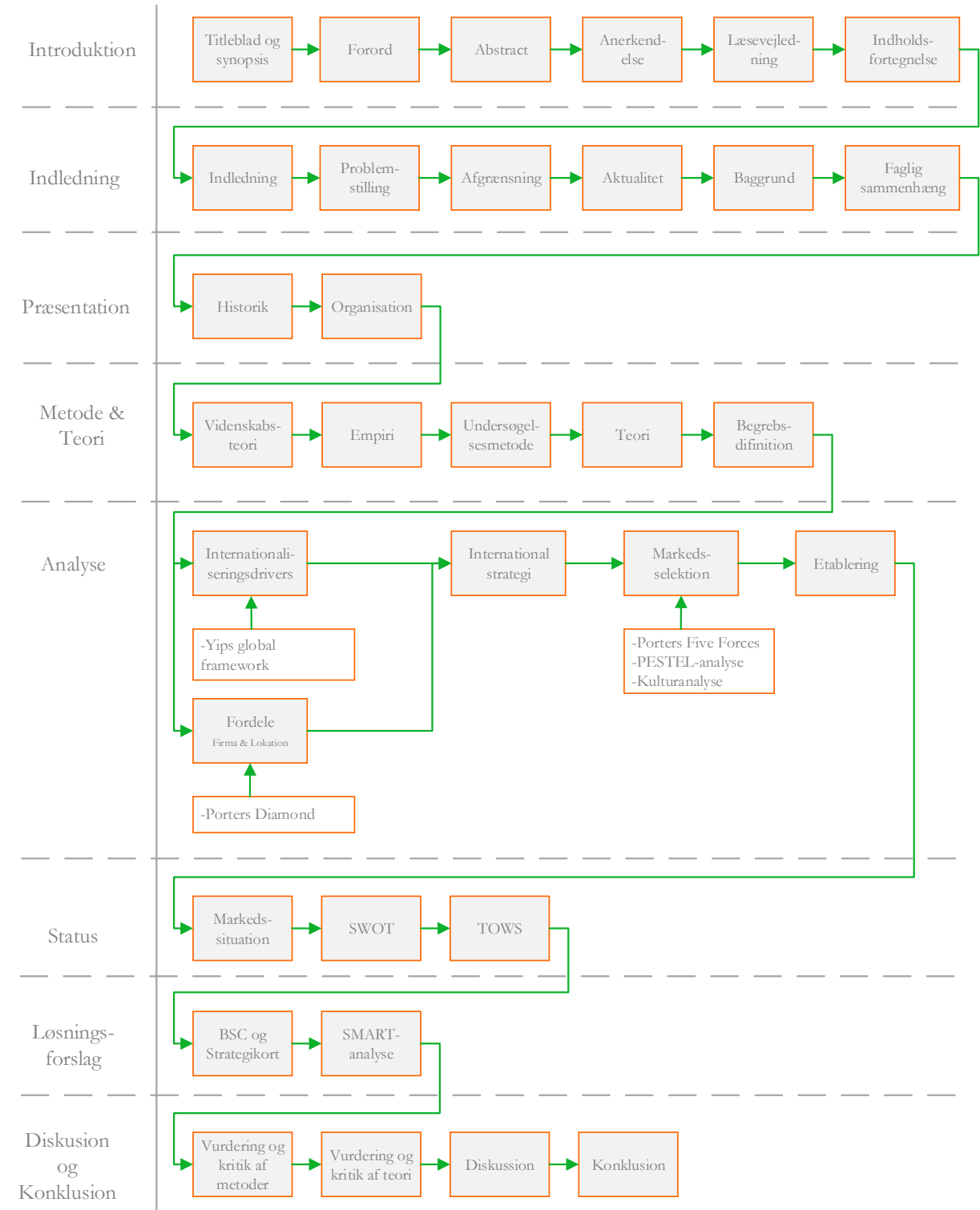
Nærværende afhandling tager sit afsæt i den kritik, der har været i forbindelse med, at den danske byggebranche ikke i takt med andre brancher, har været i stand til at forbedre produktivitetsforøgelsen siden efterkrigstiden (Pedersen, 2016). Ligesom at det fremførte løsningsforslag om at tiltrække og øge den internationale konkurrence (Produktivitetskommissionen, 2014) også er et centralt punkt for nærværende afhandling.

På trods af flere tiltag der skulle fremme den internationale konkurrence på det danske bygge- og anlægsmarked (Regeringen, 2014), er der få internationale aktører, der har formået at etablere sig med en fast base på dette marked.

En øget international konkurrence på det danske bygge- og anlægs marked er en nødvendighed i forhold til at kunne sikre en kontinuerlig udvikling og implementering af innovative løsninger. Større aktører på bygge- og anlægsmarkedet har også mulighed for at udnytte *economic of scale* principperne, hvilket positivt kan bidrage til et billigere og bedre byggeri (McKinsey Global Institute, 2017).

Nærværende afhandling ønsker derfor at bidrage til afklaringen af de problematikker, der møder en udenlandsk entreprenør i forbindelse med en etablering på det danske bygge- og anlægsmarked.

1.1.1 OPBYGNING



1.2 PROBLEMSTILLING

Danmark har siden 1973, hvor landet tiltrådte EF, forsøgt at styrke det indre europæiske marked, og landet har nydt godt af at være del af en større toldunion med en intern fribevægelighed for; Personer, tjenesteydelser, varer og kapital. Med tanke på, at 14 ud verdens 30 største entreprenørfirmaer i 2017 har base og opererer ud fra europæiske lande (BNP Media, 2016), kan man undres, at der på trods af den frie bevægelighed pt. kun er 2 af de 30 største lande repræsenteret i Danmark med en byggevirksomhed. Denne undren over den manglende tilstedeværelse af international konkurrence bliver kun større af, at der igennem længere tid har været et stort politisk fokus på at skabe rammer, der kunne fordre international konkurrence i den danske byggebranche (Produktivitetskommissionen, 2014). For at afklare, *hvad der skal til for at få fodfæste i den danske byggebranche*, har forløbet omkring etableringen af BAM-Danmark, som den ene af de to repræsenterede globale top-30-virksomheder i landet, virket som et interessant casestudie for denne kandidatafhandling.

1.2.1 PROBLEMFORMULERING

Hvad skal der til for at få fodfæste i den danske bygge- og anlægsbranche?

1.3 AFGRÆNSNING

Der kigges kun på virksomheden BAM-Danmark, da der desværre tidsmæssigt ikke har været mulighed for at lave et komparativt studie med andre tilsvarende byggevirksomheder.

Der arbejdes kun med de offentligt tilgængelige informationer for det nederlandske moderselskab Royal BAM Group, da det ikke har været muligt at udføre interviews med BAM-ansatte eller ledelsen lokaliseret i Nederlandene.

1.4 AKTUALITET

Mens andre brancher har oplevet en løbende produktivitetsforøgelse de sidste mange år, så har byggebranchen i Danmark og andre dele af verden haft en produktivitetsforbedring umiddelbart efter afslutningen af 2. Verdenskrig (Pedersen, 2016). Byggebranchens manglende evne til at øge produktiviteten er alene i Europa opgjort til at have en værdi af 460 milliarder dollars (opgjort i dollarværdien fra 2005) (McKinsey Global Institute, 2017). At den manglende produktivitet i byggebranchen koster samfundet dyrt har længe været kendt, og i 2013 oplyste Produktivitetskommissionen tre hovedanbefalinger til, hvordan man kunne opnå forbedringer af produktiviteten i byggebranchen, hvoraf den ene lød at:

"Styrke konkurrence, dynamik og internationalisering"

(Produktivitetskommissionen, 2014)

I en undersøgelse af det globale marked når konsulentfirmaet Mckinsey frem til en lignende konklusion i 2017, hvor de oplister fire eksterne trends, der kan fungere som drivkræfter for en transformation af produktiviteten i byggebranchen. Her er den ene trend bl.a. introduktionen af større spillere på markedet.

1. Rising requirements and demand in terms of volume, time, cost, quality and sustainability
2. Large-scale players, more transparent market, and disruptive new entrants
3. More readily available new technologies, materials, and processes
4. Rising wages, and limits on migrant labor

De fire trends der kan drive transformationen af produktiviteten (McKinsey Global Institute, 2017)

Med både nationale og internationale undersøgelser, der peger på, at en bedre produktivitet kan opnås ved introduktionen af flere store internationale firmaer, der har størrelsen til at kunne kapitalisere på nye teknologier og generelt drage fordel af *economic of scale*, synes det at være samfundsmæssigt aktuelt at undersøge forløbet omkring etableringen af BAM (den 24. største entreprenør i verden (BNP Media, 2016)) i Danmark.

1.5 BAGGRUND

Baggrunden for, at emnet kunne lade sig gøre at skrive om, har været en tidlig dialog i foråret 2017 mellem nærværende afhandlings forfatter og ledelsen i BAM-Danmark. Denne dialog førte til et møde i forsommeren 2017, hvor der mellem forfatteren og direktøren, Bo Svendsen, blev givet håndslag på et samarbejde i forbindelse med udarbejdelsen af nærværende kandidatafhandling.

1.6 FAGLIG SAMMENHÆNG

Denne kandidatafhandling gør brug af teorier og analysemetodikker introduceret på studiet til cand.tech. i byggeledelse udbudt af Aalborg Universitet iht. studieordningen af 2012.

Ved behandlingen af områder i analyseafsnittet, der ikke umiddelbart kan ses dækket af teorier, som er blevet introduceret på de enkelte kursusforløb, er der lagt vægt på at gøre brug af teorier af teoretikere introduceret på de enkelte kursusgange, eller teorier introduceret i undervisningsmaterialet, men ikke gennemgået ved forelæsningerne.

2 PRÆSENTATION

For at sikre en forståelse af organisationen Royal BAM Group gives der i det følgende kapitel en præsentation af Royal BAM Groups historie, organisering samt BAM-Danmarks placering internt i organisationen.

2.1 HISTORIK

Entreprenørfirmaet BAM kan spores tilbage til 1869, hvor Adam van der Wal startede et tømrerfirma i landsbyen Groot-Amers øst for Rotterdam. Tømrerfirmaet voksede i de følgende to generationer i størrelse, og i 1926 blev det til et egentligt byggefirma, da tredje generation af van der Wal, med ingeniør Joop van der Wal indtræder i ejerkredsen. Året efter blev firmaet omstruktureret til at være et *naamloze vennootschap* (Aktieselskab) og skifter navn til:

N.V. Bataafsche Aanneming Maatschappij van Bouw- en Betonwerken v/h Firma J. van der Wal en Zoon

Som kan oversættes til det *Bataviske Entreprenørfirma* på dansk. Navnet *Batavian* refererer til en vestgermansk stamme, der bosatte sig i nutidens Nederland i det første århundrede efter Kristi. (Virksomheden BAM Deutschland, 2017)

Det var ud fra dette ikke så mundrette navn, at navnet BAM første gang blev brugt som forkortelse af firmaets egentlige navn.

Firmaet voksede sig kontinuerligt større frem mod begyndelsen af 2. Verdenskrig bl.a. ved, at de påtog sig store kontrakter for Batavian Petroleum Company, som var en forløber for den nederlandske del af Royal Dutch/SHELL Group.

Under 2. Verdenskrig oplevede firmaet en stor ordrenedgang, og i den sidste del af krigen kom der slet ingen nye opgaver ind. I tiden efter 2. Verdenskrig oplevede firmaet igen en ordretilgang og voksede så meget, at det i 1959 blev registreret på børsen i Amsterdam.

Firmaet ændrede i 1979 navn til *BAM Verenigde Bedrijven n.v.*, men beholdt navnet *N.V. Bataafsche Aanneming Maatschappij* til deres afdeling for non-residentiel byggeri helt frem til 1992, hvor BAM blev navnet på firmaet og ikke længere kun forkortelsen.

I 1994 på BAMs 125 års fødselsdag blev firmaet tildelt retten til at bruge tilføjeslen *Koninklijke* (Kongelig/Royal) af den nederlandske dronning og kunne dermed tilslutte sig det eksklusive selskab af i alt 570 selskaber og foreninger, der holder retten til at bære tilføjeslen *Koninklijke*. Navnet giver firmaet ret til at bruge kronen som symbol, som kun tildeles firmaer, der holder en 'høj moralsk karakter' og er finansielt velkonsolideret samt afviger fra alt, der kan skade deres ry og rygte. (Standford, 2017)

Entreprenørselskabet BAM-Danmark A/S blev stiftet primo 2014, som et datterselskab af *BAM bouw en Techniek bv* og blev derved en del af *Royal BAM Group nv*, som på verdensplan er den 24. største entreprenør (BNP Media, 2016) med ca. 19.500 ansatte. (BAM, 2017)

Royal BAM Groups nuværende størrelse og form med hjemmemarkeder i Nederland, Tyskland, Belgien, England og Irland er skabt af mange forskellige virksomhedsovertagelser indenfor de forskellige fagområder, hvori firmaet arbejder.

Nedenfor er de vigtigste firmaovertagelser oplistet:

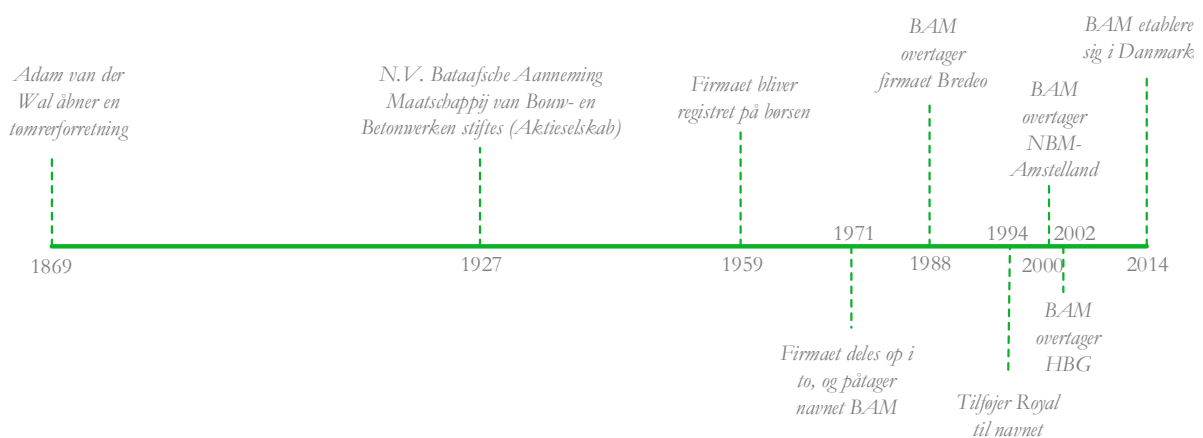
1988- Overtagelsen af konstruktionsafdelingen af *Verenigde Bedrijven Bredero*.

2000- Overtagelsen af non-residential- og ingeniøraftdelingen af NBM-*Amstelland*.

2002- *European construction group HBG (Hollandsche Beton Groep)*.

Det er ved denne overtagelse, at Royal BAM Group overtager de karakteristiske firmafarver: grøn og orange, som tidligere var en farvekombination, der kendetegnede HBG. Det er også i denne forbindelse, at Royal BAM Group overtager HBGs afdelinger i England, Irland, Tyskland og Belgien og derved går fra at være en national organisation til at være en international organisation.

2.1.1 TIDSLINJE



Figur 1-Tidslinje for Royal BAM Group (BAM, 2017)

2.2 ORGANISATION

Royal BAM Group genererer som organisation en omsætning på omkring €7 milliarder, beskæftiger ca. 19.500 medarbejdere og opererer på 5 hjemmemarkeder, men har aktiviteter i hele verden. Målt på omsætning gør dette *Royal BAM Group* til den 24. største entreprenør på verdensplan (BNP Media, 2016), og firmaet er som organisation større end de 40 største firmaer i den danske byggebranche tilsammen målt på omsætning (Finans, 2016).

Den samlede danske byggebranches omsætning:	29.300.000.000 €
BAMs omsætning:	7.423.000.000 €
De 40 største danske firmaers samlede omsætning:	6.369.000.000 €

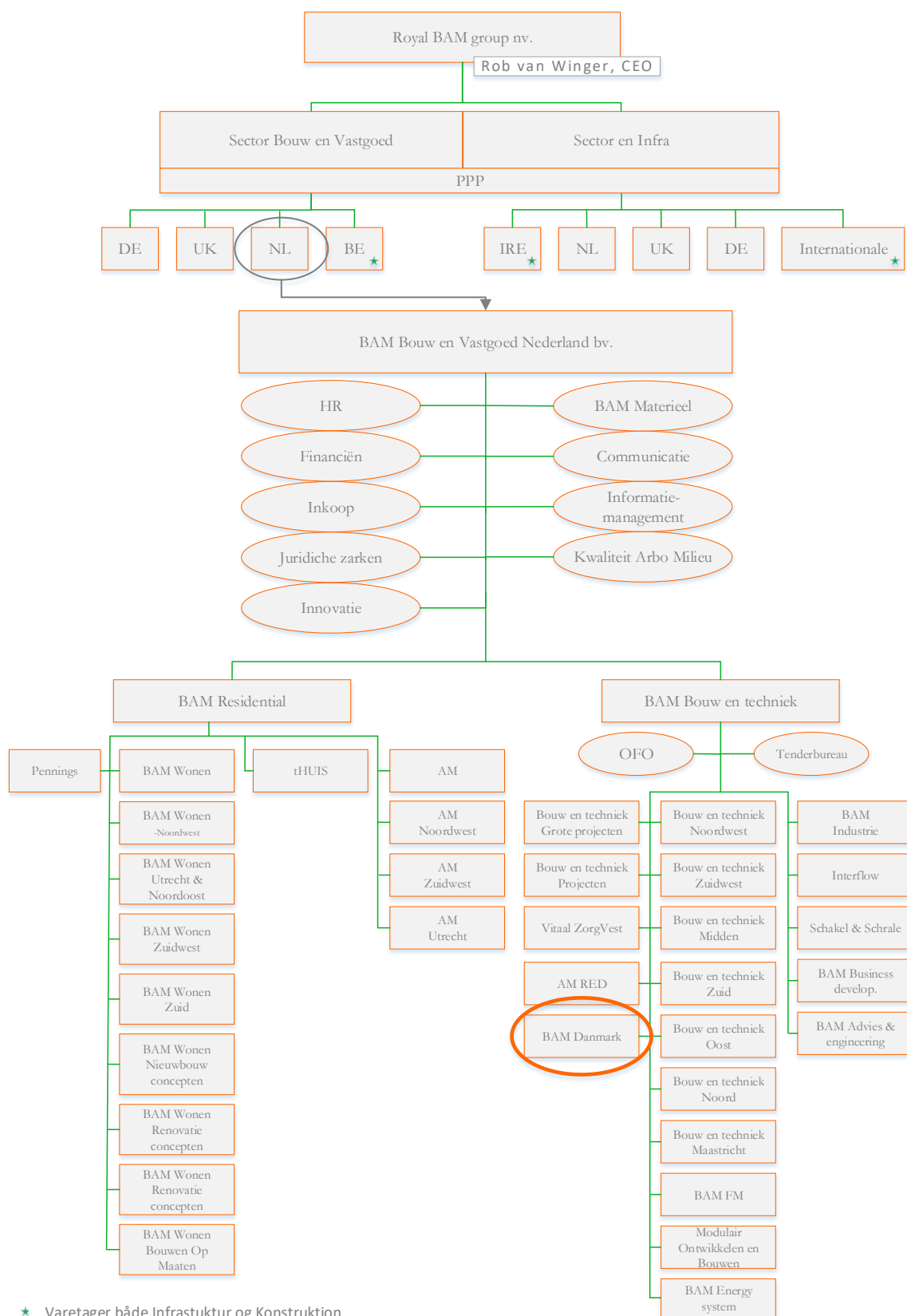
Figur 2- Omsætnings forhold (se appendiks A1)

2.2.1 ROYAL BAM GROUP

Royal BAM Group er med sine 236 datterselskaber, der udfører alle former for services og produkter indenfor byggebranchen, at betegne som et konglomerat. De 236 firmaer er samlet i organisationen *Royal BAM Group*, som er opbygget af de to hovedsektorer: *Sector bouwen en Vastgood* og *Sector en Infra*, hvor *Sector Infra* primært udfører arbejde indenfor infrastrukturen (fx lufthavne, motorveje, telenet osv.) og *Sector bouwen en Vastgood* udfører konstruktionsarbejde (fx lejligheder, kontorbyggerier osv.). Flere af de underliggende landeenheder udfører i realiteten begge typer af arbejder, hvilket bl.a. skyldes, at flere af de firmaer, der er blevet overtaget af *Royal BAM Group*, traditionelt har haft påtaget sig begge typer af arbejder. Et samlet organisationsdiagram over hele *Royal BAM Group* er af forfatteren vurderet til at være for omfattende og uden værdi for nærværende afhandling. Der er i stedet valgt at udarbejde et organisationsdiagram (se figur 3), der synliggør *BAM-Danmarks* placering i *Royal BAM Group*.

BAM-organisationen er bygget op af selvstændige firmaenheder, der alle drives med en adm. direktør og bestyrelse. Disse enheder har mange forskellige ydelser og bagvedliggende forretningsmodeller (BAM, 2017). Samtidig er der fx for en byggeleder i *BAM-Danmark* fem niveauer af chefer op til Rob van Winger, CEO *Royal BAM Group*. I Henry Mintzbergs terminologi (Kousholt, 2014) vil man kunne argumentere for, at *Royal BAM Group* er et divisionaliseret maskinbureaukrati med tanke på, at de mange forretningsenheder kan operere forholdsvis selvstændigt i div. markedssegmenter, men hvor moderselskabet står for den egentlig porteføljestyring i kraft af en databasestyreret godkendelsesprocedure for projekter, der ønskes at give tilbud på (Svendsen, 2017).

Strukturen i organisationen er en blanding mellem en geografisk og en produkt-opdelt struktur (se figur 3), hvor organisationen på flere niveauer skiftevis er opdelt efter ydelse og geografisk placering.

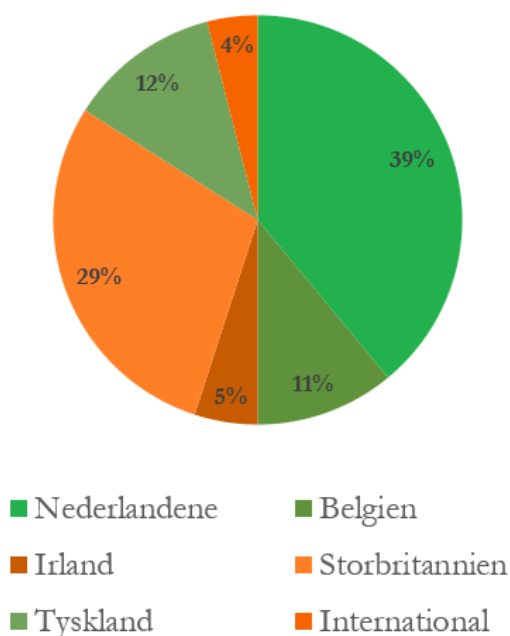


Figur 3-Organisationsdiagram over BAM Bouw en Vastgoed NL (BAM, 2017)

Royal BAM Group er verdens 24. største entreprenør med en omsætning på ca. €7 milliarder fordelt på hjemmemarkederne som vist på figur 4, hvor også deres markedsplacering i de respektive markeder fremgår. Indtjeningen i *Royal BAM Group* er fordelt mellem markederne, som vist på figur 5:

Hjemmemarked:	Omsætning i milliarder:	Procent af den samlede omsætning:	Placering i markedet:
Nederlandene	€2,6	37%	Nr. 1
England	€2,1	30%	Nr. 5
Belgien	€0,74	11%	Nr. 2
Tyskland	€0,84	12%	Nr. 10
Irland	€0,36	5%	Nr. 1
International	€0,32	5%	-

Figur 4 - Omsætning og placering på hjemmemarkeder (Se bilag B1)



Figur 5 Den procentvise indtjening for hjemmemarkederne (BAM, 2017)

2.2.2 BAM-DANMARK

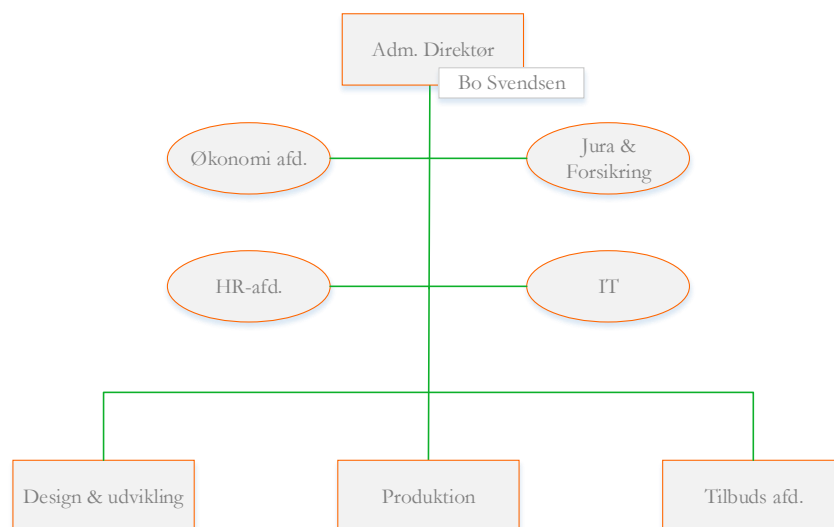
BAM-Danmark er ejet af *Royal BAM Group* og hører under det nederlandske hjemmemarked forklaret ved, at den omsætning, som *BAM-Danmark* genererer, udgør en meget lille del af den samlede omsætning af *Royal BAM Group*. Med tiden er det dog intentionen, at *BAM-Danmark* skal udgøre et hjemmemarked på samme måde som England, Irland og Nederlandene (Svendsen, 2017).

BAM-Danmark består af en bestyrelse bestående af:

5. Johannes Jacobus Kempkens
(Bestyrelsesformand og CEO, *BAM Bouw en techniek*)
6. Andreas Peter Herman van Leeuwen
(CEO, *BAM Bouw en techniek - Grote projecten*)
7. Bo Svendsen
(CEO, *BAM-Danmark*)

BAM-Danmark består af ca. 40 medarbejdere (Se bilag B1), hvor arbejdsproget primært er dansk. Der er i *BAM-Danmark* ansat medarbejdere fra afdelingerne i England og Nederlandene, hvorfor der også kommunikeres på engelsk. *BAM-Danmark* arbejder med entreprisopgaver i spændet mellem €3 millioner og op €50 millioner. Entrepriser over €50 millioner påtages kun i joint venture alliancer (Se bilag B1).

BAM-Danmark synes at have en organisatorisk opbygning, som det Henry Mintzberg kalder Adhokrati (Kousholt, 2014). At bruge betegnelsen Adhokrati begrundes med, at organisationen er meget projektorienteret, hvor hvert projekt bliver kørt selvstændigt med en projektleder i spidsen for hvert projekt. Der er en løbende koordinering medarbejderne imellem, hvilket sikrer bedst mulig udnyttelse af ressourcerne. Som det ses på figur 6 er opbygningen af *BAM-Danmark* meget enkel, hvilket betyder, at organisationen må betragtes som forholdsvis fleksibel. Dette kunne også tyde på det, Mintzberg ville kalde 'Den enkle struktur', men dette vurderes ikke at være tilfældet, da der ikke forgår en direkte styring af projekterne fra den øverste ledelse, som 'Den enkle struktur' er kendetegnet ved.



Figur 6- Organisationsdiagram BAM Danmark (se bilag B1)

3 METODE- OG TEORIAFSNIT

Det følgende kapitel gennemgår, hvordan afhandlingen er videnskabeligt forankret og måden, hvorpå den indsamlede empiri er bearbejdet, så afhandlingens validitet sikres. Til sidst præsenteres en redegørelse for udvælgelsen af de anvendte teorier i samt en begrebsdefinering og en liste over anvendte forkortelser.

3.1 VIDENSKABSTEORI

Videnskabsteori er udgangspunktet for alle videnskabelige undersøgelser og omhandler måden, hvorpå viden bliver til. Videnskaben roterer imidlertid omkring et videnskabeligt paradoks, idet den søger at afdække sandheden, men samtidig bevæger videnskaben sig hele tiden fremad, hvilket betyder, at gamle 'sandheder' falsificeres. Fx var det engang 'sandheden', at jorden var flad, og nu er 'sandheden', at den er rund. En måde at komme omkring det videnskabelige paradoks er ved brug af relativisme, hvor man ikke anerkender nogle absolutte sandheder, men hvor noget kan være mere sandsynligt end andet.

Indenfor videnskabsteorien findes der en række forskellige positioner med mange forskellige spændinger imellem sig. Af disse spændinger er den mellem den naturvidenskabelige position og den socialkonstruktivistiske position (repræsenteret ved hhv. positivismen og hermeneutikken) den ældste og mest diskuteret. Begge positioner har styrker og svagheder, og hvor positivismen er baseret på en sanseerfaring og empirisk indsamlet data, er hermeneutikken baseret på forståelse og fortolkning (Fuglsang & Olsen, 2004).

3.1.1 HERMENEUTIK

I denne afhandling tages der udgangspunkt i den hermeneutiske position, da de empiriske data er indsamlet via interviews, hvor interviewpersonen befinder sig i en strategisk magtposition for et internationalt firma, hvorfor dennes verdensbillede må formodes at være markant anderledes end interviewerens. Derfor har en videnskabsteoretisk position, der gør brug af fortolkning som centralt redskab, sin berettigelse her.

En længere præsentation af de forskellige videnskabelige positioner falder udenfor denne afhandlings rammer, hvorfor der i stedet henvises til den omfattende litteratur, der forefindes indenfor det videnskabsteoretiske område.

3.1.2 DEDUKTIV ARBEJDSMETODE

Der arbejdes i nærværende afhandling ud fra en deduktiv tilgang, hvor der tages afsæt i teorier omkring internationalisering for at kunne undersøge firmaet BAMs indtræden på det danske marked.

3.2 EMPIRI

Afhandlingens empiriske del er baseret på 2 kvalitative interviews med BAM-Danmarks adm. direktør Bo Svendsen, samt løbende observationer gennem perioden 04.09.2017-10.01.2018.

Undersøgelsen har til formål at bidrage med information til besvarelsen af problemformuleringen: **Hvad skal der til for at få fodfæste i den danske bygge- og anlægsbranche?**

Undersøgelsesmetoden er konstrueret efter Steiner Kvaales 7 stadier i et interviewforløb (Kvale, 2004):

1. *Tematisering*
2. *Design*
3. *Interview*
4. *Transkribering*
5. *Analyse*
6. *Verificering*
7. *Rapportering*

3.3 UNDERSØGELSESMETODE

I det følgende vil de 7 stadier af interviewet blive gennemgået, og der vil blive argumenteret for de valg, der er foretaget.

3.3.1 TEMATISERING

Afhandlingen tager sit udgangspunkt i, at flere undersøgelser (se afsnit 1.4) har peget i retningen af, at den danske byggebranche har brug for flere større entreprenørselskaber for at skabe en større konkurrence på markedet. En måde, hvorpå der kunne komme flere store entreprenørselskaber ind på det danske marked, er ved, at allerede eksisterende større udenlandske entreprenørselskaber bevæger sig ind på det danske marked og derved øger konkurrencen i markedet.

Et eksempel på et udenlandsk entreprenørselskab, der i 2014 bevægede sig ind på det danske marked, er det nederlandsk baserede Royal BAM Group med Bo Svendsen i spidsen for den danske afdeling. Afhandlingens formål er derfor at klarlægge forløbet omkring etableringen af BAM-Danmark ved hjælp af 2 interviews med Bo Svendsen.

3.3.2 INTERVIEWDESIGN

Der er fra specialets begyndelse planlagt 2 interviews med den adm. direktør for BAM-Danmark, med det formål at afklare forløbet omkring virksomhedens etablering samt BAM-Danmarks syn på firmaets mulighed for at påvirke den etablerede danske byggebranche. Bo Svendsen er valgt som interviewperson, fordi han er en af hovedkræfterne bag etableringen af BAM-Danmark og forudsættes derfor at have indgående viden omkring etableringen.

Interviewmetoden tager udgangspunkt i Steiner Kvaales interviewmetode (Kvale, 2004), hvor der eksisterer tre grundlæggende interviewformer for individuelle interview; det strukturerede, det semistrukturerede og det ustrukturerede interview. I nærværende afhandling anvendes det semistrukturerede interview, der gør brug af en fast struktur, hvor de overordnede spørgsmål er forberedt, men som også tillader uforberedte spørgsmål, som kunne blive relevante undervejs i selve interviewet.

Den semistrukturerede interviewform er valgt som en mellemvej mellem det strukturerede og ustrukturerede interview for at sikre, at interviewet kan forløbe med en åben tilgang, hvormed der opnås mulighed for at gøre brug af den viden, der opnås i løbet af interviewet i form af relevante opfølgende spørgsmål. Samtidig er det vigtigt at fastholde en løs form for styring af interviewet, så det sikres, at resultatet er brugbart i det efterfølgende analysearbejde.

Den interviewede vil ikke på forhånd have kendskab til spørgsmålene, da det ønskes at skabe et interview med præg af en 'løs samtale' hvor den interviewede kan tale frit.

Hvert interview er opbygget på en måde, hvor selve temaet for det pågældende interview præsenteres for interviewpersonen inden selve interviewet. I interviewet følges en række hovedspørgsmål, som kan suppleres med opfølgende spørgsmål både forberedte og uforberedte. Interviewpersonen får lov til at færdiggøre sine udtalelser frem til, at denne selv synes, at det ønskede svar fremstår tydeligt. Den interviewede får ved afslutningen af interviewet lov til at komme med kommentarer eller stille spørgsmål. Efterfølgende er interviewet blevet transskriberet og vedlagt som appendiks til nærværende afhandling, men uploades grundet afhandlingens volumen som bilag ved afleveringen.

3.3.3 INTERVIEW

Der er til hvert af de 2 interviews udarbejdet en interviewguide, der bruges som styringsredskab. Begge interviews er planlagt til at være af en times varighed, men dog med ekstra tid afsat til at kunne afdække eventuelle områder, der viser sig mere relevante i løbet af interviewet.

Interviewene optages på diktafon.

3.3.4 TRANSSKRIBERING

Alle interviews er efterfølgende blevet transskriberet og indlagt som appendiks. Transskriberingen er blevet kondenseret, således at talepauser uden betydning udgår. Ligeledes er forstyrrende ordbrug som "hmm" og "øh" blevet undladt.

3.3.5 ANALYSE

Den indsamlede kvalitative empiri er efterfølgende blevet brugt i analysen (se afsnit 4. Analyse), hvor empiren danner grundlag for den teoretiske bearbejdning af BAM-Danmarks vej ind i den danske bygge- og anlægsbranche.

3.3.6 VERIFICERING

Det er forsøgt at sikre pålideligheden og gyldigheden gennem hele processen med den kvalitative undersøgelse. Generaliserbarheden er der i nærværende afhandling set bort fra, da der er tale om et casestudie, som derfor ikke har til formål at afspejle en branches helhed. I det nedenstående er det beskrevet, hvordan verificeringen er forsøgt sikret indenfor hhv. pålidelighed og gyldighed.

Pålidelighed

Pålideligheden er sikret løbende gennem hele processen ved, at indsamlingen og behandlingen af empirien kun er fortaget af afhandlingens forfatter, således at intersubjektiv pålidelighed undgås. Interviewspørgsmålene er formuleret på en måde, så de ikke er ledende for interviewpersonen, hvorved den indsamlede empiri fremstår så pålidelig som muligt.

Gyldighed

Gyldigheden af den kvalitative undersøgelse i nærværende afhandling anses som værende en begrebsgyldighed, hvor viden accepteres som gyldig viden ud fra en vægtforskydning fra verifikation over mod falsifikation (Kvale, 2004) dvs. at gyldigheden fortages som en håndværksmæssig gyldighed, hvor forfatteren sikrer gyldigheden gennem **kontrol, spørgsmål og teori**.

3.3.7 RAPPORTERING

Den færdige afhandling og dennes løsningsforslag vil blive stillet til rådighed for BAM-Danmark i januar 2018.

3.4 TEORI

I den efterfølgende analyse er den indsamlede empiri blevet bearbejdet ud fra flere forskellige teoretiske modeller.

I analyseafsnittet er empirien blevet bearbejdet ud fra en tanke om at analysere det indledende forløb frem til den valgte etablering af en afdeling i Danmark. Til dette analysearbejde er der blevet gjort brug af George Yip's *Globalisation framework* og teorien *Porter's Diamond* af Michael E. Porter for at undersøge de faktorer, der ligger bag BAMs *Internationale strategi*.

Herefter er Royal BAM Groups valg af det danske marked ud fra teorierne *PESTEL* og *Porters five forces* blevet undersøgt. Ligesom at Gert Hofstedes 5 kulturdimensioner er blevet brugt til analysen af kulturforskellene mellem Nederlandene og Danmark.

I afsnittet løsningsforslag er det gjort brug af teorien *Balanced Scorecard* af Robert S. Kaplan og David P. Norton i forbindelse med udformningen af et strategiforslag for en etablering på det danske bygge- og anlægsmarked.

3.5 BEGREBSDEFINITION

Nederlandene:	I typiske sprogbrug omtaler vi landet Holland , men Holland udgøres i realiteten kun af regionerne Noord-holland og Zuid-Holland, hvor ordet Nederlandene indbefatter alle regionerne i landet (med undtagelse af besiddelserne i Caribien).
Cost leadership:	En konkurrencestrategi, der udelukkende koncentrerer sig om at være billigst.
Differencering:	At adskille sig og gøre ting anderledes end fx ens konkurrenter.
Ressourcer:	Input til produktionsprocessen fx menneskelige-, teknologiske-, finansielle-, fysiske- eller organisatoriske ressourcer.
Kapabiliteter:	Måden, hvorpå vi sammensætter og udnytter de ressourcer, der er til rådighed.
Krydssubstituering:	En overflytning af ressourcer fra et område til et andet med henblik på at forstærke det område, hvortil ressourcerne overflyttes.
Idiosynkratisk:	Særegnhed, med følelsen af ubehag rettet mod det 'fremmede'.
Den arbejdsdygtige alder:	Betegnelse for befolkningsgruppen i alderen 15-64 år.
Konkurrencemæssig fordel:	Betegnelse for, hvordan virksomheden er bedre rustet til at nå dens mål på trods af konkurrerende virksomheders tilstedeværelse og ønske om at nå samme mål.

3.5.1 FORKORTELSER

HBG	Hollandsche Beton Groep.
BNP	Brutto National Produkt.
N.V.	'Naamloze Vennotschap'. Nederlandsk firmaform der er sammenligneligt med et dansk Aktieselskab.
B.V.	'Besloten Vennotschap'. Nederlandsk firmaform med privat ejerskab og begrænset risiko og tilsvarende et engelsk Ltd. Selskab.
USD	United State Dollars.
DKK	Danske kroner.
OPP	Offentlig-Privat-Partnering (Engelsk = PPP: Privat-Public-Partnerships).
CSR	Corporate Social Responsibility (virksomhedens sociale ansvar).

4 ANALYSE

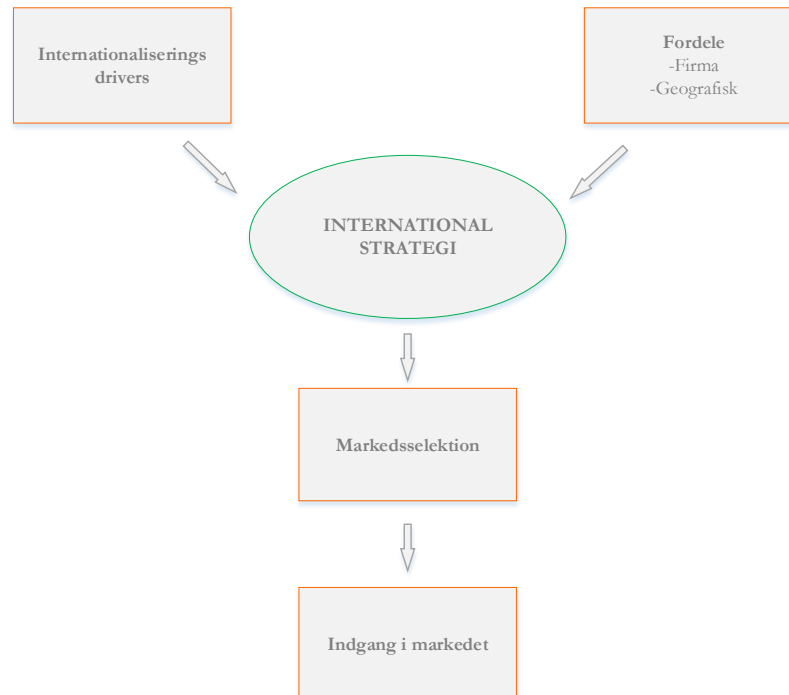
Kapitlet indeholder en analyse af det forløb, der har ført til etableringen af BAM-Danmark. Analysen tager udgangspunkt i fem hovedtemaer; 1. *Internationaliserings drivers* 2. *Geografiske og firmamæssige fordele*, 3. *Internationale strategier*, 4. *Markedsseleksion* og 5. *Etablering*, hvor hvert af de følgende underkapitler behandler et af de fem hovedtemaer.

I det følgende kapitel tages der udgangspunkt i afsnittet omkring *International Strategy* i bogen ”*Exploring strategy*” af Johnson, et al., hvor Royal BAM Groups etablering på det danske marked analyseres ud fra fem hovedtemaer. Hvert tema udgør et selvstændigt underkapitel og behandler emneområderne ud fra relevante teorier, som alle centrerer sig om analysens kerne: *International strategi*. Hvert af underkapitlerne indeholder selvstændige analysemodeller, som ethvert firma, der ønsker at etablere operationer udenlands, bør forholde sig til (Johnson, et al., 2015).

Analysen er struktureret som vist på figur 7, hvor sammenhængen mellem de fem hovedtemaer er synliggjort. De første to temaer, der analyseres, er *Internationaliserings drivers* og *Geografiske og firmamæssige fordele*, som sammen skal udgøre grundlaget for at kunne forme den valgte internationale strategi. Afsnittet om Internationaliseringsdrivers analyseres ud fra *Yip’s Framework* af Professor George Yip, hvor internationaliseringspotentialet af industrien behandles ud fra fire punkter: 1. *Markeds drivers*, 2. *Cost drivers*, 3. *Government drivers* og 4. *Competitive drivers*. BAMs firmamæssige og geografiske fordele analyseres ud fra Professor Michael E. Porters teori om de nationale fordele ved hjælp af modellen *Porters Diamond* (Johnson, et al., 2015). På baggrund af de specifikke organisationsfordele og de kapabiliteter, der skal sikre konkurrencedygtigheden for BAM, bør en kompatibel international strategi vælges.

I afsnittet *Internationale strategier* analyseres BAMs overordnede internationale strategi. Ud fra den internationale strategi og de konkurrencemæssige fordele, som organisationen BAM besidder, analyseres det danske markeds attraktivitet i afsnittet *Markedsseleksion og indgang* ud fra *PESTEL* frameworket, hvor der vil være et særligt fokus på de fire elementer: 1. Politik, 2. Økonomi, 3. Social og 4. Legal. For at kunne analysere markeds attraktivitet i forhold til konkurrenter og markedsposition benyttes frameworket *Porters Five Forces* af Professor Michael E. Porters.

I afsnittet omhandlende *Etablering* undersøges de mulige måder, hvorpå Royal BAM Group kunne etablere sig på det danske marked, og om en etablering overhovedet var nødvendig, eller om man kunne have klaret sig med en eksport-model (se også afsnit 4.5)



Figur 7 - Analysestruktur (Johnson, et al., 2015)

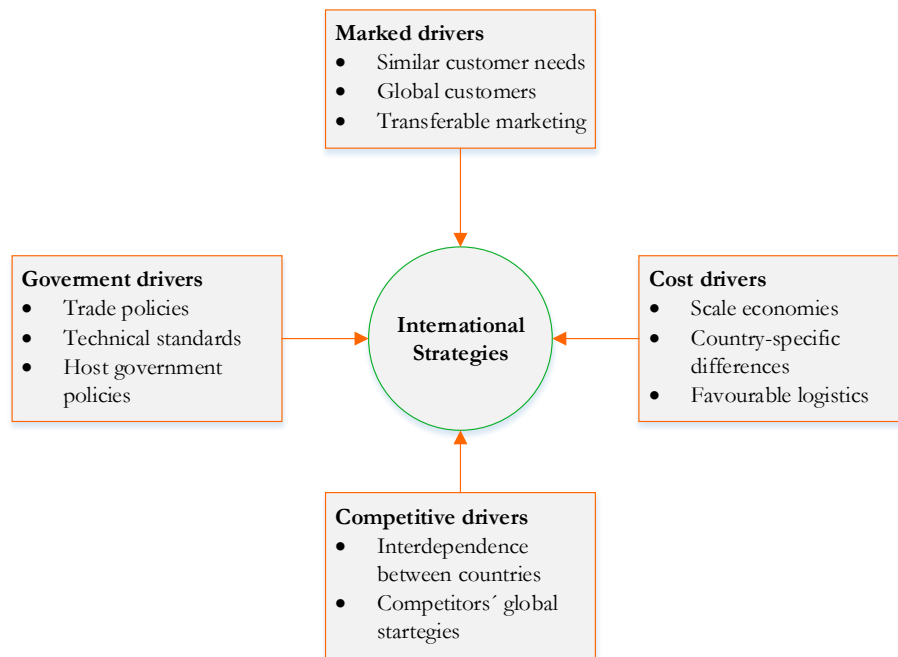
4.1 INTERNATIONALISERINGS DRIVERS

På trods af, at USA med verdens største økonomi (Mandag Morgen, 2017) for nylig er begyndt at følge en mere protektionistisk linje (Ritzau, 2017), befinder vi os i en verden, hvor barriererne for international handel er væsentligt lavere end de var for et par årtier siden. Billige flyrejser, opfindelsen af internettet samt bedre internationale lovgivninger er alle faktorer, der medvirker til en øget internationalisering (Johnson, et al., 2015). Der findes dog stadig en række nationale og lokale aspekter, der gør, at ikke alle brancher og markeder er lige oplagte for internationaliseringen. Der er fx stor forskel på, om vi beskæftiger os med markedet for chokolade eller for computerudstyr, hvor kundernes smag for chokolade er meget varierende og lokalt forankret, mens det standardiserede computerudstyr nemmere kan afsættes på div. markeder på trods af lokale forskelle.

I det følgende afsnit vil nærværende afhandling gøre brug af *Yip's Framework* til at analysere byggebranchen i hhv. Danmark og Nederlandene ud fra en vinkel, der tilgodeser BAMs interesser. Brugen af *Yip's Framework* begrundes med, at den i samspil med teorien *Porters Diamond* (se afsnit 4.2.1) af professor Michael E. Porter afdækker potentialet for internationalisering for en virksomhed som fx Royal BAM Group.

4.1.1 YIP'S GLOBALISATIONS FRAMEWORK

Beslutningen om at træde ind på det danske marked blev af Royal BAM Group taget i perioden mellem september 2013 og januar 2014. I anvendelsen af *Yip's Globalisation framework* vil der derfor tages udgangspunkt i denne periode og de informationer, der forelå på dette tidspunkt, for at vurdere den danske byggebranches potentiale for Royal BAM Group.



Figur 8 – Drivers of Internationalisation (Yip, 2003)

- **Market drivers**

En kritisk faktor for en organisations potentiale for internationalisering er sammenhængen mellem markedskarakteristikaerne. Disse karakteristikaer understøttes af følgende tre underliggende elementer: 1. *Similar customer needs*, 2. *Global customers* og 3. *Transferable marketing*, som tilsammen skaber denne *driver* (Johnson, et al., 2015).

BAMs hjemmemarked har frem til 2002 været det nederlandske, hvor det efter overtagelsen af HBG blev udvidet til også at omfatte England, Irland, Tyskland og Belgien. I nærværende analyse ses der på Nederlandene som værende BAMs hjemmemarked, hvilket argumenteres med, at det er i Nederlandene, at BAM oprindeligt startede sin forretning, samt at BAM-Danmark organisatorisk hører under BAM Bowen en Vastgood Nederland (Det Nederlandske hjemmemarked, se også figur 3). I BAM-Danmarks businessplan (Se bilag B1) tydeliggøres det,

hvilke kundesegmenter BAM-Danmark ønsker at gå efter, hvorfor de i det følgende vil udgøre det centrale omdrejningspunkt for similaritetsanalysen.

Følgende kundesegmenter er oplistet som værende grundlaget i BAM-Danmarks businessplan:

- State of Denmark (Staten)
- Regions (Regionerne)
- Municipalities (Kommunerne)
- Foundations (Fonde)
- Pension funds (Pensionsselskaber)
- Large companies in Denmark (Større danske firmaer)

De engelske betegnelser er afskrift af præsentationsmateriale fra BAM, og den danske oversættelse i parentes er foretaget af forfatteren.

Med fokus på både stats-, regions- og kommunebyggeri udgjorde de offentlige instanser en stor del af det kundesegment, som BAM-Danmark satsede på ved etableringen. Den offentlige sektor i både Nederlandene og Danmark var i 2013 understøttet af en stærk økonomi med en arbejdsløshedsprocent på hhv. ca. 6,5% og 5,8%, og begge lande med en progressiv beskatningsordning (ConDidact A/S, 2017). Hvor den overordnede gennemsnitlige beskatning i Nederlandene lå på 36,5% af BNP, lå den tilsvarende på 46,8% af BNP for Danmark (OECD, 2017).

BNP pr. indbygger udgjorde i 2013 hhv. \$51.425 i Nederlandene og \$60.362 i Danmark, hvilket med BNP som sammenligningsgrundlag for velstandsniveauet placerede dem begge indenfor de 12 mest velstillede lande i verden, hvor Danmark lå placeret som nr. 8 og Nederlandene som nr. 12. (Trading economics, 2017). Økonomien i den offentlige sektor var i begge lande understøttet af en befolkning med lav arbejdsløshed og gode indtægter samtidig med et forholdsvist højt skattetryk i begge lande. Befolkningsgrupperingerne var aldersmæssigt også relativt ens fordelt.

Der kan derfor overordnet argumenteres for, at befolkningens krav til det offentlige, hvad angår offentlige ydelser i form af fx sundhed og skoletilbud, må have være relativt ens de to lande imellem. Der, hvor der må formodes at have været en væsentlig forskel imellem de to lande, er volumen af de offentlige forpligtelser til befolkningen. Hvor Danmark i 2013 havde en befolkning på 5,6 millioner og en befolkningstæthed på 132,9 indbyggere per km², havde Nederlandene en befolkning på 16,8 millioner indbyggere og en befolkningstæthed på 498,8 indbyggere per km² (Eurostat, 2017), hvilket yderligere også må formodes at have stillet større krav til infrastrukturen.

Dette betyder, at BAM overordnet kunne forvente en udbudsmængde fra den offentlige sektor i Danmark, der - korrigeret for befolkningstal - ville være sammenlignelig med den offentlige sektor i Nederlandene.

Udover den offentlige sektor er pensionsselskaber nævnt som et kundesegment, der skal satses på (Se bilag B1).

I Nederlandene er pensionssystemet kort skitseret opbygget med en basispension (AOW), som finansieres gennem skatten, og som skal håndtere den

demografiske udvikling. Basispensionen suppleres i mange tilfælde med en obligatorisk privat pensionsordning for folk, som er i arbejde. Denne ordning varetages af private pensionsselskaber (ConDidact A/S, 2017).

Pensionssystemet, der også var gældende i 2013, er meget sammenligneligt med det danske, der består af offentlige og lovbestemte pensioner (fx folkepension, efterløn og ATP), arbejdsmarkedspensioner og individuelle pensionsordninger (Forsikring og pension, 2017). Det danske pensionssystem var ligesom det nederlandske også gældende i 2013. Det er pensionsselskaberne, der administrerer disse investeringsmidler, som BAM ønsker at have som kunder.

Med et forholdsvis ens pensionssystem landene imellem, som begge har en løbende investeringskapital sikret gennem hhv. skattebetalt opsparring og frivillige arbejdsmarkedspensionsordninger, udgør pensionsselskaberne i både Nederlandene og i Danmark et stabilt kundesegment.

Den samlede investerede pensionsformue for private pensionsselskaber var i Danmark i 2013 opgjort til 146.700 millioner USD, se også Figur 9. Efter at have korrigeret den samlede investerede pensionsformue efter indbyggertallet i forholdet 2,995 (se appendiks A2) må det konstateres, at den investerede formue var en del mindre end Nederlandenes 1.381.901 millioner USD.

Lande:	Samlet pensionsinvesteringer i 2013: (I millioner USD)
Danmark	146.700
Nederlandene	1.381.901
England	2.676.146
Irland	126.188
Belgien	27.213
Tyskland	2.35.474

Figur 9 - Samlede pensionsinvesteringer i 2013 (OECD Global Pension Statistic, 2014)

De fem største pensionsselskaber i hhv. Nederlandene og Danmark har alle en investeringsstrategi eller aktuelle placeringer af aktiver, der indeholder en procentvis investering i bygninger, infrastruktur eller begge (Preesman, 2017), (Forsikring og pension, 2017), (PFA, 2017), (Pension Danmark, 2017), (Danica pension, 2017), (Karen Manniche, 2017), (Sampension, 2017), hvilket tyder på, at pensionsselskaberne i Danmark på samme måde som i Nederlandene har behov for entreprenørselskaber som fx BAM, der kan udføre entreprenøropgaver indenfor byggeri og anlæg.

Mange pensionsselskaber har en investeringsstrategi, hvor man ønsker at minimere risici i investeringsporteføljen ved bl.a. at sprede investeringerne udover et større geografisk område, således at uro på et enkelt marked ikke i større grad påvirker den samlede investerede kapital (OECD, 2013). ARB (Nederlandenes største pensionsselskab) havde i 2012 fx placeret 82,3% af deres investeringer i udlandet (OECD, 2013).

Dette betyder, at pensionsselskaber i modsætning til den offentlige sektor er et kundesegment, der opererer på det globale marked og derfor kunne have interesse i at indgå i strategiske alliancer med en leverandør som BAM, der er i stand til at levere på internationalt plan. Mange større nederlandske firmaer som fx Unilever og Heineken driver deres forretning på globalplan med afdelinger og interesser over store dele af verden (Unilever, 2017) (Heineken, 2017) og kunne, som Shell (se afsnit 2.1) tidligere har gjort, indgå i en strategisk alliance med BAM, der kunne skabe konkurrencefordele for begge parter (Johnson, et al., 2015).

BAMs marketing er fokuseret mod kundesegmenterne *Business-to-Business*, *Business-to-Government* og *Business-to-Client* (BAM, 2017) og er centreret om at tage socialt ansvar, at være bæredygtig og fremdyrke innovative løsninger (BAM, 2017), hvilket både i 2013 og nu er emner, der debatteres i både faglige og nationale danske medier (Licitation, 2017) (Amundsen, et al., 2012). De primære kanaler for markedsføringen er internationale platforme som YouTube, LinkedIn, Twitter og Facebook (BAM, 2017) (Svendsen, 2017), hvor kommunikations-sproget ofte er engelsk, hvorfor der kan argumenteres for, at den grundlæggende marketing bør kunne overføres direkte.

- **Cost drivers**

Ved at operere internationalt er der mulighed for at reducere firmaets relative udgifter ud fra de tre faktorer: 1. *Economic of scale*, 2. *Country specific differences* og 3. *Favourable logistics*, som i det følgende vil blive analyseret.

Nederlandene er et relativt lille land, hvorfor det er mere naturligt for et stort firma som Royal BAM Group med hovedsæde i Nederlandene at søge en internationaliseringsstrategi i forhold til et tilsvarende firma med hovedsæde i fx USA, hvor hjemmemarkedet er markant større. Denne tendens skyldes vigtigheden af at kunne opnå det, der betegnes som *economic of scale*, som er med til at sikre konkurrencefordele ved at sprede udgifterne fra store initierende investeringer ud over mange projekter verden over. Hos BAM arbejdes der aktivt med den konkurrencefordel, der kan opnås ved *economic of scale*. Dette er tydeliggjort i virksomhedens strategi, hvor der beskrives, at de søger opnåelse af *Cost Leadership* i markeder, hvor der konkurreres på laveste pris ved at bundte og industrialisere projekter (BAM, 2017). Dette er ikke en strategi, der kan benyttes hos mindre virksomheder med færre ressourcer og kapabiliteter, hvilket betyder, at de mindre virksomheder ikke på samme måde kan drage nytte af *economic of scale*.

“In market segments characterised by price-led competition, BAM can achieve cost leadership through project bundling and industrialisation. For projects where requirements are more demanding, BAM will use its knowledge leadership, innovation and quality assurance as key differentiating factors.”

Uddrag af BAMs 2016-2020 strategi (BAM, 2017).

I strategien indgår det også, at man i markeder, hvor der konkurreres på den *mest fordelagtige pris*, bl.a. vil benyttes innovation til at opnå differentiering. Denne strategi understøttes af afdelingen *Innovatie* i *BAM Bouw en Vastgoed Nederland BV* (se afsnit 2.2), hvis opgave er at udvikle innovative løsninger til byggeriet for BAM. Dette er endnu et eksempel på, hvordan man aktivt benytter *economic of scale* som en konkurrencefordel, da omkostningerne, der er forbundet med driften af denne afdeling, ikke kan faktureres direkte, men indgår som en del af de faste omkostninger i firmaet. Med en strategi frem mod 2020, hvor *economic of scale* indgår som et parameter, er det nødvendigt at konsolidere og udbygge omfanget af aktiviteter ved hjælp af produkt- og markedsudvikling.

Selvom den samfundsmæssige struktur i Nederlandene og Danmark er meget similære, er der en forskel på lønniveauet, hvor den gennemsnitlige løn i 2013 i Nederlandene var 37% lavere end i Danmark (Eurostat, 2017). Dette afspejles også i den branchemæssige mindsteløn, hvor den indenfor byggebranchen i Nederlandene lå på €1.551,6 pr. måned (Eurostat, 2017), mens den i Danmark lå på €2.430 pr. måned (se appendiks A5). Der var derfor en økonomisk fordel i at have folk ansat i Nederlandene fremfor i Danmark. BAM kunne udnytte dette, som endnu en konkurrencefordel ved internt i organisationen at trække på økonomisk tunge ressourcer til projekter til en lavere økonomisk omkostning end konkurrerende virksomheder, der kun opererede i Danmark.

I BAM-regi udnyttedes denne fordel konkret ved at have produktionsenheder, der servicerede resten af organisationen, placeret i Nederlandene. Som eksempel på dette kan nævnes firmaet Interflow (se Figur 3), hvor der produceredes færdige kliniske kerner som fx operationsstuer og laboratorier efter samme principper, som ses med færdige toiletkerner, der produceres industrielt.

I modsætning til fx microchips er der logistikmæssigt større udgifter forbundet med at producere fx operationsstuer internationalt grundet produktets natur i størrelse og vægt. Denne ekstra udgift skal i de enkelte projekter opvejes mod udgifterne og kvaliteten af at producere lokalt for, at en produktion i Nederlandene kan ses som en konkurrencefordel.

Hvis der ses på BAM-Danmarks mulighed for at trække på menneskelige ressourcer fra Nederlandene, var der logistikmæssigt ikke de store problemer i at udnytte denne mulighed til at opnå konkurrencefordele på det danske marked, da meget viden kan udveksles og overføres via elektroniske medier. Samtidig må det formodes, at der i 2013 var et tilsvarende antal flyafgange mellem de to byer som det, vi ser i dag, hvor der er op mod 13 daglige afgange mellem Amsterdam og Kastrup (Københavns lufthavne A/S, 2017). De mange flyafgange sikrer en stor fleksibilitet, hvis fysisk tilstedeværelse skulle være påkrævet.

Efter at have analyseret de tre emner: 1. *Economic of scale*, 2. *Country specific differences* og 3. *Favourable logistics* kan man se, at BAM, i det omfang det er muligt indenfor emnerne, dyrkede de kostbesparende fordele, der fandtes ved at operere internationalt i 2013.

- **Competitive drivers**

Hvis man som virksomhed opererer på globalt plan, er det nødvendigt at studere afhængighederne af de landespecifikke markeder samt at overvåge konkurrerende virksomheder på globalt plan, da man skal kunne respondere på en konkurrents krydssubstitueret af strategisk vigtige enkeltmarkeder ved overflytning af profit og ressourcer (Johnson, et al., 2015).

I det følgende bør det bemærkes, at der er forskel på, om en virksomhed opererer globalt eller internationalt, men grundet afhandlingens intention om kun at undersøge en entrepreneurs vej ind på det danske marked er denne forskel vurderet uvæsentlig og vil derfor ikke blive behandlet yderligere.

Det danske og det nederlandske marked er begge en del af det europæiske marked, som understøttes af den fælles europæiske valuta; Euroen, og selvom Danmark benytter møntfoden *Den danske krone*, har landet siden 1999 ført fastkurspolitik i forhold til Euroen, hvilket betyder at *Den danske kroners* udsving i forhold til euroen ikke må overstige 2,25 % (Danmarks nationalbank, 2014). Dette betyder, at Danmark og Nederlandene valutamæssigt set befinder sig på samme marked og har samme udsving. Geografisk set er der stadig tale om to forskellige markeder, hvilket betyder, at eksempelvis politisk uro i Danmark vil kunne have følgevirkninger for hjemmemarkedet i Nederlandene, hvis operationerne i de forskellige markeder er tæt sammenbundet. For BAM er dette problem imødegået ved at lade BAM-Danmark operere meget selvstændigt og lade det være projektspecifikt, hvornår BAM-Danmark udnytter ressourcerne fra Nederlandene.

"Vi er selvstændig opbygget, vi er selvstændigt struktureret, vi søger inspiration fra firmaet, vi får inspiration fra firmaet." (Firmaet= Royal BAM Group)
Bo Svendsen (Svendsen, 2017).

Ved denne konstellation undgås det, at følgevirkningerne fra et kollaps i et enkelt marked får ødelæggende følgevirkninger for de andre markeder, hvori firmaet opererer. Konstellationen yder dog ingen gardering mod globale kriser, hvor alle markederne bliver ramt samtidigt, hvor den bedste gardering skal findes i god økonomisk polstring i form af likviditet (Finanskrisekommissionen, 2014) samt en stram risikostyring med minimeret risiko i de projekter, man er involveret i.

Den internationale konkurrence i Europa er stor (BNP Media, 2016), hvorfor opmærksomhed på alle markeder ville være en meget krævende opgave.

Endvidere ville opmærksomhed på en håndfuld konkurrerende virksomheder ikke yde tilstrækkelig sikkerhed for at kunne forudse strategiske træk på de

markeder, der ønskes opmærksomhed på. Ud af de 30 største entreprenørfirmaer i verden er der 14, der opererer ud fra europæiske lande, hvilket indikerer, at der er tale om et stærkt konkurrencepræget marked. Af disse har størstedelen formulerede strategier, der indeholder aspekter om kontinuerligt at opsøge nye markeder, hvilket betyder, at de overordnet set er åbne for muligheden om at entrere på fx det danske marked. Ud af de 30 største firmaer har både det østriske firma Strabag S.E. og det franske firma Bouygues S.A. datterselskaber, der opererer i Danmark. Disse selskaber (hhv. Züblin Danmark A/S og Colas Danmark) har altså store moderselskaber i ryggen, hvilket betyder, at de for et firma som BAM ville være interessante at holde under overvågning, da de begge har potentiale til at opnå mange af de samme konkurrencefordele som BAM har ved at være en del af en stor international organisation.

Hvor Züblin Danmark A/S allerede er en etableret byggevirksomhed i Danmark, opererer Colas Danmark A/S udelukkende indenfor asfaltentrepriser, men kunne potentielt danne udgangspunkt for Bouygues Construction S.A, hvis de skulle ønske at entrere det danske marked.

Det bidrager, som tidligere nævnt, ikke med tilstrækkeligt overblik eller sikkerhed mod strategisk aggressive træk fra konkurrerende virksomheder at overvåge et udpluk af de internationalt konkurrerende entreprenørfirmaer.

Alligevel er både Züblin Danmark A/S og Colas Danmark A/S firmaer, som er værd at holde øje med ift. potentielle krydssubstituering ved strategiske manøvrer på det danske marked. Dette skyldes, at begge allerede er etablerede virksomheder i Danmark med store moderselskaber bag sig.

- **Government drivers**

Der findes tre statsstyrede hovedområder, der faciliterer internationaliseringen indenfor en bestemt branche, og det er: 1. *Trade policies*, 2. *Technical standards* og 3. *Host government policies* (Johnson, et al., 2015).

Den danske økonomi er meget afhængig af international samhandel, og handelsliberalisme er derfor grundlæggende i Danmarks interesse, hvorfor vi heller ikke fører en protektionistisk handelspolitik i forsøget på at holde udenlandske konkurrenter ude af det danske marked.

Danmark er med medlemskabet af EU også inkluderet i den fælles toldunion, der skal skabe et indre europæisk hjemmemarked, der sikrer fri bevægelighed for følgende (Folketinget, 2017):

- Personer
- Tjenesteydelser
- Vare
- Kapital

At både Danmark og Nederlandene befinder sig på EUs indre marked betyder, at der ikke er nogle statslige dikterede handelsbarrierer, der hæmmer et firma som BAM og dets muligheder for at operere på det danske marked eller at flytte ressourcer frem og tilbage over landegrænserne.

Denne handelsliberalisme betyder også, at det i Danmark er de frie markeds kræfter, der styrer økonomien. De frie markeds kræfter og det åbne marked er

understøttet af handelsfrihed, investeringsfrihed og økonomisk frihed (The Heritage Foundation, 2017) (Se bilag B2).

Hvis man udelukkende betragter disse tre emneområder, der understøtter det åbne marked, scorer Danmark og Nederlandene præcis lige mange point i en undersøgelse foretaget af The Heritage Foundation i 2017 (se bilag B2). Samme undersøgelse placerer den samlede relative score for Danmarks *Economic freedom* på 75,1 og Nederlandenes samlede score for *Economic freedom* på 75,8 (se bilag B2).

Dette betyder, at et internationalt firma som BAM konkurrerer på samme markedsvilkår som nationale firmaer, når de opererer i Danmark, og indenfor økonomiske frihedsrammer der er sammenlignelige med deres egne i Nederlandene.

Idiosynkratiske regulativer og standarder kan også udgøre en barriere for en udenlandsk entreprenør, der ønsker at entrere et specifikt marked (Johnson, et al., 2015). Indenfor den danske byggebranche er det byggeloven og bygningsreglementet, som danner retsgrundlaget. Derudover danner planloven grundlag for lokalplaner, som lokalt kan forskrive visse fravigelser fra bygningsreglementet fx bebyggelsesprocent (Erhvervsstyrelsen, 2017). Disse ”lokalprægede” lovgivninger og reglementer kan til en vis grad betragtes som idiosynkratiske barrierer for en udenlandsk entreprenør. I forsøget på at styrke det indre europæiske marked og mindske idiosynkratiet har det siden 2009 været de fælles europæiske *eurocodes*, der i bygningsreglementet har været det eneste lovligt projekteringsgrundlag i Danmark (Fonden Dansk Standard, 2017).

”Et revideret AB-system skal være gennemsigtigt og mere internationalt genkendeligt og kunne understøtte aftaleindgåelse med udenlandske parter.”

Uddrag af Kommissorium for revision af AB-systemets formål. (Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen, 2014)

Udover lovgivningen baserer relationen mellem parterne sig på frivillige aftaledokumenter som AB92 (Almindelige betingelser for bygge- og anlægsarbejder af 1992), ABT93 (Almindelige betingelser for totalentreprise af 1993) og ABR89 (Almindelige bestemmelser for teknisk rådgivning og bistand af 1989), hvor der siden 2015 har været arbejdet på en revision, som ventes at udkomme i løbet af 2018. Et af områderne for revisionsarbejdet har været at fremme produktivitet og udenlandsk konkurrence på det danske marked. (Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen, 2014)

Opsummering

Det danske og det nederlandske samfund har mange sammenlignelige træk, heriblandt at udviklingsstadiet af samfundene er på samme niveau. Dette betyder, at en entreprenør, som bevæger sig fra det nederlandske marked og over på det danske, vil opleve en offentlig efterspørgsel på bygge- og anlægsopgaver, der er meget tilsvarende den offentlige efterspørgsel på hjemmemarkedet.

I Nederlandene findes der også en række store privatejede virksomheder og pensionsselskaber, der opererer internationalt, hvilket muliggør et internationalt strategisk samarbejde, hvor Royal BAM Group potentielt kunne servicere disse kunder på tværs af landegrænser og derfor også i Danmark.

Royal BAM Group har store muligheder for at opnå kostbesparelser og konkurrencefordele på det danske bygge- og anlægsmarked ved brug af *economic of scale* principperne. Dette bunder i, at virksomheden er etableret i flere lande, og derfor anvendes og udnyttes principperne allerede i virksomheden. Samme *economic of scale* princip benyttes til at skabe innovation, som skal skabe en konkurrencefordel på markeder, hvor der konkurreres på differentiering. Ligesom Royal BAM Group eksisterer der mange store entreprenørselskaber i Europa, hvorfor der foreligger en risiko for, at de konkurrerende virksomheder kan fortage strategiske manøvrer, der kan påvirke Royal BAM Groups position på det danske marked.

Både det danske og det nederlandske marked ligger indenfor det indre europæiske marked, hvilket betyder, at der ikke er nogen direkte handelsbarrierer imellem de 2 lande. Markederne er ligeledes præget af de samme finansielle frihedsrammer og markedsvilkår, hvilket betyder, at Royal BAM Group vil konkurrere i et marked, der er sammenligneligt med virksomhedens hjemmemarked.

Analysen af de fire gennemgåede områder i *Yips framework* kan sammen med afsnit 4.2 om firmaets fordele danne grundlag for, hvilke overvejelser der skal gøres i forbindelse med valget af international strategi for et firma som BAM.

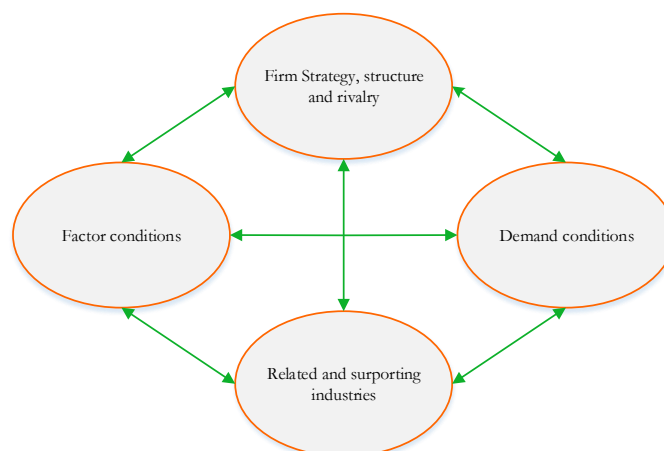
4.2 FORDELE – FIRMA OG LOKATION

For et udenlandsk firma, der ønsker at træde ind på markedet i fx Danmark, er det nødvendigt at have substantielle konkurrencefordele, da man som udgangspunkt vil møde lokalt forankret konkurrenter, der har fordelen af dybere og mere overlegent kendskab til markedet. For at kunne konkurrere i et marked, hvor konkurrerende virksomheder på forhånd har en konkurrencefordel, er det vigtigt, at det indtrængende firma sikrer, at den konkurrencefordel, den besidder, er tilstrækkelig stærk til at kunne håndtere den indbyggede konkurrencefordel hos konkurrenterne. Konkurrencefordelen kan som regel opnås som enten en lokationsfordel eller firmamæssig differentieringskapabilitet. For at undersøge de lokationsmæssige fordele, der kunne bruges som et internationalt konkurrenceparameter, gøres der her brug af *Porters Diamond*, som undersøger fire områder, der kan skabe lokationsmæssige fordele.

En undersøgelse af differenceringskapabiliteterne i Royal BAM Group kunne med fordel gennemføres med udgangspunkt i Michael S. Grants framework *Ressource Based View* (RBV), og der vil med rimelighed kunne argumenteres for at gøre en sådan undersøgelse til en del af nærværende afhandling. Det er dog fra forfatterens side fravalgt med argumentet om, at en gennemgang af hele konglomeratet Royal BAM Group med 236 forskellige firmaer og branchefdelinger ikke fyldestmæssigt kan gennemføres indenfor afhandlingens rammer, hvorfor denne afhandling kun forholder sig til det eksterne konkurrencemiljø.

4.2.1 PORTERS DIAMOND

Porters Diamond er skabt til at danne overblik over de omgivelser, der skaber det konkurrencemæssige miljø, og er derfor brugt af regeringer til at styrke det miljø, der kan skabe en konkurrencemæssig fordel for de lokale industrier (Johnson, et al., 2015). I det følgende afsnit vil Porters Diamond blive brugt til at undersøge i hvilken grad, BAM har kunne bygge på hjemmebaserede konkurrencefordele i forbindelse med deres entré på det danske marked.



Figur 10 Porters Diamond - The Competitive Advantage of Nations (Johnson, et al., 2015)

- **Firmastrategi, struktur og rivaler**

I Nederlandene findes en bygge- og anlægskultur, der går over 1000 år tilbage i historien (Tracy McVeigh, 2014), hvilket har været med til at skabe en generel erfaringsbase, hvorfra firmaer har kunne trække på erfaringer gjort gennem historien. Denne erfaringsbase har været med til at skabe grundlaget for den stærke konkurrence indenfor byggebranchen, som vi ser i dag (Atradius, 2017), hvor en række gamle byggevirksomheder som fx Royal BAM Group grundlagt i 1869 (BAM, 2017), Ballast Nedam N.V. grundlagt i 1877 (Ballast-nedam, 2017), Dura vermeer N.V grundlagt i 1855 (Dura vermeer, 2017) og firmaet Hollandsche Beton Groep N.V. grundlagt i 1902 (Bloomberg, 2017) har været med til at skabe det hårde konkurrencemiljø, som på internationalt plan kan udgøre en konkurrencefordel i forhold til virksomheder, der er udsprunget fra mindre konkurrenceprægede miljøer.

Et andet aspekt i forbindelse med konkurrencemiljøet er, hvorvidt den nederlandske regering understøtter det nationale konkurrencemiljø og branchen som helhed. Ligesom mange andre steder i verden er den nederlandske byggebranches bidrag til BNP samt påvirkning af samfundet generelt af betydelig størrelse.

I perioden 2008 til 2011 afsatte den nederlandske regering derfor 1,2 milliarder euro til energioptimerende forbedringer samt øremærkede 5,9 millioner euro til at styrke innovationen i byggebranchen. Dette blev gjort i forsøg på at hjælpe byggebranchen, der har været skrantende siden finanskrisen, hvor den gik fra at udgøre 11% af BNP før krisen til blot at udgøre 5,5% i 2010 (Dewulf, et al., 2014). Dette betyder, at den nederlandske regering i en vis grad understøtter byggesektoren og industrien ved at stimulere udvikling og renovering i byggesektoren. Ligeledes er der i Nederlandene en konkurrencelovgivning, der lovmæssigt sikrer den frie konkurrence på markedet (DCL, 1997), hvilket betyder, at de offentlige opgaver ikke er forbeholdt enkelte firmaer med gode relationer til de offentlige bygherrer.

- **Efterspørgselskonditioner**

Det lavtliggende Nederland er et af verdens tættest befolkede lande og med et land, hvor 60% af arealet er truet af oversvømmelser, er der historisk set en stærk tradition for at kæmpe mod vandmasserne, hvor man for over 1000 år siden byggede de første diger, og siden det 14. århundrede har haft vindmøller til at pumpe vandet væk fra jordarealerne. Universiteterne i Nederlandene har derfor som resultat af denne lange tradition uddannet nogle af verdens bedste ingeniører indenfor *Watermanagement*. At Nederlandene har en lang historie indenfor det, vi i dag kalder *Watermanagement*, betyder, at der også indenfor områderne *Kystnært byggeri*, *Kystsikring* og *Riskmanagement* er store *pools of resources* som byggebranchen i Nederlandene kan benytte. (Tracy McVeigh, 2014)

Royal BAM Group som international organisation har med en division, som udelukkende opererer i kystnære område (BAM international), mulighed for at bruge denne historisk opbyggede ekspertise som en stærk konkurrencefordel på globalt plan.

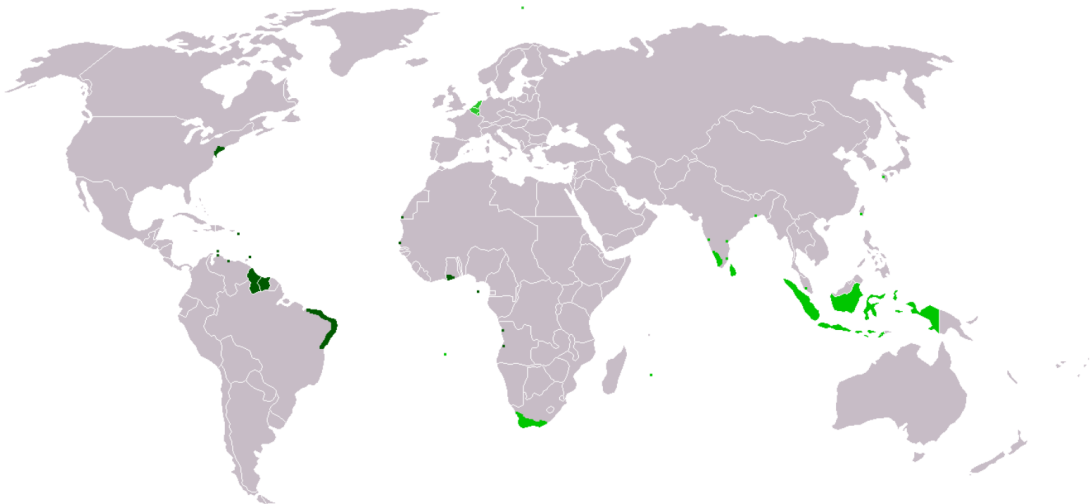
I forhold til Royal BAM Groups indtog på det danske marked i 2014 ville det også have været en mulighed at udnytte denne viden som konkurrencefordel, da Danmarks 10 største byer ligger i forbindelse med vand, og Danmark som nation har kystlinje på over 7300 km (Visit Denmark, 2017).

- **Relaterede og støttende industrier**

På grund af Nederlandenes geografi er der opstået en teglindustri som følge af den lette adgang til lerlagene fra de store vådområder i kystområderne. Denne teglindustri blev i 1600-tallet støttet af et eksportmarked i byen New Amsterdam i kolonien New Holland, som i dag er kendt som hhv. New York og USA (FYI media, 2017). I dag yder denne industri ikke særlig stor påvirkning på byggesektoren eller dennes konkurrencefordel på det globale marked, da brændingen af byggetegl hurtig blev almindeligt udbred over hele Europa, hvorfor teglindustrien primært må ansues kun at have potentiale som en støtteindustri på det arkitektoniske plan, hvor tegl bærer et unikt visuelt udtryk grundet forskelle i jordlag samt brændingsteknik (Brickdirectory, 2017).

- **Faktorkonditioner**

Nederlandene havde som kolonimagt opbygget en stor flådestyrke i den sidste del af det 16. århundrede og kontrollerede store landområder over hele verden fra det 17. til det 20. århundrede. De store landområder var styret af to selskaber *Dutch West India Company* og *Dutch East India Company* (se Figur 11), som styrede Nederlandenes etablering af 'Den nye verden'. Denne adgang til koloniserede områder drev et udbredt handelssystem, hvor der bl.a. blev handlet med krydderier, slaver, guld, sukker, the og kaffe, som udgjorde en vigtig indtægtskilde for Nederlandene (OECD, 2017). Nederlandenes kolonihistorie med områder spredt ud over store dele af verden gør, at Nederlandene i dag har en lang historie med kulturel interaktion med fremmede kulturer og et post-kolonisamfund, hvor 6,3% af befolkningen stammer fra tidligere kolonier. Dette underbygger en kulturel forståelse og en sproglighed (Bosman, 2012), der for et nederlandsk firma kan udgøre en fordel ved internationalisering, ligesom at en fordel også kan findes i det nederlandskes folks tradition for handel, der bl.a. stammer fra en udbredt handel, der fandt sted mellem de koloniserede områder (OECD, 2017).



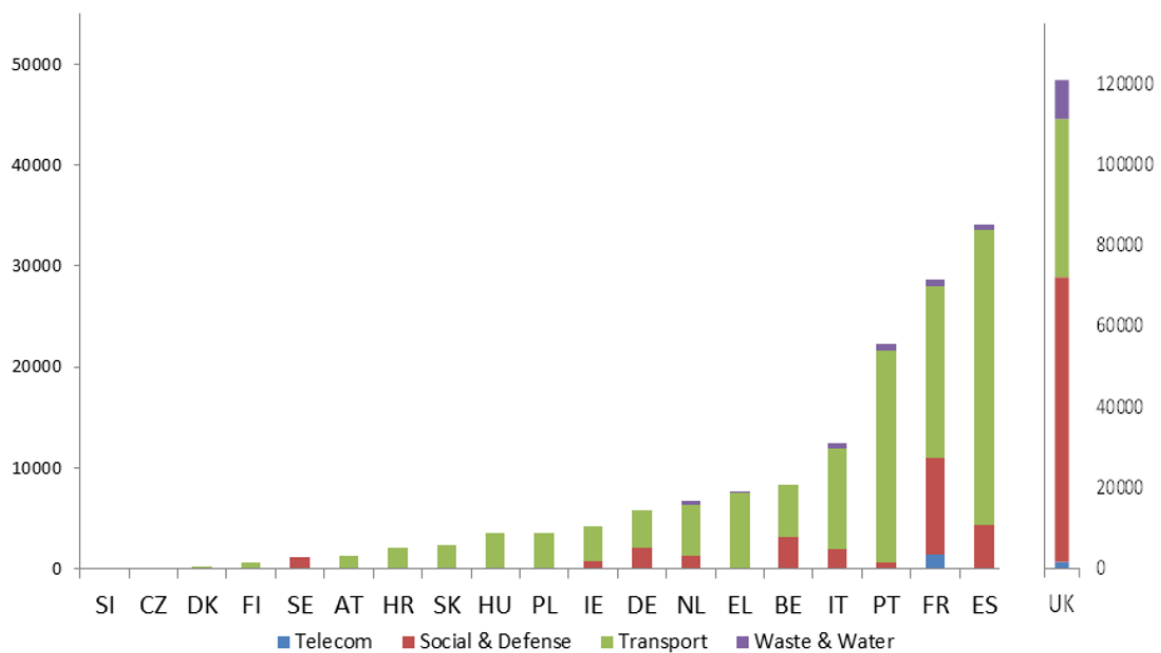
Figur 11- Verdenskort, der viser Nederlandenes territorium gennem historien, kontrolleret af hhv. *Dutch West India Company* (Mørkegrøn) og *Dutch East India Company* (Lysegrøn) (newworldencyclopedia, 2017).

Nederlandene har et areal på 41.528 km² og et indbyggertal på 16,8 millioner (ConDidact A/S, 2017), hvilket betyder, at hjemmemarkedet er betydeligt mindre end i lande som fx USA, Frankrig og Tyskland, hvilket bevirker, at firmaer, der vokser sig store i Nederlandene i modsætning til firmer med hjemmemarkeder i de nævnte lande, har brug for en tidlig internationalisering for at kunne forsætte væksten. Dette kan give en fordel i form af en national *pool of resources* med stor viden indenfor internationalisering. (Johnson, et al., 2015)

4.2.2 DET INTERNATIONALE VÆRDISYSTEM

Selvom Nederlandene er at betragte som BAMs oprindelig hjemmemarked, så er det vigtigt at huske på, at de i 2002 via en virksomhedsovertagelse gjorde entré på fire markeder i Europa (se afsnit 2.1), hvilket medvirker til, at de lokale fordele, der findes i Nederlandene, yderligere kan suppleres og koordineres med viden og ressourcer fra markederne i Belgien, Tyskland, England og Irland. At kunne trække på ressourcer og viden fra andre markeder giver en organisation muligheden for at opbygge konkurrencefordele, som er svære for konkurrenter at genskabe, kopiere eller overføre (se afsnit 4.2).

Fx er der i England siden 90'erne opført over 700 OPP-projekter, hvilket betyder, at de er det land i Europa med mest erfaring indenfor OPP (Mirco Tomasi, 2016). Denne erfaring har Royal BAM Group via BAM-UK mulighed for at bruge som en konkurrencefordel på andre markeder som fx det danske, som er et af de lande i EU, der har mindst erfaring indenfor OPP-samarbejde (se figur 12).



Figur 12 - Totalværdien af OPP-projekter i EU-landene i 2015 opgivet i mio. euro. NOTE: Social & Defence: Forsvar, uddannelse, offentlige bygninger, hospitaler, fængsler, politi, rekreative faciliteter; Transport: Lufthavne, broer, jernbaner, urbane jernbaner (metroer, letbaner, osv.) veje og tunneler; Waste and Water: Vand og Kloak, Affald håndtering. (Mirco Tomasi, 2016)

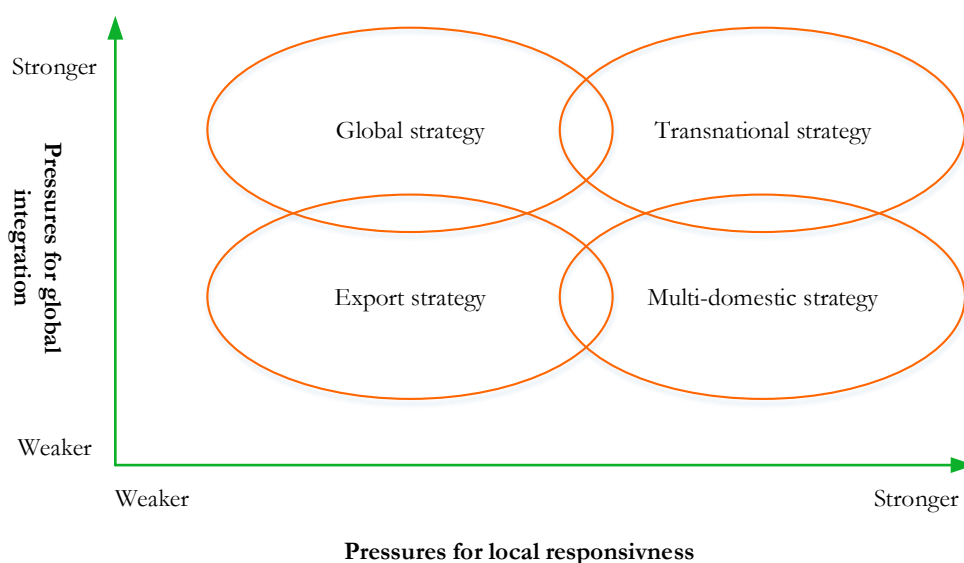
Opsummering

Det er i dette afsnit undersøgt, hvilke lokationsmæssige konkurrencefordele en virksomhed som Royal BAM Group besidder i kraft af et hjemmemarked i Nederlandene. Det er synliggjort, at Nederlandene har en lang historie indenfor byggeri og anlæg, hvilket har skabt en betydelig erfaringsbase i landet, ligesom at bygge- og anlægsbranchen i Nederlandene gennem tiden har været præget af stærk rivalisering, hvorfor virksomheder, der er udsprunget af et sådant rivaliserende miljø, er naturligt bedre til at håndtere konkurrenceprægede miljøer.

Nederlandene besidder også en international konkurrencefordel i form af landets imperialistiske historie, hvor nutidens nederlandske postkolonisamfund er vant til at håndtere mange forskellige nationaliteter og kulturer, hvilket giver en konkurrencefordel i form af håndteringen af de kulturelle dimensioner (se afsnit 4.4.2). I Royal BAM Groups tilfælde har man udover de lokationsmæssige fordele fra Nederlandene også kunne gøre brug af det internationale værdisystem, hvor viden og erfaringer fra diverse hjemmemarkeder i virksomheden kan samles og bruges på tværs af virksomheden.

4.3 INTERNATIONALE STRATEGIER

Når et firmas internationale konkurrencemæssige fordele og evnen til opnåelsen heraf er klarlagt gennem et analysearbejde, står firmaet tilbage med dilemmaet om, hvilken strategi der skal forfølges for en maximal udnyttelse af fordelene. Det essentielle i den internationaliseringsstrategi, der formuleres og forfølges, er det kompromis, der ligger i vægtningen mellem *presset for global integration* og *presset for lokal tilpasning*. Dette kompromis refereres også til som det lokal-globale dilemma. Dilemmaet mellem den lokale tilpasning eller globale integration kan afvejes på utallige måder, og ethvert firma er nødt til at foretage en afvejning i forhold til deres givne situation. (Johnson, et al., 2015)



Figur 13 - Fire internationale strategier (Johnson, et al., 2015)

Ud fra det global-lokale dilemma er der grundlæggende fire retninger for internationaliseringsstrategien: 1. *Global strategy*, 2. *Transnational strategy*, 3. *Export strategy* og 4. *Multi-domestic strategy*. Valget af internationaliseringsstrategi behøves ikke at være dedikeret til en af de fire, men kan være en kombination af flere afhængig af firmaets afvejning i forhold til det global-lokale dilemma. Dette er på figur 13 synliggjort ved overlappningen af ellipserne. For at give et overblik over, hvad de fire forskellige strategier indebærer i forbindelse med vægtningen af det global-lokale dilemma, er der nedenfor en kort skitsering af alle fire.

Global strategy

Det grundliggende forhold for *den globale strategi* er, at verden anses som et stort marked, hvor produkter og services kan afsættes uden videre tilpasning til de individuelle markeder. Denne strategi fungerer mest i forbindelse med standardiseret masseproduktion. Et eksempel på en branche, der med fordel vil kunne udnytte denne strategi, er cementindustrien, hvor produktporteføljen forholdsvis nemt kan tilpasses de fleste markeder i verden. (Johnson, et al., 2015)

Transnational strategy

Denne strategi er den mest komplekse af de fire, hvor det forsøges at forene styrkerne fra *Multi-domestic strategien* og *Global strategien* (se figur 13). Strategien bygger på en minimumsstandardisering, der kan tilpasses de individuelle markeder, og den har i modsætning til *Multi-domestic strategien* stor vidensudveksling imellem de individuelle nationale enheder, og her kan innovative idéer udbredes uanset, hvor de er opstået. Strategien har typisk en opbygning, hvor der etableres en samlet central produktion med en efterfølgende lokal samling og tilpasning, og hvor den store gevinst skal finde i effektiviteten af standardiseringen samtidig med, at den kan tilgodese lokale markedskrav.

Export strategy

Eksportstrategien er en strategi, der yder en fordel for et firma, der sidder med en række konkurrencemæssige fordele skabt af kapabiliteter på hjemmemarkedet, og som ikke umiddelbart kan genskabes andre steder i verden. Yderligere er det en stor fordel, hvis virksomheden leverer en service eller et produkt, der logistikmæssigt relativt nemt kan eksporteres. (Johnson, et al., 2015)

Multi-domestic strategy

Denne strategi forsøger at maximere den lokale tilpasningsevne i forhold til det marked, der ønskes at entrere. Den pågældende afdeling vil være styret meget autonomt, hvor den pågældende chef har store beføjelser i forhold til at imødekomme de lokale markedskrav. Virksomheden er som følge af den autonome styring meget løst koordineret internationalt og vil fremstå som en række individuelle firmaer med opbygninger, som er specifikt tilpasset deres marked. Typisk en strategi, der anvendes, når der ikke kan opnås en øget produktivitet eller effektivitet ved global integration. (Johnson, et al., 2015)

Pressure for local responsiveness

Bygge- og anlægsbranchen er i sin natur stærkt relateret til det lokalmiljø, hvori det opererer, samt de fysiske rammer omkring den placering, hvor byggeprojektet skal opføres. Samtidig er der en tendens til, at man søger en større grad af industrialiseret produktion, hvilket igen mindsker presset for lokal tilpasning. Det er derfor ikke uvæsentligt for en entreprenør med et ønske

om internationalisering at vurdere, hvilke ydelser der kan og vil leveres på de markeder, der ønskes at entrere i forhold til, i hvilken grad disse skal tilpasses lokalmiljøet.

Et kundesegment som det offentlige vil mellem Danmark og Nederlandene, som argumenteret for i afsnit 4.1.1, være meget sammenligneligt. Dette medfører, at man i mange tilfælde vil kunne medbringe nederlandske erfaringer fra offentlige byggeopgaver som fx skoler, hospitaler og infrastruktur til det danske marked, hvor denne erfaring vil kunne bruges til at vinde offentlige udbudte licitationer. Den samme eksport af viden kan have sin relevans ved serviceringen af globale kunder, hvor en grundlæggende viden omkring kunden fra hjemlandet kan skabe en fordel i forbindelse med serviceringen af kunden på det globale marked. Begge tilfælde er dog fordele, der baserer sig på vidensudveksling indenfor et specifikt område og kræver stadigvæk en stor lokal tilpasning ved den fysiske opførelse af eventuelle projekter. En undtagelse fra dette er de færdigproducerede kliniske kerner, der leveres klar til indbygning af virksomheden Interflow. I dette tilfælde er *pressure for local responsiveness* minimeret, da der forventeligt kun er tale om konkrete design- og lovkrav samt indbygningen i det aktuelle projekt, der skal lokalt tilpasses. En egentlig centralproduktion af hele bygninger er ikke en realitet på nuværende tidspunkt, hvorfor man må konstatere, at byggebranchen og BAM opererer i et miljø, hvor presset for lokaltilpasning er højt.

Pressure for global integration

Royal BAM Group er primært fokuseret på markederne i det nordlige Europa med undtagelse af BAM International, der opererer over hele verden ud fra tanken om, at der skal være adgangsvej fra havet, så det nødvendige maskinel kan sejles ind. Presset på den samlede organisation Royal BAM Group for en dissideret *Global integration*, hvor der fx arbejdes med udnyttelsen af økonomiske og produktionsmæssige fordele på de forskellige markeder, er i sit rene format ikke stort, da man globalt set ofte anskuer Europa som et regionalt marked og ikke som en række nationale markeder (Johnson, et al., 2015). Dette betyder, at BAM med undtagelse af BAM International opererer indenfor samme regionale marked og indenfor samme toldunion, hvilket vanskeliggør en udnyttelse af den direkte globale integration. Royal BAM Group er dog i høj grad internationalt orienteret og har en kompleks sammensat række af virksomheder, hvor en udnyttelse af erfaringer, viden og innovation opnået qua forskellige lande og markeder kan udveksles på tværs af virksomhederne, og som hermed udgør en konkurrencefordel, der ikke er lokalt forankret.

Den konkurrencefordel der skabes af *economic of scale* princippet, hvor man både på markeder med prislefokus og markeder med differenceringsfokus udnytter de fordele, der er opnået ved at være repræsenteret på flere markeder, og man derved holder fokus på en global sammenbinding af virksomheden, er også et parameter, der muliggør en udnyttelse af de muligheder, som en global integrationsstrategi tilbyder.

Royal BAM Groups position

Formålet med at vælge en internationaliseringsstrategi er at udnytte de muligheder, der findes for at opnå økonomisk effektivitet ved en global integration samtidig med, at der forsøges at opnå fordele ved lokal tilpasning. I de fleste tilfælde vil dette ende med et kompromis mellem flere strategier, hvor der fokuseres på en eller to regioner i verden ved en tilpasning til disse regioner, hvori størstedelen af den samlede værdikæde også etableres. Der forsøges altså i mange tilfælde at etablere en regional tilgang med en international strategi, hvilket kræver, at der stadig er relativ stor forskel mellem de nationale markeder i regionen, så forskellen kan indbygges i den konkurrencefordel, som en global strategi skal levere (Johnson, et al., 2015). Royal BAM Group har med sin spredning over Nordeuropa valgt et regionalt fokus i en branche med et stort pres ift. lokal tilpasning, hvilket indikerer, at BAM følger en internationaliseringsstrategi, der kan placeres imellem *Multi-domestic strategy* og *Transnational strategy*. Dette underbygges også af en offentlig formuleret strategi kaldet "ONE BAM", hvor der er fokus på de konkurrencefordele, som innovative løsninger på tværs af organisationen skal bidrage med, ligesom at ekspertise fra de forskellige afdelinger skal kunne udnyttes aktivt på tværs af markeder og nationer.

"Vi er selvstændig opbygget, vi er selvstændigt struktureret, vi søger inspiration fra firmet, vi får inspiration fra firmaet."

Bo Svendsen (Svendsen, 2017).

Samtidig med, at BAM-Danmark ønsker at udnytte ressourcer fra både det nationale og internationale værdisystem i Royal BAM Group, er BAM-Danmark også meget lokalt styret, hvor langt størstedelen af ansvaret for tilpasningen til markedet og brugen af ressourcer er placeret hos direktør Bo Svendsen (Svendsen, 2017). Der er derfor væsentlige elementer fra både *Transnational* og *Multi-domestic* strategierne repræsenteret i den strategi, som BAM praktiserer.

Opsummering

I det ovenstående er det global-lokale dilemma blevet analyseret ud fra bygge- og anlægsbranchens perspektiv, hvor det tydeliggøres, at den internationale strategi, der vælges, skal være i overensstemmelse med de produkter, der ønskes afsat. Typisk vil en byggevirksomhed have svært ved at gøre brug af en eksportstrategi grundet naturen af virksomhedens produkter, ligesom presset for *local responsiveness* er stærkt i byggebranchen, hvorfor en internationaliseringsstrategi, som ligger imellem *Transnational strategy* og *Multi-domestic strategy* vil tilbyde de bedste muligheder for en byggevirksomhed. Der eksisterer også en hybrid imellem de to strategier, som Royal BAM Group har gjort brug af i deres internationale strategi.

4.4 MARKEDSSELEKTION OG INDGANG

Når strategien, der skal forfølges, er valgt, bør et firma, der ønsker internationalisering, undersøge de markeder, der ønskes at entrere, ud fra en Makro- og Mikroanalyse af de pågældende markeder, se figur 14. Der findes i den oprindelige optegning af forretningsmiljøet et tredje og inderste lag, som udgøres af de konkurrenter, der findes på markedet. Der er i nærværende afhandling valgt at se bort fra det inderste lag ud fra argumentet om, at denne afhandling beskæftiger sig med vejen ind på det danske marked, og at attraktionen af dette derfor ønskes belyst. Konkurrenter har mere eller mindre fri bevægelighed over landegrænserne, og deres tilstedeværelse findes derfor ikke relevant i denne sammenhæng.

Der vil til belysningen af *Makro- og Mikromiljøforholdene* anvendes hhv. *PESTEL frameworket*, som klarlægger de overordnede markedsforhold, og analyseværktøjet *Porters Five Forces*, som klarlægger branchens attraktivitet.



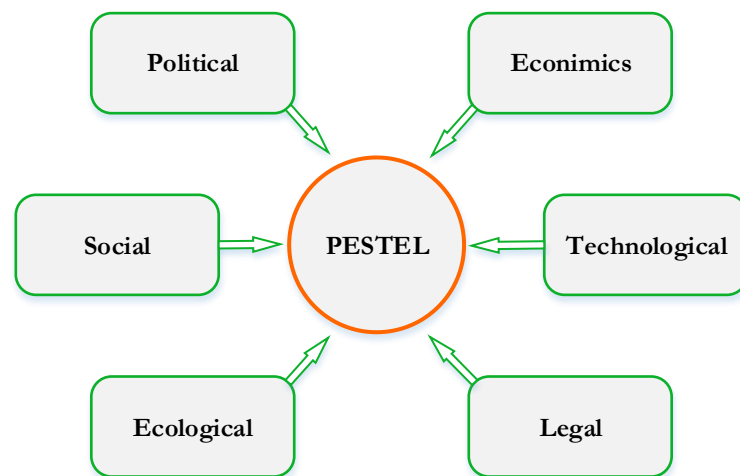
Figur 14 - Lag i forretningsmiljøet (modificeret) (Johnson, et al., 2015).

4.4.1 PESTEL

Markederne i de forskellige lande er ikke alle lige attraktive, og et værktøj til at sammenligne de forskellige markeder er *PESTEL-analysen*, som hjælper med at klarlægge attraktiviteten af det enkelte marked, hvorefter man kan rangere dem i forhold til hinanden. Solo at rangere attraktiviteten af markederne og blot vælge det marked, der er højeste rangerende, er ikke ubetinget en god idé, da man er nødt til at sammenholde det pågældende marked med firmaets konkurrencefordele og internationaliseringsstrategi. Et marked i Sydamerika kan fx være mere kompatibelt med et firma fra Spanien end et højtrangerende marked i Asien. Dette skyldes, at der historisk set er en kulturmæssig større sammenhæng mellem den tidligere kolonimagt Spanien og dens tidligere kolonier i Sydamerika (Johnson, et al., 2015). *PESTEL-analysen* er derfor ikke et stand-alone værktøj, hvorfor den kulturmæssige sammenhæng undersøges i afsnit 4.4.2 Kulturanalyse. I det følgende vil *PESTEL-analysen* blive brugt til at analysere det danske mar-

ked ud fra Royal BAM Groups perspektiv, hvor der er udvalgt fokuspunkter ud fra én eller flere af de tre følgende kriterier: 1. *Megatrends* dvs. ændringer, der påvirker mange. 2. *Retningskraft* dvs. et specifikt punkt, der medfører en markant ændring i forventningerne fremover og 3. *Svage signaler*, dvs. faktorer, der varsler om fremtidige ændringer (Johnson, et al., 2015).

Her er *PESTEL-analysen* valgt frem for *CAGE-frameworket*, da *PESTEL* i sammenhæng med en separat kulturanalyse er vurderet til at give bedre forståelse af markedet og de kulturelle forskelligheder end de fire dimensioner, som *CAGE-frameworket* tilbyder (Johnson, et al., 2015).



Figur 15-PESTEL-analyse (Johnson, et al., 2015).

Political

Det politiske klima kan hurtigt ændre sig, hvorfor det er vigtigt for et firma at kigge nærmere på det politiske klima og bedømme den politiske risiko inden en markedsentré.

Danmark har, siden Frederik VII underskrev den første grundlov i 1849, været et demokratisk orienteret samfund med stabilt politisk klima uden revolutioner eller anden form for uregelmæssigt magtskifte. Regeringerne har siden 1900-tallet skiftevis været sammensat af liberale og socialistiske orienterede partier, der dog alle har ført en politik med fokus på udvidelse og bevarelse af *Velfærdsstaten*. Endvidere er Danmarks indtrædelse i EF i 1973 og etableringen af et fælles europæisk indre marked i 1985 begge begivenheder, der illustrerer tendensen til, at internationale forhold bliver vigtigere for Danmark. Ligeledes med indgåelsen af Maastricht-traktaten i 1991, hvor der imellem EU-landene indgås aftale om at føre et mere omfattende samarbejde om den økonomiske politik med det formål at skabe en prisstabilitet, bedre balance på de offentlige budgetter, en stabil lav rent og stabile valutaer. Det er også i 1991, at man i Danmark begynder at føre det, der bliver kaldt 'Aktiv internationalisme', som havde til

formål at sikre: Global sikkerhed, demokrati og menneskerettigheder, samt skabe global, social og økonomisk udvikling på et bæredygtigt grundlag. (Aarhus universitet, 2017)

Gennem tiden har de skiftende regeringer i Danmark anvendt finanspolitikken, som en konjunkturstabiliserende faktor, hvor man har forsøgt at minimere de økonomiske udsving ved at føre en ekspansiv finanspolitik. Dette har ved en socialistisk orienteret regering typisk medført igangsættelsen af store bygge- og anlægsprojekter (FinansDanmark, 2017). En ekspansiv finanspolitik, der har til formål at stimulere en lavkonjunktur, vil derfor kunne være et gunstigt politisk miljø for en udenlandsk entreprenør som BAM, der har kapaciteterne til at varetage alle typer af bygge- og anlægsprojekter (Svendsen, 2017). I 2014 blev der lanceret en byggepolitisk strategi, der med 34 initiativer skulle styrke den danske byggebranche og den internationale konkurrence samt sikre, at byggebranchen generelt blev mere ressource- og miljøbevidst. Dette er meget kompatibelt med Royal BAM Groups overordnede strategi, hvor ansvaret for miljøet har været en fast del af strategien siden 2008 (BAM, 2017).

Et element, som udenlandske entreprenører skal være opmærksomme på, og som er særligt for det danske arbejdsmarked, er *Den danske model*, som er et aftale-system, der er mere end 100 år gammelt. Modellen er selvregulerende, og arbejdsvilkår og løn bygger på kollektive aftaler, hvor der kun forekommer politisk indblanding i yderste konsekvens, hvis parterne ikke kan nå til enighed. *Den danske model* betyder, at vi ikke har nogen lovgivning om minimumsløn i Danmark, hvilket konflikter med EU's regler om, at man kun skal overholde lovgivning og ikke overenskomster. Dette er et element, man som udenlandsk entreprenør skal være opmærksom på, da man kan komme til at ende i konflikt med de faglige forbund til trods for, at man overholder dansk lovgivning. (Københavns universitet, 2013)

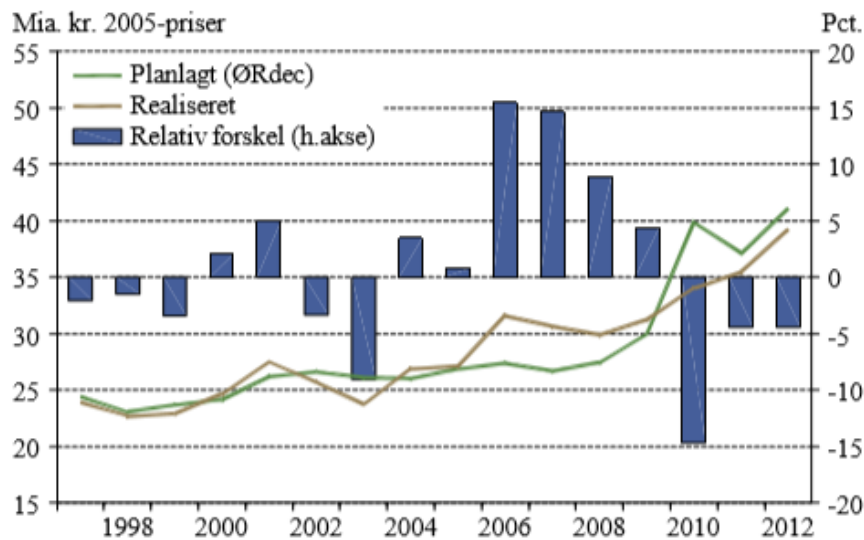
Samlet set må det politiske klima betragtes som yderst stabilt, og Danmark har siden 1973 arbejdet sig mod en øget internationalisering (Gyldendal, 2017), hvilket betyder, at der har været et kontinuerligt politisk ønske om at begrænse idiosynkratiske barrierer for international handel og konkurrence. Dette betyder igen, at en virksomhed som Royal BAM Group ikke risikerede at møde en protektionistisk politisk dagsorden i forbindelse med markedsudvidelsen til Danmark.

Economics

Det økonomiske klima var i Danmark i 2013 præget af en svag optimisme, hvor man efter en længere periode med stilstand efter finanskrisen så tegn på fremgang i form af, at tilliden til de europæiske statsfinanser syntes at være på vej tilbage. Indenfor Danmarks grænser var der også tegn på en øget forbrugertillid som resultat af en lille stigning i væksten i slutningen af 2012, og der var fra Det Økonomiske Råds side en forventning om en vækststigning på ¼ pct. af BNP i 2013 og 1½ %. af BNP i 2014 samt en stigning på 2 %. af BNP i 2015. (De Økonomiske Råd, 2013)

Generelt forsøges der fra det offentliges side at planlægge et modcyklisk investeringsforløb, hvor der ved lavkonjunkturer planlægges igangsættelse af

offentlige investeringer, hvilket også var gældende fra 2009 og frem til 2013. Her var der planlagt offentlige investeringer for mellem 1,97% af BNP i 2009 og 2,31% af BNP i 2012 i forsøget på at stimulere den danske økonomi i tiden efter finanskrisen i 2007/2008. Offentlige investeringer er i midlertidig svære at styre, fordi det ofte er vanskeligt at forudse, hvornår den faktiske investering falder, derfor er der også, som vist på figur 16, en forholdsvis stor afvigelse på de planlagte og de realiserede investeringer i årene op til 2013. (De Økonomiske Råd, 2013)



Figur 16 - Planlagte og realiserede offentlige investeringer. "Planlagt" dækker over økonomisk redegørelsesskøn året forinden. (De Økonomiske Råd, 2013)

Typisk vil den realiserede investering toppe i de efterfølgende årrækker, hvor beholdningen af de ubrugte midler bliver aktiveret. Denne beholdning af ubrugte midler udgjorde i primo 2013 ca. 10 mia. DKK, hvilket betyder, at BAM på forhånd kunne have haft viden om den massive offentlige investering, der forudsigeligt ville komme i årene efter 2013. Danmark har igennem krisen og den efterfølgende periode bibeholdt en høj kreditvurdering af de udenlandske kreditvurderingsselskaber, hvilket i høj grad kan tilskrives den politiske vilje, der har været til at gennemføre reformer og tiltag samt generelle finanspolitiske opstramninger. At Danmark havde (og stadig har) denne høje kreditvurdering betød, at de økonomiske vismænd i 2013 anbefalede en lempelse på 5 mia. af finanspolitikken. En sådan lempelse ville med stor sandsynlighed medføre yderligere investeringer, hvilket igen ville skabe gode vilkår for en entré på det danske marked for en entreprenør som fx BAM. (De Økonomiske Råd, 2013)

De positive økonomiske prognoser i kombination med forsat lav rente i 2013 betød, at der i 2013 var stærke økonomiske tegn på, at der ville være fremgang indenfor bygge- og anlægssektoren i den kommende årrække.

Social

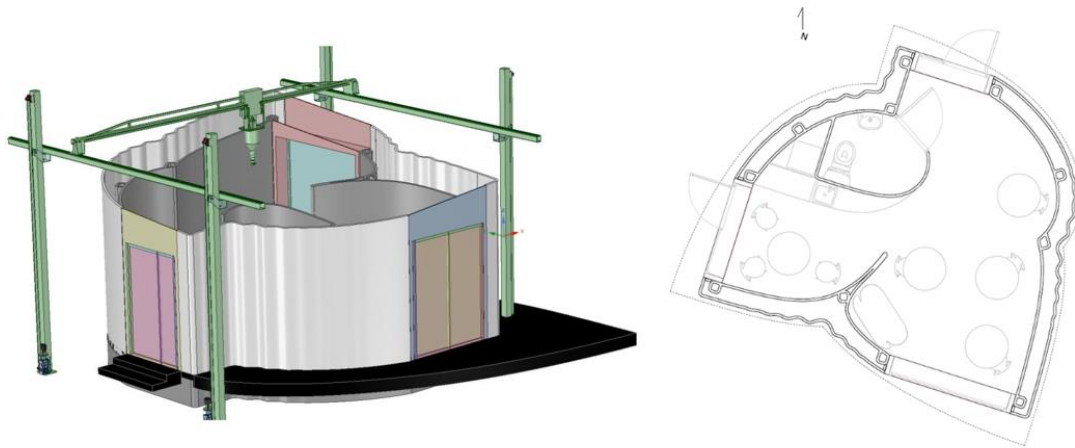
Gennemsnitsalderen i Danmark steg i perioden fra 1980-2013 med ca. 4%. Dvs., fra en gennemsnitsalder på 36,7 år i 1980 til 40,7 år i 2013. Denne udvikling synes at fortsætte i de fremskrivningsprognoser, som er udarbejdet af Danmarks statistik, og i 2013 opgjorde Danmarks statistik, at der for hver 100 personer i den arbejdsdygtige alder var 107, der skulle forsørges (Danmarks statistik, 2013). Denne forskydning, som bl.a. er resultatet af mindre årgange i den arbejdsdygtige alder og store årgange i alderen 45+, medfører, at der forudsigeligt vil komme et større pres på det offentlige for at imødekomme denne ændring af demografien. Indenfor entreprenørbranchen vil denne ændring have en relevans i form af krav om opførelsen af flere ældreboliger, plejeboliger og plejehjem.

Denne forskydning af aldersgennemsnittet er dog ikke kun positivt for entreprenørbranchen, da de små årgange og den større ordretilgang i 2013 også betød, at de første tegn på, at det blev svært at tiltrække den nødvendige kvalificerede arbejdskraft for at kunne løse projekterne, viste sig i form af, at 25 % af de nye stillinger blev besat af udlændinge (Nationalbanken, 2017).

BAM-Danmark benytter sig 100% af underleverandører og har derfor ingen egenproduktion, hvilket betyder, at deres medarbejderstab udelukkende koncentrerer sig om byggestyringen. At byggestyring er virksomhedens primære aktivitet, betyder også, at de har en mindre medarbejderstab, end den ville have, hvis virksomheden havde egenproduktion. Derfor vil BAM-Danmark også kun i mindre omfang blive ramt af problemet med småårgange i modsætning til en entreprenør med stor egenproduktion. Samtidig har BAM-Danmark mulighed for at trække menneskelige ressourcer fra fx Nederlandene, hvorfor der er større justeringsmuligheder for at korrigere for lave årgange end en lokal forankret entreprenør.

Technological

I Nederlandene offentliggjorde arkitektfirmaet Universe Architecture i 2013 de første designplaner for en 3D-printet bygning i 2 etager (Chalcraft, 2013). Denne offentliggørelse markerede starten på en teknologisk udvikling, hvor der blev eksperimenteret mere med 3D-print og robotteknologi indenfor byggebranchen, og i 2017 så man det første eksemplar af et 3D-printet hus i Europa, der lever op til de europæiske byggestandards, blive bygget i Danmark. (Jensen, 2017).



Figur 17-3D printet hus i København (3Dprinterhuset, 2017)

Selvom der stadig er en række udfordringer ved anvendelsen af 3D-print indenfor byggebranchen som fx printernes begrænsning til kun at printe med én type homogent materiale, ligesom prisen på det printbare materiale stadig er for høj til at være konkurrencedygtig, så ser vi i dag en lang række 3D-printede projekter dukke op over hele verden. Dette vidner om, at der investeres massivt i forskning og anvendelse af teknologien. (Jensen, 2017)

Denne teknologiske udvikling har potentiale til at ændre måden, hvorpå vi opfører og udvikler vores byggeprojekter, hvor man potentielt vil kunne printe komponenter til et almindeligt byggeri på selve byggepladsen eller printe selve bygningen.

Anvendelsen af 3D-printede bygninger muliggør en række fordele indenfor byggeriet, hvor en reducere af de 2 millioner ton byggeaffald, som Danmark årligt producerer, vil være en naturlig konsekvens af, at printeren kun bruger præcis den mængde materiale, der er nødvendig. Af andre fordele kan nævnes minimeringen af ulykker og fejl og en forventelig produktivitetsforøgelse. (3Dprinterhuset, 2017)

Hvornår teknologien er udviklet nok til, at den kan implementeres bredt i byggebranchen, og hvilken rolle denne præcis kommer til at spille, er svært at forudsige, men med offentliggørelsen af flere 3D-designprojekter i både Nederlandene og i England i 2013 (Chalcraft, 2013) var der tydelige tegn på, at denne teknologiske udvikling burde følges tæt.

En af præmisserne for at kunne 3D-printe bygninger eller bygningsdele er anvendelsen af BIM-modeller. BIM-modellen danner grundstenen for de fleste af de nye teknologiske udviklinger, som skal hjælpe byggebranchen med at opnå højere produktivitet (McKinsey Global Institute, 2017). Alligevel var det i 2013 kun 10% af de mest oplagte BIM-projekter i Danmark, hvor entreprenøren faktisk anvendte et BIM-grundlag på trods af en anslået besparelse på 10% af enterprisesummen (Graabæk, 2013). Selvom BIM i Danmark 2013 havde været udbredt i mere end et årti, er det stadig nødvendigt at påpege anvendelsen af BIM som en teknologisk udvikling, man skal være opmærksom på. Dette skyldes

både de åbenlyse besparelser ved anvendelsen af mængdeudtræk, kollisionstest og koordinering, men også de anvendelsesmuligheder der ligger i forlængelse af BIM-modeller som fx brugen af *augmentet reality* (AR), som repræsenterer en teknologiske udvikling, der skal være med til at forbedre produktiviteten og kvaliteten i byggeriet (Dalgaard, 2017).

Ecological

Danmark har som led i EUs 'Klima- og Energipakke' fra 2008 påtaget sig at reducere udledningen af drivhusgasser i perioden 2013 til 2020, så udledningen i 2020 er reduceret med 20% i forhold til niveauet i 2005 (Regeringen, 2013). I Europa står byggeriet for ca. 40% af energiforbruget og 40% af materialeforbruget (Energistyrelsen, 2015), hvilket i årene op til 2013 bl.a. resulterede i et stærkt fokus på sikringen af en energieffektiv boligmasse i Danmark både i forbindelse med renovering og nyopførelse (Bygherreforeningen, InnoBYG, Viegand Maagøe, 2013). I 2014 offentliggjorde regeringen sin byggepolitiske strategi "Vejen til et styrket byggeri", som tegnede den samlede retning for udviklingen i den danske byggebranche, og som konkretiserede de indsatsområder, der skulle fokuseres på for, at regeringen kunne leve op til det ansvar, Danmark påtog sig om at nedbringe energiforbruget og udledningen af drivhusgasser i forbindelse med EUs Klima- og Energipakke.

Ligesom et øget fokus på energiforbruget i 2013 medførte et større marked for energioptimerende arbejdsopgaver, betød det også et øget fokus på branchens ressourceforbrug. Dette kunne også ses i byggepolitiske strategier, hvor der er fokus på genanvendelsen af byggemateriale, ligesom at der blev etableret en taskforce, hvis formål var at sikre et øget forbrug af bæredygtige byggevarer, hvilket bl.a. skulle ske ved implementeringen af den fælles EU byggevareforordning, hvor producenterne skal deklarere produktets ressourceforbrug (Regeringen, 2014).

Legal

Danmark er juridisk set et af de bedste lande at gøre forretning i og er kendetegnet ved få og overkommelige bureaukratiske forhindringer, hvis et udenlandsk firma ønsker at etablere sig på det danske marked (Puggaard, et al., 2017).

Danmark har siden konkurrenceloven fra 1997, hvor loven blev tilpasset de europæiske konkurrenceregler, sikret sig, at der ikke findes nogen lovgivningsmæssige fordele for nationalt forankrede entreprenører fremfor internationalt forankrede entreprenører. I de fleste tilfælde bliver de danske udbud og det tilhørende udbudsmateriale iht. AB92 produceret og udbudt på dansk, hvilket giver en indirekte ulempe for en udenlandsk entreprenør. Der er dog hverken for lokale eller internationale virksomheder lovmæssigt krav om licens for at udføre entreprenørarbejde. Dog er der visse typer af arbejde, der kræver autorisation at udføre fx indenfor el- og VVS-arbejde. Afhængig af nationalitet og kvalifikationer for den pågældende medarbejder kan der være krav om opholds- og arbejdstilladelse for personer, der udfører arbejde i Danmark, og arbejds-

tilladelser tildeles som regel kun, hvis det kan bevises, at ansættelsesforholdet er styret af overenskomster, eller hvis det kan godtgøres, at løn- og arbejdsvilkår er tilsvarende danske forhold indenfor samme område. (Puggaard, et al., 2017)

Der findes ingen specifik lovgivning omkring beskæftigelse indenfor byggeriet i Danmark, hvor de fleste er ansat på timeløn. Området reguleres derimod af overenskomster imellem arbejdsgiver og fagforeninger. For personer, der er funktionæransat, gælder funktionærloven. Dette betyder for et firma som BAM-Danmark, der primært beskæftiger sig med styringsområdet af byggeriet, at beskæftigelsesområdet er reguleret af funktionærloven. Generelle områder som ferierettigheder og ansættelseskontrakter er dækket ind under generelle lovbetingelser (Retsinformation, 2010).

En udenlandsk entreprenør skal udover decideret lovgivning være opmærksom på, at de fleste danske projekter bygger på kontrakter, hvor de *Almindelige betingelser* indgår. De almindelige betingelser (AB92 og ABT93) er et sæt regler, hvor repræsentanter fra både bygherre og entreprenører har udfærdiget et sæt regler, som begge parter kan acceptere. Ved større projekter med et element af international interesse vil der oftere blive anvendt internationale regelsæt og oftest de internationale *FIDIC-regler*. (Mortensen, et al., 2017)

Ved projekter, hvor der anvendes *AB-regler*, bør det bemærkes, at tvister afgøres i voldgift og ikke ved de civile domstole.

Der blev i marts 2015 nedsat en kommission til at gennemgå *AB-reglerne* med det formål at opdatere og tilpasse reglerne, så de er tidssvarende, og arbejdet forventes færdigt i midten af 2018.

Der er ved opførelsen af byggeprojekter i Danmark krav om byggetilladelser iht. byggeloven og relevante lokalplaner. Derudover kan der kræves tillæg til byggetilladelsen i fx kystnære områder, hvor der skal søges separate tilladelser efter planloven. Det kan afhængigt af byggeriet eller dets placering også være nødvendigt med tilladelser til fx grundvandssænkning eller deponering af farligt affald. Den udenlandske entreprenør skal desuden være opmærksom på den danske arbejdsmiljølovgivning, hvor ansvaret for et sikkert arbejdsmiljø generelt påhviler bygherren (Mortensen, et al., 2017).

Den danske lovgivning på arbejdsmiljøområdet er tilpasset de europæiske direktiver for sundhed og sikkerhed på arbejdspladsen 89/391 (rammedirektiv), 89/654 (arbejdsstedet), 89/655 (arbejdsudstyr), 89/656 (personlige værnemidler), 90/269 (manuel håndtering af byrder) og 90/270 (skærmterminaler), så en europæisk entreprenør som BAM vil med stor sandsynlighed være bekendt med hovedparten af den gældende lovgivning, da Nederlandene ligesom Danmark har tilrettet den nationale lovgivning på området. (Kommissionen for de europæiske fællesskaber, 2004)

Et forretningsområde, som eksisterer på alle BAMs hjemmemarkeder, er *OPP* (Se afsnit 2.2.1) hvorfor det er vigtigt at være opmærksom på, at der ikke er nogen specifik dansk lovgivning for opførelsen af *OPP*-projekter. Normal praksis på området er aftalefrihed. Der findes offentlige standarder, der kan fungere som guidelines, men ofte er kontrakterne tilpasset det enkelte projekt, hvorfor *OPP*-kontrakter ofte er meget omfangsrige og vil ofte kræve assistance fra specialister på området. Dansk lov kræver dog solidarisk hæftelse ved kon-

sortier, og konsortierne mulighed for at begrænse konkurrencen betyder også, at der fra konkurrencemyndighedernes side er et stort fokus på projektkonsortier.

Karteldannelse og bestikkelse er i Danmark ulovlig, og der er tillagt særlig opmærksomhed på dette fra myndighedernes side, hvorfor en overtrædelse kan medføre fængselsstraf.

I 2013 blev bekendtgørelse nr.1179 vedr. kvalitet, OPP og totaløkonomi i offentligt byggeri, udstedt af Transport- og Bygningsministeriet. Denne bekendtgørelse har bl.a. til formål at sikre, at alt statsstøttet byggeri over 5 mio. og alt regionalt og kommunalt byggeri til en værdi over 20 mio. vurderes med henblik på egnetheden til OPP. Med en stor erfaringsdatabase omkring opførelsen af OPP-projekter, som er opnået gennem mange års erfaring i både Nederlandene og i England, vurderes det, at denne bekendtgørelse kunne udgøre en væsentlig forskel i forbindelse med at etablere en konkurrencefordel for BAM ved etableringen på det danske bygge- og anlægsmarked.

Opsummering

Det ovenstående afsnit har taget udgangspunkt i *PESTEL-analysen*, som giver et billede af, at Danmark er et yderst stabilt samfund med stærk tilknytning til den europæiske union, hvor der er et politisk og økonomisk sundt forretningsklima for nationale såvel som internationale aktører. Det danske samfunds demografiske udvikling, hvor der bliver færre i den arbejdsdygtige alder, vil have en påvirkning på branchen, men ved at koncentrere firmaets primære aktiviteter omkring styring af projekter i stedet for egenproduktion, der kræver væsentlige flere medarbejdere, kan BAM-Danmark minimere denne demografiske påvirkning. Den teknologiske udvikling er ikke i nogen særlig grad centeret om det danske samfund, men det danske samfund tilbyder et gunstigt klima for innovation og udvikling, hvor et firma som Royal BAM Group, der var involveret i det tidligere omtalte projekt af Universe Architecture, og som har en forretningsstrategi, der synliggør et ønske om at være i front i forbindelse med implementeringen af ny strategi, vil have gode vilkår for at udvikle og afprøve ny teknologi. Det danske fokus på bæredygtighed og CSR er i god overensstemmelse med de værdier, som Royal BAM Group repræsenterer, og de danske krav indenfor dette område vil næppe udgøre en forhindring for en virksomhed som Royal BAM Group. En penetrering af et nyt marked vil altid medføre en vis tilpasning i forhold til de love og regler, der er gældende på det nye marked, men med udbudslovens retsprincipper om *ligebehandling*, *gennemsigthed* og *proportionalitet* er en udenlandsk entreprenør som Royal BAM Group garanteret fair konkurrencebetingelser. Ovenstående analyse viser, at Danmark har et overordnet attraktivt makromiljø set ud fra entreprenøren Royal BAM groups perspektiv.

Mange af de forhold, der gør Danmark til et attraktivt miljø for forretninger, er drevet af den førte politik, hvor liberalismen og tilknytningen til EU er væsentlig. For et firma, der ønsker at operere i Danmark, er det særligt vigtigt at overvåge de politiske tendenser i landet, fx vil en udmelding af EU i lighed med Storbritannien betyde en væsentlig forringelse af forretningsmiljøets attrak-

tivitet (Plesner Advokatpartnerselskab, 2016). En frivillig udmeldelse af EU vil ske ved at aktivere Artikel 50 EU, hvilket hverken kunne ske hurtigt eller ubemærket da denne aktivering kræver forhandlinger om vilkårene for udtrædelsen (Folketingets EU-oplysning, 2018). En løbende orientering om de nationalpolitiske tendenser i Danmark vil derfor være tilstrækkelig.

4.4.2 KULTURANALYSE

“It is the unwritten rules of the social game”

Geert Hofstede (Hofstede, 2011)

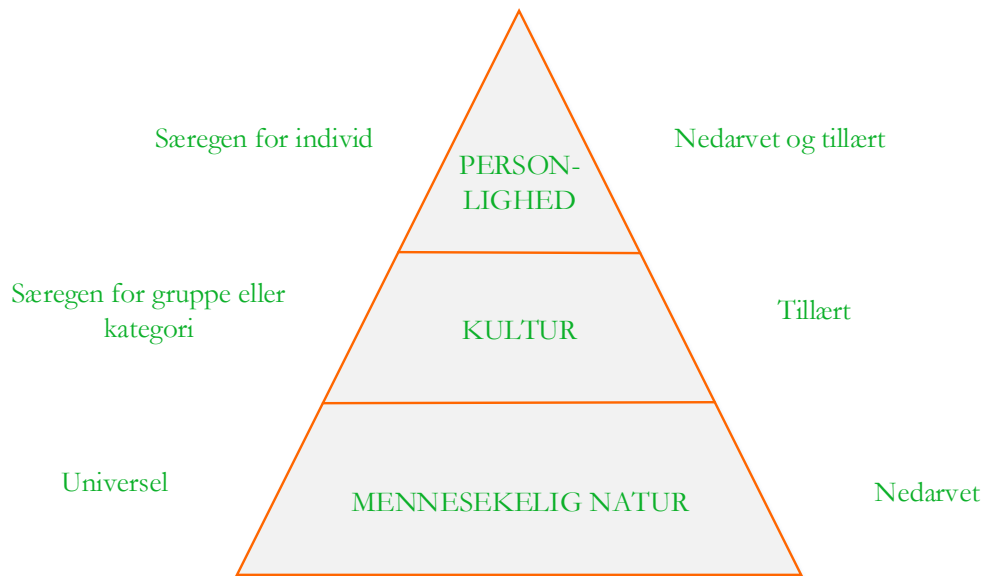
Ovenstående citat af socialpsykologen Geert Hofstede, hvor han beskriver kultur, indkapsler i al sin enkelthed, hvorfor en forståelse af fremmede kulturer er så vigtig, hvis man ønsker gode relationer på tværs af nationer og grupperinger.

Kulturanalysen i dette afsnit tager udgangspunkt i Hofstedes arbejde indenfor den samfundsmæssige og kulturelle sammenligning på tværs af nationer. Han har beskrevet den mentale, menneskelige ’programmering’, som bestående af tre niveauer – se figur 18, hvor den *menneskelige natur* udgør det nederste niveau og består af den menneskelige evne til at føle vrede, kærlighed, glæde, sorg, skam samt behovet for at lege, udfolde sig og generelt at være sammen med andre. Det øverste niveau består af *personligheden*, og udgøres af personens unikke sammensætning af den mentale programmering, som ikke deles med andre. Denne bygger på træk, der til dels er tillært, og til dels er nedarvet med personens unikke gensammensætning. Imellem disse to niveauer ligger *kulturen*, som består af en kollektiv programmering, og som kommer til udtryk i form af, hvordan personen behandler og giver udtryk for de basale følelser. Hofstede har givet følgende definition af kultur:

“The collective programming of the mind, that distinguish one group or category of people from another”

Geert Hofstede (Hofstede, 2011)

Kultur kan derfor betragtes som værende så grundlæggende forankret i mennesker, at en forståelse af kulturelle forskelle kan være altafgørende for firmaers og menneskers succes i mødet med nye kulturer og markeder. En entreprenør, der ønsker at etablere sig på et nyt marked, bør derfor undersøge de kulturelle forskelle, der kan forventes at eksistere mellem det eksisterende hjemmemarked og det ønskede nye marked.



Figur 18- 3 niveauer af mental programmering (Hofstede & Hofstede, 2006)

Med afsæt i en undersøgelse af IBMs medarbejdere i 50 lande i 1970 kunne Geert Hofstede etablere 4 kulturmæssige dimensioner, som med udregningen af indekstal kunne anvendes til sammenligning af kulturer på tværs af nationer og organisationer. Indekstallene er blevet udregnet på baggrund af spørgeskemaer med forkodede pointtal for hvert spørgsmål, hvor man udregnede et gennemsnit for svarende fra en ensartet sammensat gruppe i hvert land. For en nærmere beskrivelse af hvordan disse indeks tal udregnes, henvises til litteraturen Kultur og Organisationer af Geert Hofstede og Gert Jan Hofstede. De fire kulturmæssige dimensioner fik navnet 4D-modellen og udgøres af følgende:

1. Magtdistance

- Social ulighed, herunder også forholdet til autoriteter.

2. Usikkerhedsundvigelse

- Hvordan man forholder sig overfor usikkerhed og flertydige forbindelser med kontrol og aggression samt udtryk for følelser.

3. Kollektivism versus Individualisme

- Forholdet mellem den enkelte og gruppen.

4. Femininitet versus Maskulinitet

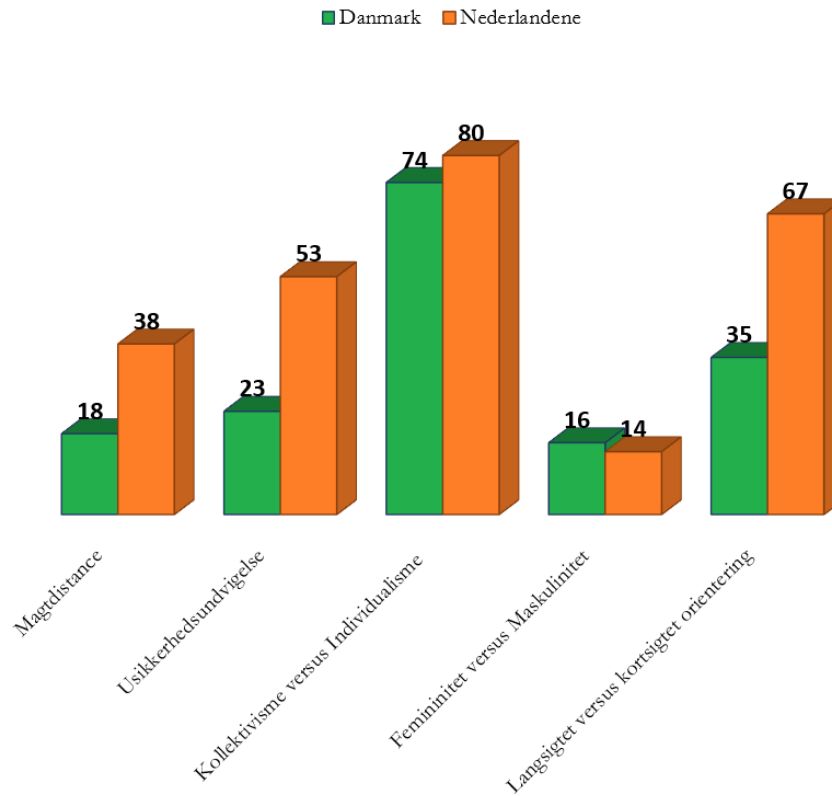
- De sociale, følelsesmæssige implikationer af at være født som dreng eller pige.

I 1979 udfører professor Harris Bond fra det kinesiske universitet i Hong Kong en undersøgelse efter samme princip som IBM-undersøgelsen, og han fandt i samarbejde med Geert Hofstede frem til en femte dimension:

5. Langsigtet versus kortsigtet orientering

- Den dynamiske orientering mod fremtiden.

En fyldestgørende beskrivelse af de enkelte dimensioner vil være for omfangsrig for denne afhandling, hvorfor der for yderligere information henvises til bogen *Kultur og Organisationer* af Geert Hofstede og Gert Jan Hofstede.



Figur 19- Indekstal for Danmark og Nederlandene, (Hofstede Insights, 2017)

Magtdistance

Alene indenfor Europas grænser synes der at være stor variation i de kulturelle relationer, og man kan spore en vis sammenhæng mellem visse landegrupperinger. Fx synes der at være en sammenhæng mellem sprogområde og indekstal for *magtdistance*, hvor romanske sprogstammer som fx fransk, spansk og rumænsk, der tales i lande, som tidligere var en del af Romerriget, synes at have indekstal mellem 50 og 100, hvilket er i den høje ende af skalaen. Dette kan muligvis forklares med, at romersk kontrollerede områder var styret af et magtcentrum, hvilket forudsatte, at borgerne var villige til at modtage og parere ordrer fra centret. Germanske sprogstammer eksisterer derimod i de områder og lande, der forblev 'barbariske' eller blev tilbageerobret af barbarerne, og som var styret af lokale stammegrupper, der ikke var villige til at modtage direktiver fra andre end den lokale stammeleder (Hofstede & Hofstede, 2006).

Hvis man i dag ca. 2000 år senere kigger på Royal BAM Groups hjemmemarkeder, er de alle placeret i lande med germansk sprogstamme:

"Altså BAM er jo repræsenteret i England, Irland, Belgien, Holland og Tyskland, og så ligger Danmark jo ligefor. Det er lande, som kulturmæssigt, korruptionsmæssigt ligner hinanden, vi er velordnede lande, og derfor er Danmark en naturlig forlængelse af den udvikling, som BAM kører i."

Bo Svendsen (Svendsen, 2017)

Det, at BAM har placeret sig på disse hjemmemarkeder, er næppe en tilfældighed, da alle lande med undtagelse af Belgien er placeret med meget lave indekstal for *magtdistance*, hvilket betyder, at landene har en overordnet indstilling til eksempelvis, at alle skal være sikret lige rettigheder samt mindre anerkendt korruption. Dette er en fordelagtig indstilling hos en befolkning for et firma, der ønsker at indtræde på det pågældende lands marked. Det skal bemærkes, at Belgien stadig befinder sig i den nederste halvdel af magtdistanceindekset, men pga. sin geografiske placering og opdelt sprogstamme er landet stærkt influeret af Frankrig. (Hofstede & Hofstede, 2006)

Det lave indekstal for *magtdistancen* i både Danmark og Nederlandene indikerer også, at befolkningen i begge nationer er vant til en stærk grad af selvstændighed i arbejdet samt medarbejderinddragelse i beslutninger, der vedrører dem. Ligesom der også forventes et jævnbrydigt forhold til chefen med en uformel tone samt en forventning om generelt lige rettigheder i samfundet. (Hofstede Insights, 2017)

Kollektivism versus Individualisme

De høje indeks tal, der er gældende for både Nederlandene og Danmark indenfor dimensionen *Kollektivism versus Individualisme*, tyder på, at der er 'løse bånd' mellem individerne i disse samfund, og at der eksisterer en forventning om, at enhver sørger for sig selv og sine nærmeste. Denne stærke grad af individualisme gør, at man som fremmed arbejdsgiver på forhånd med forbehold kan forudse visse mønstre i adfærden blandt kunder og medarbejdere. Fx vil et ansættelsesforhold blive betragtet som en forretningsaftale, hvor der er et beregningsmæssigt forhold mellem arbejdsgiver og arbejdstager, og hvor det er legitimt og socialt accepteret at afslutte forholdet ved manglende 'ydelse' fra en af parterne, eller hvis medarbejderen får et bedre jobtilbud. Medarbejderen handler som individ med egne psykiske og økonomiske behov og med en forventning om, at arbejdet tilpasses, så medarbejderen og firmaet har sammenfaldende interesser. I de stærkt *individualistiske* samfund antages det, at det er den bedste ansøger, der ved ansøgning får jobbet, og det er i modsætning til de *kollektivistiske* samfund uønsket at have familieforbindelser på arbejdspladsen for at undgå nepotisme og interessekonflikter. I praksis findes der mange slags arbejdsgiver-medarbejder forhold i de individualistiske samfund, men som det kan ses på indekstallene ligger Nederlandene og Danmark meget tæt, og for en entreprenør som Royal BAM Group vil der indenfor denne dimension formodeligt ikke være de store overraskelser ved et møde med dansk kultur. (Hofstede & Hofstede, 2006)

Usikkerhedsundvigelse

Nederlandene er i dimensionen *usikkerhedsundvigelse* placeret med et indekstal på 53, hvilket betegnes som middelhøj, og Danmark er i den absolutte bund med et indekstal på 23. I denne dimension ser vi altså den første, større kulturmæssige afvigelse de to lande imellem.

Usikkerhedsundvigelsen kan defineres som: ”den udstrækning, hvori medlemmerne af en kultur føler sig truet eller usikre i ukendte situationer” (Hofstede & Hofstede, 2006).

I samfund med stærk *usikkerhedsundvigelse* eksisterer der typisk flere formelle love og uformelle regler med det formål at kunne kontrollere forholdet mellem arbejdsgiver og arbejdstager. Dette kan betegnes som værende et behov, der bunder i psykologiske årsager mere end formel logik, da befolkningen inkl. embedsværket og politikeren i et sådant samfund er opvokset i et miljø, hvor man er blevet programmet og har følt sig tilpas i strukturerede forhold. I samfund, hvor dette emotionelle behov for regler og rammer dominerer, er der en vis risiko for, at der indarbejdes regeladfærd, som er rituel og måske endda selvmodsigende, hvilket for samfund med lav *usikkerhedsundvigelse* kan virke grotesk, da man i disse samfund kun mener at have brug for regler, hvor det er absolut nødvendigt, og man generelt har svært ved at forsvare det emotionelle behov for formel struktur. Dette er derfor et område, som Royal BAM Group med et hjemmemarked i et samfund med en middelhøjt *usikkerhedsundvigelse* skal være særligt opmærksom på i firmaets organisationsindretning. En anden væsentlig forskel er arbejdsmentaliteten, hvor man i de *usikkerhedsundvigende* samfund gerne arbejder meget, eller som minimum altid har travlt, der arbejder man i de mindre *usikkerhedsundvigende* samfund kun ekstra hårdt, når der er et dissideret behov for dette, men man drives ikke af et behov for konstant aktivitet. Dette kan forklares ved, at man i samfund med høj *usikkerhedsundvigelse* er angst for at stå uden job og derfor søger stor jobsikkerhed, hvorimod denne angst er mindre i samfund med lav *usikkerhedsundvigelse*, hvorfor der også er en mere afslappet holdning til omgivelsernes indtryk af arbejdsindsatsen. (Hofstede & Hofstede, 2006)

Denne forskel i arbejdsindstillingen de to samfund imellem er også en væsentlig overvejelse for en entreprenør som Royal BAM Group i forbindelse med en etablering i Danmark.

En stor fordel, der kan opnås for en entreprenørvirksomhed som Royal BAM Group ved at etablere sig i et samfund som det danske med lav *usikkerhedsundvigelse*, er den fleksibilitet, der kan tilegnes. En entreprenørvirksomhed, der arbejder projektorienteret, vil meget ofte være udsat for løbende ændringer i virksomhedens projekter, og hertil kommer de følgevirkninger, som disse ændringer kan have på tværs af projektet. Medarbejdere fra samfund med lav *usikkerhedsundvigelse*, der ikke har behov for struktur og systemer i samme grad, som medarbejdere fra samfund med høj *usikkerhedsundvigelse*, har derfor intuitivt nemmere ved at navigere i og acceptere disse ændringer (Hofstede & Hofstede, 2006).

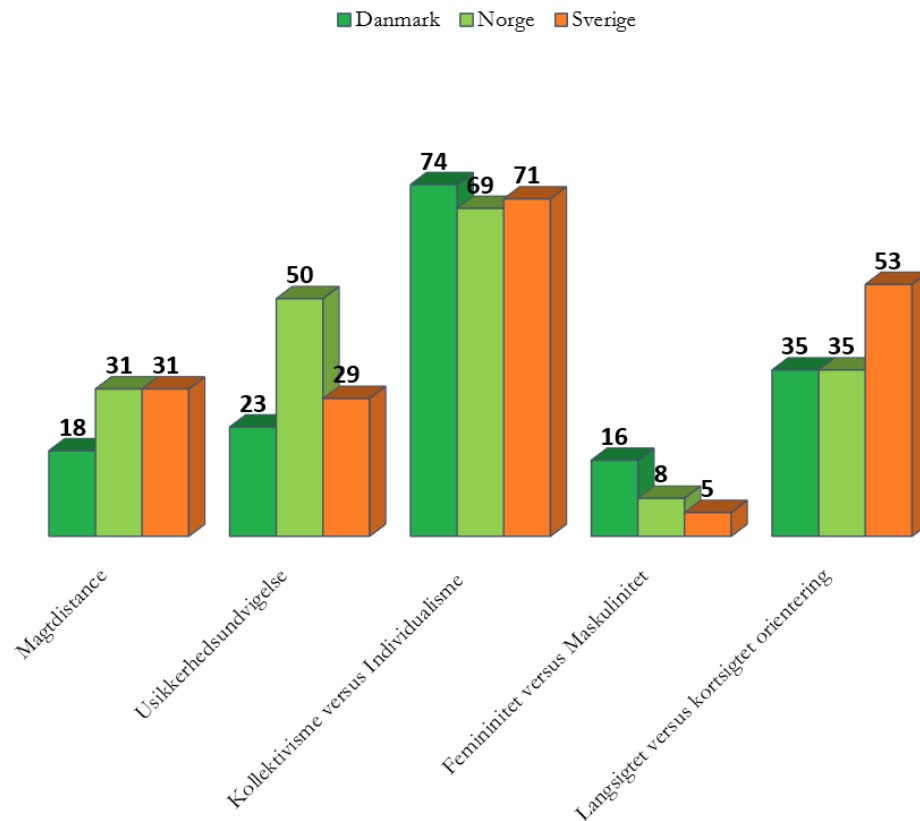
Femininitet versus Maskulinitet

Det lave indekstal i dimensionen *Femininitet versus Maskulinitet* for både Nederlandene og Danmark skal forstås som, at begge lande har et samfund, der er orienteret mod de mere feminine dyder som omsorg for medmennesker og alt levende fremfor de maskuline dyder som fx maskulin selvsikkerhed og konkurrenceånd. For et samfund, der er orienteret mod de feminine dyder, er der en overlapning af sociale kønsroller, og begge køn forventes at være beskedne, bløde og optaget af livskvalitet. En grundlæggende forskel mellem det feminine og det maskuline samfund er, at man i det feminine samfund arbejder for at leve, hvor man i det maskuline lever for at arbejde. For et firma som Royal BAM Group betyder det, at man bl.a. skal vægte gode arbejdsforhold mellem medarbejdere og på tværs af de hierarkiske placeringer i organisationen, hvis man ønsker at være en attraktiv arbejdsplads. Nederlandene og Danmark ligger sammen med Sverige og Norge som de mest feministiske samfund på skalaen, hvorfor en yderligere sammenligning har en begrænset relevans for nærværende afhandling, forklaret ved, at Royal BAM Group i denne dimension også vil kunne forvente at møde et samfund, der er meget ens med deres eget hjemmemarked, og derfor ikke burde bringe nogen overraskelser. (Hofstede & Hofstede, 2006)

Da medarbejdere i Danmark som udgangspunkt ikke er angst for at stå uden arbejde bl.a. pga. det dobbelte sikkerhedsnet i form af a-kasse og dagpenge (Civilstyrelsen, 2017), er de også mere direkte i deres kommunikation på tværs af arbejdspladsens hierarki, derfor må en entreprenør som Royal BAM Group også forvente en forskel i den loyalitet, der udvises fra medarbejderne i Danmark ift. i Nederlandene. Dette kan tilskrives den relativt store forskel, der er mellem landene i dimensionen *langsigtet orientering*, hvilket betyder, at der er nogle grundlæggende kulturelle forskelle blandt medarbejderne i de to lande. De danske medarbejdere vil typisk have fokus på værdier som frihed, rettigheder, arbejdsindsats og selvbestemmelse, og de vil være mere orienteret mod nutiden og traditioner end fx medarbejdere fra Nederlandene, hvor typiske værdier på arbejdspladsen vil være mere i retningen af at lære noget, ærlighed, tilpasning, pålidelighed og selvdisciplin. Ligesom der for medarbejderne er forskelle i deres fokus, vil der for ledelsen i de to lande sandsynligvis også være en forskel. Hvor der i lande med lav *langsigtet orientering* vil være en tendens til at fokusere mere på indeværende års bundlinje i modsætning til et større fokus på markedsposition, som vil være forventeligt af en ledelse i et samfund med høj *langsigtet orientering*. Med et indekstal på næsten det halve af Nederlandene, er der i Danmark en væsentlig anderledes tilgang til den langsigtede orientering, hvor der i højre grad tillægges værdi til personlig ro og stabilitet og fleksibilitet. Der vil generelt i samfundet også være en tendens til, at man hurtigere tager ny teknologi til sig og integrerer det i sin hverdag, hvilket alle er faktorer, der er gode for iværksættere, hvis de ikke overdrives. En entreprenørvirksomhed som Royal BAM Group skal derfor med tanke på denne kulturelle dimension i høj grad være opmærksom på, der sandsynligvis findes en naturlig forskel i fokusområderne, mellem den lokale ledelse og den ledelse, der findes i moderselskabet. (Hofstede & Hofstede, 2006)

Skandinavien

Direktør Bo Svendsen gav i det første interview udtryk for, at det var en tilfældighed, at Royal BAM Group valgte at etablere sig i Danmark før Sverige og Norge. Det forekommer derfor relevant at undersøge indekstallene for hhv. Sverige og Norge i forbindelse med en kulturel sammenligning mellem de skandinaviske lande og i forhold til muligheden for ud fra et kulturelt perspektiv at betragte Skandinavien som et samlet marked.



Figur 20- Indekstall for Skandinavien (Hofstede Insights, 2017)

Som det fremgår af indekstallene, er der med få undtagelser en stor kulturel lighed mellem de skandinaviske lande. De to tilfælde, hvor der optræder en væsentlig forskel, er Norges *usikkerhedsundvigelse* og Sveriges mere *langsigtede orientering*.

At Norge har et indekstal på 50 i dimensionen *usikkerhedsundvigelse* betyder, at landet ikke har nogle præferencer for hverken mere eller mindre *usikkerhedsundvigelse*, hvor både Sverige og Danmark fortrækker en mindre *usikkerhedsundvigelse* (Hofstede Insights, 2017). Af de 50 lande, der indgik i Hofstedes undersøgelse i 1970, ligger Norge trods et indekstal på 50 stadig blandt de 25% lavest placerede lander på skalaen (Hofstede, 2011).

Sveriges indekstal på 53 i dimensionen *langsigtet versus kortsigtet orientering* betyder, at landet ikke har nogen særlige præferencer inden for denne dimension, hvor både Norge og Danmark har en tendens til at søge mod en korttidsorientering, hvor man hurtigere forventer, at en indsats giver resultater. Denne forskel

mellem Sverige og de øvrige lande i Skandinavien er væsentlig at være opmærksom på for en virksomhed, der ønsker at etablere sig i Skandinavien.

Opsummering

En entreprenørvirksomhed som Royal BAM Group med base i Nederlandene har et godt udgangspunkt for at kunne etablere sig på det danske marked med succes, da de kulturelle normer i Nederlandene i stor grad er sammenfaldene med de danske. Virksomheden vil derfor sandsynligvis også have relativt nemt ved at forstå det marked og samfund, det skal navigere i. De to kulturelle dimensioner, hvor der er størst afvigelse mellem de to samfund, er *usikkerhedsundvigelse* og *langsigtet orientering*. Disse afvigelser betyder, at Royal BAM Group som virksomhed skal være opmærksom på, at der i det danske samfund er en orientering mod andre værdier og normer, end hvad de umiddelbart er bekendt med fra Nederlandene. Derfor skal de medarbejdere, der er involveret, orientere sig om forskellene, inden de træder ind på markedet. De lokaliserede kulturelle forskelligheder signalerer dog på ingen måde, at Royal BAM Group skal undlade at etablere sig på det danske marked.

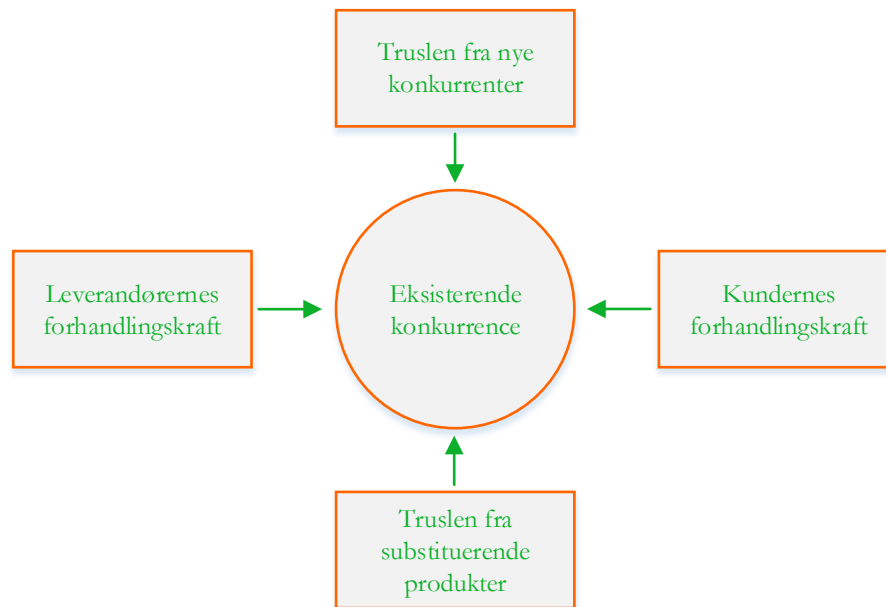
Der er kulturelt set mange fællestræk mellem de skandinaviske lande, hvilket muliggør en erfaringsudveksling og -udnyttelse mellem landene.

4.4.3 PORTERS FIVE FORCES

Brancher varierer meget i deres attraktivitet, og ligesom *PESTEL-analysen* synliggjorde attraktiviteten af makromiljøet, anvendes *Five Forces analysen* til at klarlægge attraktiviteten af den danske byggebranches mikromiljø.

Professor Michael E. Porter har udviklet analysemodellen *Porters Five Forces* for at kunne vurdere attraktiviteten i en bestemt branche. Grundlæggende vurderes branchens potentiale for at generere profit ud fra fem forholdsvis stabile kræfter, der presser branchen (Se Figur 21). Hvis der er stærke kræfter, der presser branchen, vil det være svært at genere en god profit i branchen, hvilket gør branchen som helhed mindre attraktiv. Analysen kan efterfølgende bruges til at vurdere, hvilke aktionsmuligheder der kan anvendes for at mindske presset og højne mulighederne for profit. (Johnson, et al., 2015)

I nærværende analyse er 'branchen' betegnet som byggeri og anlæg og defineret som opførelsen af projekter indenfor kontor, bolig, erhverv, service og forsyning, men medtager fx *ikke* infrastruktur og offshore-projekter eller typehus-firmaer. Analysen er også fokuseret på det geografiske område omkring København, da det er her, BAM-Danmark har etableret sig.

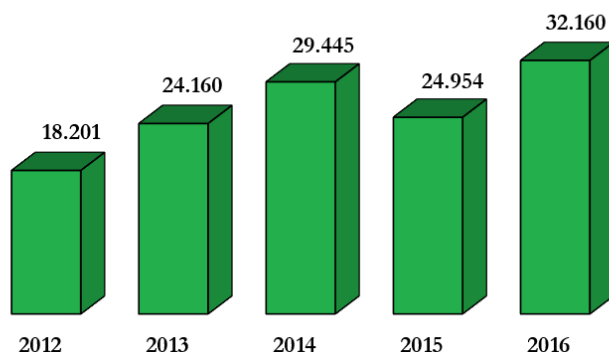


Figur 21 - Porters Five Forces (Johnson, et al., 2015)

Eksisterende konkurrence

Der fandtes i 2013 30.707 registrerede virksomheder indenfor byggeri- og anlægsbranchen (Danmarks statistik, 2013). Det var naturligvis ikke alle virksomheder, der udgjorde en direkte konkurrence i forhold til BAM-Danmark. For realistisk at kunne vurdere den eksisterende konkurrence i 2013 må man kigge på de projekter, der blev budt på, og gruppere den eksisterende konkurrence i markedet efter virksomhedernes mulighed for at byde på samme eller tilsvarende projekter. Indenfor hovedstadsområdet fandtes der i 2013 mindst 20 entreprenørvirksomheder, der havde mulighed for at byde på samme type af opgaver som BAM-Danmark. Udover de etablerede firmer med ressourcer til at påtage sig opgaver i samme størrelse som BAM-Danmark findes der i branchen også opportunistiske virksomheder, der i alliance med kapitalstærke personer eller virksomheder pludselig kan udgøre en reel konkurrence. Der eksisterer derfor relativt mange virksomheder, der i større eller mindre grad var og stadig er i stand til at påtage sig projekter i samme størrelsesorden, hvilket betyder, at der var et meget rivaliserende miljø i modsætning til, hvis der i branchen havde været et forhåndsetableret hierarki med en eller to store aktører, og hvor de mindre virksomheder i større grad ville søge mod nicheforretninger frem for direkte at udfordre den eller de få store spillere på markedet.

REGION HOVEDSTADEN



Figur 22 - Værdi af igangsatte projekter i region hovedstaden, anført i mio. dkk
(Byggefakta, 2017)

Der har gennem årene været en vækst i antallet af igangsatte projekter i Region Hovedstaden, hvor BAM-Danmark i dag har sit hovedsæde. Denne vækst betyder, at der for de etablerede byggevirksomheder er mulighed for at vokse uden, at det sker på bekostning af hinanden og uden den rivaliserende adfærd, som det ellers ville medføre (Johnson, et al., 2015). En vækst i markedet kan også bevirke, at nye virksomheder finder det attraktivt at starte op indenfor branchen, eller at mindre allerede etablerede opportunistiske virksomheder vælger at afgive tilbud på projekter, som de tidligere måske ville have anset for at være for store. Hvis markedet derimod vender, og antallet af igangsatte projekter falder, vil der meget hurtigt opstå en stærkt rivaliserende adfærd, hvor man forsøger at overleve eller vokse på bekostning af konkurrenterne.

For BAM-Danmark, hvis primære ydelse er byggestyring uden nogen form for egenproduktion, er der et begrænset behov for maskinpark og andet udstyr, der medfører høje faste omkostninger for driften. Administrationen, der er den største faste omkostning i BAM-Danmark, er skalerbar, således at den altid kan tilpasses det antal af projekter, der er i huset. Flere virksomheder, der konkurrerer indenfor samme markedssegment som BAM-Danmark, råder over en betydelig egenproduktion med en dertilhørende maskinpark, som bidrager til en forhøjelse af de faste omkostninger. Disse virksomheder vil ved en nedgang i markedet i højere grad være villige til at indlede en priskrig, da de derved kan holde deres maskineri i gang og udnytte deres større volumen og ledige kapacitet. Virksomheder, der i byggebranchen råder over en egenproduktion, har i udgangspunktet foretaget store investeringer ved etableringen af denne, og disse investeringer betyder, at virksomhederne afhængig af afviklingsmulighederne muligvis ikke har samme mulighed for at geninvestere i nye forretningsområder, og de vil derfor være mere rivaliserende anlagt end virksomheder, der ikke har fasbundet deres likvider i en egenproduktion (Johnson, et al., 2015).

Byggebranchen i Danmark er ligesom i resten af verden præget af en meget lille differentiering, hvor entreprenøren typisk er blevet bedt om at give pris på opførelsen af et på forhånd færdigprojekteret projekt, hvorfor det typisk ender med at være en meget prisfokuseret konkurrence i markedet (McKinsey Global Institute, 2017). Indenfor offentlige udbud har der været en tendens, hvor fokus i stigende grad har bevæget sig over imod kvalitet frem for pris, men på trods af

dette fokusskift blev 60% af de offentligt udbudte projekter i 2016 indenfor byggeriet udbudt med fokus på laveste pris (Rydahl, 2017). Det store fokus på pris fremfor kvalitet fra bygherrerens side medfører igen et branchemiljø, der i høj grad er rivaliserende, og presset fra den eksisterende konkurrence vurderes til at være høj.

"Konkurrencen er stærk, det er en 6-7 stykker, muligheder for at få opgaver er enorme, der er mange muligheder, kunsten er at få medarbejderne til at løse opgaverne."

Bo Svenden (Svendsen, 2017)

Direkte adspurgt om, hvor stærkt BAM-Danmark på en skala fra 1-10 oplever konkurrencen fra etablerede konkurrenter, svarer direktør Bo Svendsen, at den er stærk og ligger på 6 eller 7. Han forklarer endvidere, at BAM-Danmarks muligheder for at differentiere sig på markedet afhænger af projektets rammer, og hvorvidt det kan lade sig gøre at bringe de ressourcer, der ligger i virksomhedens bagland i spil.

Truslen fra nye konkurrenter på markedet

For at et marked kan anses som attraktivt, kræver det, at der findes barrierer, der sikrer, at der ikke hele tiden dukker nye konkurrenter op på markedet. Disse barrierer skal sikre, at markedet og den profitmulighed, der findes, ikke konstant bliver presset af nye virksomheder.

I BAM-Danmarks tilfælde handler det således om, at markedet optimalt set skal have barrierer, som for andre virksomheder er svære at overkomme, men mulige for BAM-Danmark.

En barriere for udenlandske virksomheder, der ønsker at etablere sig indenfor den danske bygge- og anlægsbranche, er viden omkring det danske marked og kontakten til kunderne. Barrieren kan forholdsvis let overkommes for både Royal BAM Group og andre udenlandske entreprenører ved at ansætte personer, der har stor erfaring fra det danske marked, og at få disse personer til at udfylde ledende stillinger i firmaet. Virksomheden kan derved drage nytte af medarbejdernes netværk samt sikre sig, at deres erfaring indenfor det danske marked mindsker unødigt ressourceforbrug for virksomheden forbundet med et manglende kendskab til danske forhold samt de udgifter, der er forbundet hermed.

Adgangen til at rekruttere kvalificeret arbejdskraft både indenfor styringen af byggeriet, men også for selve produktionen, er også en væsentlig barriere, der skal overkommes for at kunne operere på det danske marked. Arbejdskraftens frie bevægelighed i Europa medfører dog, at en udenlandsk entreprenør fra Europa kan medbringe sin egen arbejdskraft, så længe denne arbejdsstyrke arbejder efter danske overenskomster. Der er også muligheden for at lade hele produktionen udføre af underleverandører, således at en produktionsinvestering kan undgås. En egentlig rekruttering af dansk arbejdskraft vil være svær at undgå, da erfaring og information om, hvordan markedsmekanismer fungerer, samt viden om de forskellige aktører på markedet er nødvendig for at kunne drive en byggevirksomhed i Danmark.

I Danmark eksisterer der, som omtalt i afsnit 4.4.1, lovgivning, der ved offentlige udbud sikrer ligebehandling af alle virksomheder, dette gælder både nationale og internationale virksomheder. Derimod er der ikke nogen lovgivning, der sikrer ligebehandling i forhold til udbud fra de private bygherrer. Opnåelsen af projekter fra dette kundesegment er derfor som regel baseret på relationer og forbindelser mellem de private bygherrer og de udførende virksomheder. For en udenlandsk entreprenør kan det derfor være vanskeligt at konkurrere med etablerede virksomheder, som gennem mange år har opbygget stærke og personlige forbindelser til mange af de private bygherrer.

For udenlandske entreprenører kan det virke tillokkende at komme ind på det danske marked, fordi priserne på byggeri er ganske høje, men når den samlede danske befolkning på ca. 5 mio. ikke engang svarer til det indbyggertal, der findes i Hamborg og omegn, så falder interessen for at etablere sig i det danske marked lidt igen. (Svendsen, 2017)

Barriererne, der skal holde nye konkurrenter ude af markedet, er forholdsvis svage, eftersom de uden større besvær kan overkommes af både Royal BAM Group og andre udenlandske entreprenører. De initierende etableringsudgifter for en byggevirksomhed er forholdsvis lave, da man kan benytte sig af underleverandører og derfor ikke er tvunget til at opstarte en egentlig produktion. Dertil kommer, at lovgivningen sikrer, at der er ens mulighed for adgang til offentlige udbud, hvilket betyder, at en udenlandsk entreprenør i forbindelse med opnåelsen af offentlige projekter er lovmæssigt sikret mod diskrimination.

"Umiddelbart virker det meget lukrativt, fordi priserne er høje heroppe, men når de så går ind og kigger på segmentet, så er der nogen der holder sig lidt væk igen."

Bo Svenden (Svendsen, 2017)

Direkte adspurgt om, hvor stærkt BAM-Danmark oplever truslen fra nye konkurrenter på en skala fra 1-10, svarer direktør Bo Svenden, at de oplever den som 5 (Svendsen, 2017).

Truslen fra substituerende produkter

Det er en ofte begået fejl af ledelsesteamet kun at kigge på trusselsbilledet fra den branche, man befinder sig i. Andre brancher kan også udvikle og tilbyde produkter eller ydelser, der kan have en stærk påvirkning på den branche, man selv befinder sig i. Alene det, at der findes substituerende produkter på et marked, gør, at der kan være en naturlig grænse for den profit, der kan tjenes, og derved hvor attraktiv branchen er. (Johnson, et al., 2015)

Byggebranchen oplever ikke på samme måde som andre brancher konkurrence fra andre industrier. Dog er der visse typer af industrier som fx værftsindustrien og produktionsindustrien, som potentielt ville kunne producere produkter, der vil kunne påvirke dele af branchen.

Med de klimaændringer vi har oplevet de senere år, hvor prognoserne peger på, at verdenshavene vil forsætte med at stige, samt verdens indbyggertal lige-

ledes vil forsætte med at stige, betyder det, at der samlet set er mindre areal til rådighed for bebyggelse. I Norge er man bl.a. derfor begyndt at eksperimentere med flydende byggeri. Flydende byggeri tilbyder en række fordele som fx, at man på værfter efter samme princip som boreplatforme og krydstogtskibe kan industrialisere hele byggeprocessen, hvorefter det færdige byggeri kan bugseres ud til den endelige destination. Det flydende byggeri vil typisk være projekteret i moduler, som så kan sammensættes efter behov og udgøre hele bydele. Flydende byggeri er med en udregnet kvadratmeterpris på 10-20.000 DKK pr. kvadratmeter fuldt ud konkurrencedygtig med det traditionelle byggeri på land.

De første planer om et større forsøgsprojekt med flydende byggeri ved Fransk Polynesien er i 2017 blevet igangsat (Seasteading, 2017), hvilket tyder på, at udviklingen af flydende byggeri i stor skala er langt fremme.

Også i Danmark er de første flydende boligprojekter 'opført' og ligger forankret i København. Urban-rigger projektet, som står bag, har i samarbejde med bl.a. Grundfos og BIG arkitekter designet og bygget studieboliger på værfter i Polen. De udførte beboelsesmoduler består af 12 studieboliger bygget af 9 container, som er opført på flydende pontoner.

Fordi langt størstedelen af skibsproduktionen er flyttet til markeder i Østen med lave lønningsudgifter, står der mange tomme værfter tilbage rundt i Europa, hvor ejerne formentlig gerne vil finde nye forretningsområde for, hvordan de igen kan aktivere de store investeringer (Berlingske, 2009). Selvom flydende byggeri næppe vil overtage hele markedet, vil værfterne alt andet lige ende med at tage en del af arbejdet fra byggebranchen, hvis flydende byggeri bliver en del af fremtidens byggeri.

Ligesom skibsværfterne potentielt kan påvirke byggebranchen, kan produktionsindustrien også udgøre en væsentlig konkurrent i fremtiden.

Der har gennem mange år været fokus på præfabrikation til byggeriet, og med gode argumenter i forhold til opnåelsen af bedre og mere bæredygtigt byggeri, ligesom det menneskelige aspekt vejer tungt, hvor der ved industrialiseringen er mulighed for at indrette arbejdet, så det passer til mennesket i stedet for, at mennesket skal tilpasse sig arbejdet.

I takt med den teknologiske udvikling har vundet frem, er det blevet muligt at industrialisere flere dele af det traditionelle byggeri, og mange af de arbejder, der tidligere blev udført på pladserne af faglærte håndværkere, bliver i dag fremstillet på standardiseret vis under fabrikslignende forhold af ufaglærte medarbejdere.

Et eksempel på, hvilken trussel den industrialiserede udvikling kan udgøre for det traditionelle byggeri, kan ses i USA, hvor virksomheden Kattera, som sælger beboelsesenheder i flere etager, har udviklet et koncept, hvor alle dele af værdikæden findes i samme virksomhed. Dvs., at alle led fra leveringen af materialer til afleveringen af det færdige byggeri er under virksomhedens kontrol. Hertil kommer at alle dele af selve produktionen er digitaliseret og industrialiseret, således at afhængigheden af leverandører og kvalificeret arbejdskraft er minimeret, samtidig med at effektiviteten og kontrollen er maksimeret (Kattera, 2017). Udover de industrialiseringsmuligheder, som vi allerede i dag ser indbygget i branchen, befinder vi os sandsynligvis lige foran den 4. industrielle

revolution, hvor vi med 'smarte fabrikker' vil have mulighed for at tilpasse produktionslinjen og tilpasse denne efter kundens behov i realtid. Denne kombination af kundetilpasning og *economy of scale* kaldes *Mass Customization* (Pedersen, 2016). Denne 4. industrielle revolution er forudset til at præge industrien de næste 30-40 år, hvilket med stor sandsynlighed vil have en indflydelse på de dele af branchen, der beskæftiger sig med standardiserede produkter og off-site produktion som fx typehuse og toiletkerner (Faurholt, 2013).

En industrialisering er som udgangspunkt godt nyt for byggeriet, da den bidrager til en øget produktivitet og kvalitet, men den presser også det traditionelle byggeri, hvor større dele af arbejdet fjernes fra byggefirmaerne og lægges over til fabrikkerne. Dette lægger også et pres på byggevirksomhedernes indtjeningsmuligheder, hvorfor byggevirksomhederne bør anse industrialiseringen som en trussel, der skal tages stilling til.

Direktør Bo Svendsen vurderer, at der kun i ringe grad er mulighed for en 'disruption' på markedet, som vil påvirke BAM-Danmark. Men han erkender, at der selvfølgelig altid kan være risiko for, at han kan have overset indikationer eller tegn på fremtidige begivenheder, der vil kunne være skelsættende for firmaet. Han understreger dog, at han naturligvis ville have reageret, hvis han havde set sådanne tegn eller indikationer (Svendsen, 2017).

Købernes forhandlingskraft

Hvis en branches umiddelbare kunder står stærkt, er de i stand til at presse priserne i branchen, hvilket gør det sværere for virksomhederne at generere en god profit, og branchens attraktivitet bliver derfor lavere.

Byggebranchen er meget projektbaseret, hvilket betyder, at entreprenørerne konkurrerer om hvert enkelt projekt, der skal vindes hjem til firmaet. For en professionel bygherre, der håndterer mere end blot et enkelt projekt, betyder det, at der ved hvert udbud skal påregnes en ny entreprenør. Denne ordning bevirker, at der praktisk talt ikke er nogen barriere for bygherren ved at skifte entreprenør for hvert projekt, da hele branchen er indrettet efter dette princip. Samtidig betyder det generelle fravær af differentiering i branchen, at de ydelser og produkter, som kunne skabe en stærkere forbindelse til bygherren og derved skabe højere omkostninger ved et skift af entreprenørvirksomhed, i praksis ikke eksisterer.

Bygherrernes mulighed for at presse entreprenøren afhænger desuden meget af, hvilken form for bygherrerolle de udfylder. En professionel bygherre, der har mulighed for at indbyde til nye licitationer, står i en væsentlig bedre position i forhold til forhandlinger end den private bygherre, der muligvis kun bygger et parcelhus én gang i sit liv og derfor ikke repræsenterer nogen adgang til fremtidigt arbejde. De professionelle bygherrer har en interesseorganisation kaldet Bygherreforeningen, der har til formål at sikre en positiv samfundsudvikling i dansk byggeri, men dens formål er ikke at presse priserne hos leverandørerne i modsætning til fx stærke indkøbsforeninger (Bygherreforeningen, 2017).

Med udbudsloven, der er gældende for alt offentligt byggeri, og hvis formål bl.a. er at sikre, at de danske skatteyderes penge bliver anvendt fornuftigt, vil prisen

på et givet byggeri altid spille en rolle. I en branche, hvor der er mange aktører på markedet, vil et udbud med et prisfokus altid medvirke til en rivaliserende adfærd blandt de bydende firmaer.

Direkte spurgt om, hvorvidt BAM har bygherrer eller enkelte kunder, der presser dem, svarer Bo Svenden:

"Både DTU og Carlsberg fylder meget, men alle kunder presser. Så en 6-7 stykker, hvis du vil have en karakter."

Bo Svenden (Svendsen, 2017)

Et pres, der ligger lidt over middelværdien på skalaen, synes at være en rimelig vurdering, da presset skabes af enkelte store organisationer, og en lovgivning, der sikrer et vis prisfokus. Markedet består generelt af mange forskellige typer af bygherre, hvorfor købernes forhandlingskraft dog kan variere meget.

Leverandørernes forhandlingskraft

Byggebranchens konjunkturfølsomme natur (Dansk Byggeri & Deloitte, 2015) og den store mængde af aktører, der er involveret i opførelsen af et projekt, medfører, at leverandørens styrke ofte består i at have mange muligheder ved op-sving indenfor branchen. Den store mængde af muligheder, der er i perioder med store investeringer indenfor byggeriet, medfører, at leverandørerne har bedre mulighed for at 'shoppe rundt' efter de projekter, der tilbyder den største profit. Denne styrke er dog ikke permanent og svinger i takt med niveauet af byggeaktivitet. I 2013, hvor Royal BAM Group gjorde sine overvejelser om et indtog på det danske marked, var byggeaktiviteten meget lav, hvilket kan ses i forhold til det samlede antal af beskæftigede indenfor bygge- og anlægsvirksomheder i tabel 1. Dette betyder, at leverandørernes forhandlingskraft har været tiltagende, siden Royal BAM Group etablerede sig på det danske marked.

Beskæftigede i bygge- og anlægsvirksomheder 2010-2018									
År:	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Samlet antal:	143.200	145.900	144.600	144.400	148.400	155.500	161.700	165.000	170.000

Tabel 1- Samlet antal beskæftigede i Bygge- og anlægsvirksomheder i perioden 2010-2018, tal fra 2017 og 2018 er baseret på prognoser (Dansk Byggeri, 2017).

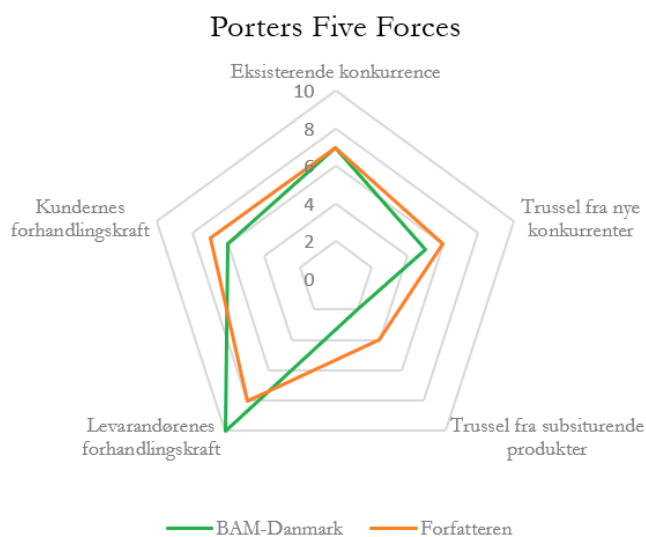
En særlig leverandørgruppe, som bør holdes i fokus, er betonelementleverandører. Dette skyldes, at den danske byggebranche har tradition for at gøre brug af betonelementer, og leverancen af betonelementer kan være udslagsgivende i forhold til både det økonomiske og det tidsmæssige perspektiv for opførelsen af et projekt. På trods af relativt få leverandører på betonelementområdet samt op-sving i bygge- og anlægsaktiviteterne med fyldte ordrebøger er priserne stadig

presset i bund. Dette skyldes, at kapaciteten de senere år er blevet forøget, hvilket medfører, at de konkurrerende virksomheder, der har investeret kapital i en kapacitetsudvidelse, har en meget rivaliserende adfærd og holder derved priserne nede (Hansen, et al., 2016). Selvom priserne holdes nede, udgør betonleverandørenes fyldte ordrebøger en risiko, da leverancen af betonelementer er afgørende for det tidsmæssige perspektiv, hvorfor en manglende fleksibilitet grundet fyldt kapacitet i værste fald kan medføre forsinkelser af projektet samt en økonomisk konsekvens for entreprenøren i form af dagsbøder.

Muligheden for at skifte leverandører er ligesom for bygherren også let for entreprenøren grundet branchens natur, og presset fra leverandørerne er derfor primært bestemt af markedskonjunkturerne for hele bygge- og anlægsbranchen. Dette fremgår også af nedenstående citat af BAM-Danmarks direktør ved interview nr. 2, hvor han blev spurgt ind til leverandørernes styrke, som på skalaen fra 1-10 vurderes til at være 10:

"De er meget stærke i marked i øjeblikket, men det er typisk i en afgrænset periode, og om 3-4 år så er der en anden situation, så er det os der er de stærke."

Bo Svendsen (Svendsen, 2017)



Figur 23- Radarafbildning af branchens attraktivitet

Opsummering

Som det kan ses af radarafbildningen af branchens attraktivitet i figur 22, så mindskes branchens attraktivitet, jo større arealet indenfor den strengen er. Som det ligeledes kan ses, er der en minimal forskel mellem forfatterens og direktørens vurdering af branchens attraktivitet.

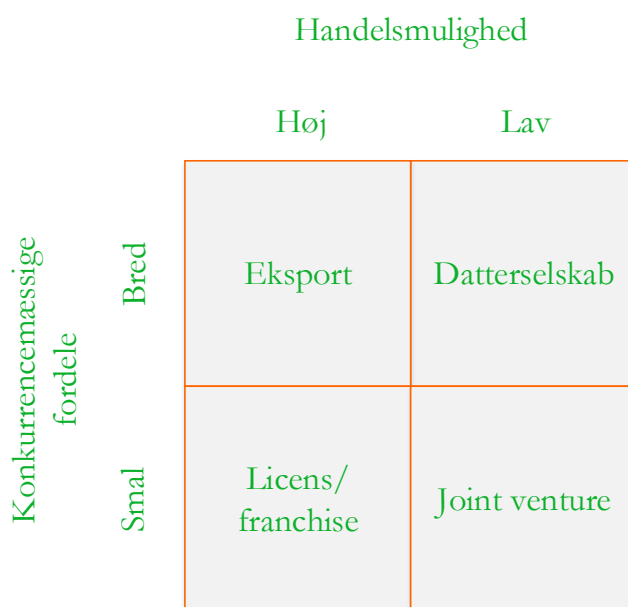
Mængden af konkurrerende virksomheder i samme størrelse som BAM-Danmark er stor, og barriererne, der skulle holde nye virksomheder ude, er meget lette at overkomme, hvilket medfører en høj grad af rivaliserende adfærd i markedet. Branchen bærer præg af at nærme sig det, der hedder *Perfectly competitive industries*, hvor der primært konkurreres på pris, og hvor produkterne er meget ens, og informationer om konkurrenterne er meget let tilgængelige. At branchen har præg af at være en *Perfectly competitive industries*, betyder, at entreprenører, der ønsker at bevæge sig ind på det danske marked, skal være opmærksomme på, at det i sådanne markeder kan være svært at opnå en god profit. Det kan derfor være en god idé at undersøge, om der er en fordel ved at koncentrere og specialisere sig indenfor et begrænset og muligvis mere profitabelt markedssegment (Johnson, et al., 2015).

En måde, hvorpå BAM-Danmark kunne udnytte sit bagland til at skabe større barrierer for nye konkurrenter samt skabe den nødvendige konkurrencemæssige fordel ved deres etablering, er at opbygge en organisatorisk barriere, hvor det eller de færdige produkter, der tilbydes af den nyetablerede danske afdeling, er sammensat af en kompleks udnyttelse af den oparbejdede erfaring, der findes i Nederlandene og de andre hjemmemarkeder. Et eksempel på dette kunne være udnyttelsen af virksomhedens viden omkring OPP-projekter, som kræver stor erfaring og koordinering indenfor flere områder at kunne afgive bud på.

En *Five Forces analyse* er en statisk analyse, som giver et billede af markedet og virksomhedens muligheder her og nu, men da en virksomhed er dynamisk, og markedet konstant udvikler sig, skal man være opmærksom på den generelle udvikling og denne analyses begrænsninger.

4.5 ETABLERING

Når en virksomhed har besluttet, at den ønsker at penetrere det danske bygge- og anlægsmarked, så skal måden, hvorpå virksomheden skal etableres, klarlægges. Der er stor forskel på, hvor mange ressourcer de forskellige etableringsmuligheder kræver, og man kan ud fra ressourceperspektivet snakke om fire grundlæggende etableringsmuligheder, som kræver stigende grad af ressourceforbrug: 1. *Eksport*, 2. *Licens/franchise*, 3. *Joint Venture* og 4. *Datterselskab*. (Johnson, et al., 2015)



Figur 24 - Moderniseret model af international markedsetablering. (Johnson, et al., 2015).

I figur 23 er sammenhængen mellem de fire etableringsmuligheder vist. Graden af *Handelsmuligheder* skal forstås som muligheden for at anvende handelsforbindelser frem for egentlig tilstedeværelse på markedet. Bredden af de konkurrencemæssige fordele skal forstås som virksomhedens mulighed for udelukkende at gøre brug af egne kapabiliteter eller, om der er behov for lokale partnere i forbindelse med produktion eller distribution.

I afsnit 4.3 Internationale strategier er det tydeliggjort, at Royal BAM Group har valgt at følge en internationaliseringsstrategi, der ligger et sted imellem *Multi-domestic strategy* og *Transnational strategy*, hvilket bl.a. hænger sammen med, at Royal BAM Groups mulighed for at gøre brug af en eksportstrategi i forbindelse med en etablering er stærkt begrænset, når branchens natur tages i betragtning (se figur 13).

En etablering baseret på en *licens/franchise* er også et ret usandsynligt scenarie, da differentieringen mellem BAM-Danmark A/S og konkurrenterne ikke er specifik, ligesom der ikke findes nogen barriere i form af patenter eller andet, der skulle virke tillokkende for en lokalpartner i forhold til en licensaftale. Hovedsageligt er konkurrencefordelen baseret på *economic of scale* princippet, hvilket

betyder, at man ikke har en konkurrencefordel i form af et 'koncept', som man kan franchise som fx McDonald's.

For de fleste entreprenørselskaber vil det ligesom for Royal BAM Group anses for at være utilstrækkeligt udelukkende at gøre brug af handelsforbindelser uden en egentlig tilstedeværelse på markedet. Dette betyder, at en etablering enten skal forgå som et *Joint venture* eller ved etableringen af et egentligt *datterselskab*.

Royal BAM Group etablerede i 2014 et datterselskab i form af BAM-Danmark A/S i stedet for at indgå i et *Joint venture*-samarbejde med en ekstern partner. At etablere et datterselskab giver god mening, eftersom Royal BAM Group selv råder over langt de fleste kapabiliteter og umiddelbart ikke ville kunne opnå nogen fordel ved at indgå i et *Joint venture*.

Hvorvidt en udenlandsk entreprenør bør indgå i et *Joint venture*-samarbejde ved en etablering afhænger således meget af den pågældende virksomheds størrelse og dennes mulighed for at drage nytte af en evt. partners kapabiliteter, og i hvilken grad virksomheden bliver afhængig af den valgte partner.

BAM-Danmark blev etableret som en *greenfield investment*, hvilket betyder, at virksomheden blev etableret fra bunden i stedet for en virksomhedsovertagelse (Johnson, et al., 2015). Etableringen af hjemmemarkederne i England, Irland, Belgien og Tyskland er alle sket ved en virksomhedsovertagelse (se afsnit 2.2.1 Royal BAM Group), hvorfor etableringen af BAM-Danmark er den første gang, at Royal BAM Group etablerer sig i et nyt marked ved en *greenfield investment*. I modsætning til en virksomhedsovertagelse tilbyder en *greenfield investment* muligheden for at opbygge virksomheden omkring de kapabiliteter, der eksisterer i moderfirmaet, og som skal være bidragende til at skabe konkurrencefordele for datterselskabet samtidig med, at den nationale kultur kan indbygges i firmaet, således at kulturelle forskelle skaber færrest mulige kontroverser og misforståelser. At etablere sig ved en virksomhedsovertagelse giver til gengæld fordelene at starte med en organisation, som er selvkørende, og som i forvejen har en etableret kundebase, men en overtagelse byder også på mange udfordringer i form af, at den overtagne virksomhed skal opnå øgede konkurrencefordele ved hjælp af moderselskabets kapabiliteter og ressourcer. Ligesom den kulturelle integration af en virksomhed, der er blevet overtaget, kan være yderst vanskelig, så kan en overtagelse også føre til medarbejderflugt og erosion af de konkurrencemæssige fordele, der egentlig skulle styrkes ved overtagelsen.

Royal BAM Group har ved etableringen af BAM-Danmark med adm. direktør Bo Svendsen i spidsen forsøgt at opbygge et datterselskab, der kan drage fordele af direktørens personlige netværk samtidig med, at virksomheden opbygges omkring centrale og velafprøvede systemer indenfor fx risikostyring. Udover forpligtigelsen til at gøre brug af de centrale styringssystemer, der eksisterer i BAM-koncernen, har BAM-Danmark ved Bo Svendsen haft stor frihed til at opbygge virksomheden på en måde, så den er tilpasset til det danske marked og den danske kultur. (Svendsen, 2017)

5 STATUS

I det følgende kapitel gives der et statusbillede af BAM-Danmarks situation i 2017. Dette statusbillede gives på baggrund af en sammenligning af nøgletal mellem de nærmeste konkurrenter og BAM-Danmark samt ved en *SWOT/TOWS-analyse*, der klarlægger BAMs umiddelbare muligheder på det danske marked, som det ser ud i 2017.

BAM-Danmark har i dag lidt over 40 medarbejdere ansat (se bilag B1) og har udover bestyrelsen, som er omtalt i afsnit 2.2.2 BAM-Danmark, en ledelsesgruppe bestående af Bo Svendsen (Direktør), Esper Christophersen (Produktionschef), Frank Petersen (Økonomichef), Henny Wilfert (HR-Chef), Jacob Ravn (Advokat) og Ann-Marie Lewis (Chef for Design og udvikling).

Ledelsesgruppen har ansvaret for den daglige drift af virksomheden og for at sikre den interne koordinering mellem virksomhedens afdelinger. BAM-Danmark udførte i efteråret 2017 en personlighedstest på samtlige medarbejdere, der skulle sikre en bedre forståelse af egne og andres kompetencer i forsøget på at styrke samarbejdsrelationerne i projekterne. Denne test viste også, at ledelsesgruppen bestod af personer med forskellige menneskelige kompetencer, hvilket kan medvirke til at styrke den daglige ledelse, da ledelsen derved har internt gode sparringsmuligheder. Udover ledelsesgruppen består virksomheden af 7 afdelinger (se figur 6), hvor motoren i firmaet er produktionsafdelingen, hvor også langt de fleste medarbejdere i BAM-Danmark er ansat. Afdelingen består pt. af tre pladser i og omkring Storkøbenhavn og er ledet af produktionschef Esper Christophersen, der besidder et menneskesyn, der ligger op af Professor Douglas McGregors *teori Y*, hvor medarbejdere respekteres og ses som arbejdsomme af natur og med gode ressourceegenskaber, ligesom at ansvar også uddelegeres til medarbejderne. Lederstilen, der praktiseres, er også i en naturlig forlængelse af menneskesynet og meget orienteret mod *Human Ressource skolen*, hvor man ønsker at skabe et arbejdsmiljø, der tiltrækker og fastholder medarbejdere (Christophersen, 2017). De resterende afdelinger i virksomheden er alle placeret i hovedkontoret i Søborg, og medarbejdernes kontorpladser er ikke afdelingsopdelt, hvilket giver en god kommunikation og samarbejdsindstilling på tværs af afdelingerne.

Virksomhedens kultur og normsæt bærer præg af at lægge sig tæt op af de nationale indekstal vist i figur 19, hvor fx *magtdistancen* i virksomheden ikke er større end, at direktøren til frokost kan sidde ved siden af hvilken som helst medarbejder i firmaet uden, at det har nogen betydning for deres professionelle relation. At virksomhedens værdier lægger sig tæt op af de kulturelle værdier i Danmark giver sig også til udtryk ved den daglige tone i virksomheden, der bærer præg af at være meget direkte, men med en stor del humor og ironi indbygget, hvilket også er tegn på en lille *usikkerhedsundvigelse* og en lille *magtdistance*.

5.1 MARKEDSSITUATION

Siden BAM etablerede sig i Danmark i januar 2014 er der offentliggjort regnskaber for årene 2014, 2015 og 2016. For at få et overblik over hvor godt BAM-Danmark har fået fat i det danske marked, benyttes de tre nøgletal: 1.

Afkastningsgrad, 2. Likviditet og 3. Soliditetsgrad.

Afkastningsgraden Et udtryk for hvor god virksomheden er til at forrente den samlede kapital i virksomheden

$$\text{Afkastningsgrad} = \frac{\text{Primært resultat} \times 100}{\text{Aktiver}}$$

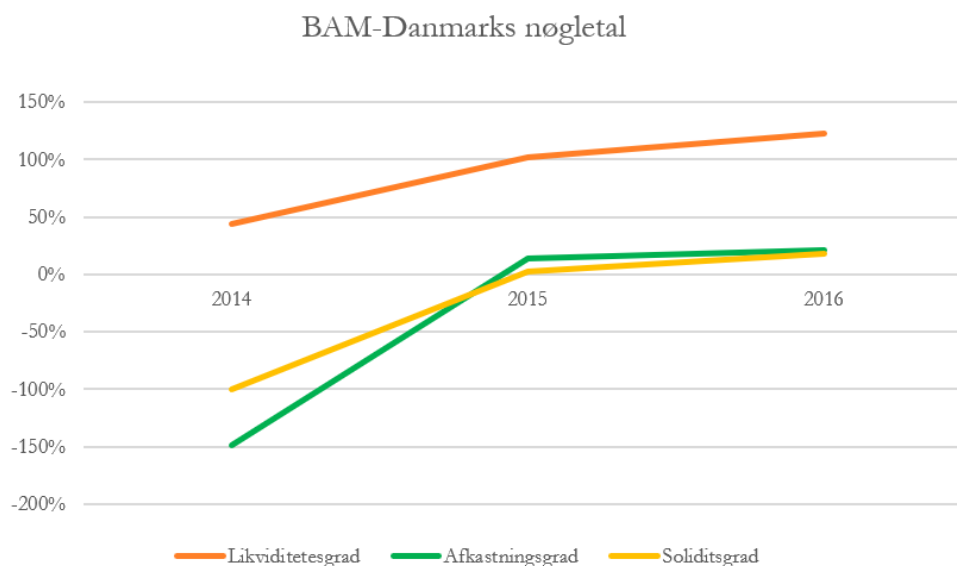
Likviditet Viser virksomhedens evne til at betale sin kortfristede forpligtigelser (dvs. gæld der forfalder indenfor et år).

$$\text{Likviditetsgrad} = \frac{\text{Omsætnings aktiver} \times 100}{\text{Kortfristet fremmedkapital}}$$

Soliditetsgrad Et udtryk for hvor stor en del egenkapitalen udgør af den samlede aktivmasse, samtidig med at den viser virksomhedens evne til at bære et tab.

$$\text{Soliditetsgrad} = \frac{\text{Egenkapital} \times 100}{\text{Aktiver}}$$

Ved at undersøge udviklingen af disse tre nøgletal kan virksomhedens evne til at skabe profit klarlægges, og virksomhedens robusthed og modstandskraft bliver ligeledes synliggjort.



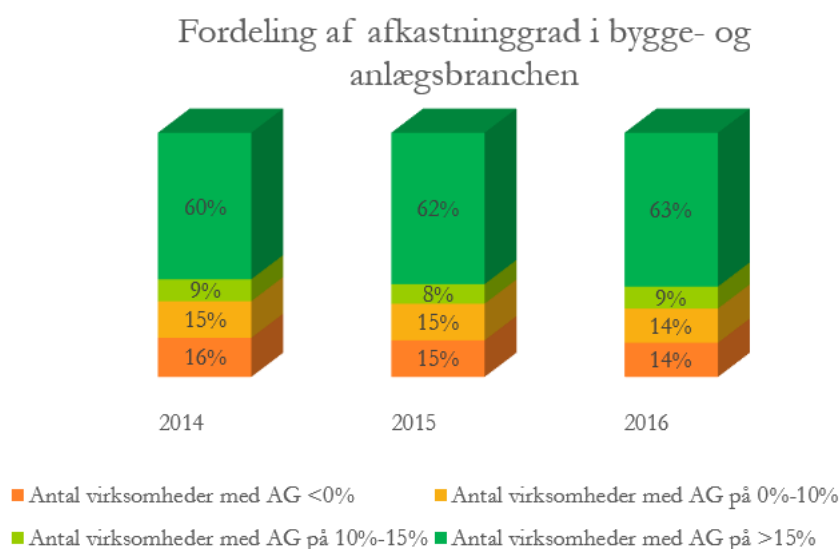
Figur 25 - Nøgletalsudvikling for BAM-Danmark (Proff, 2017)

BAM	Afkastningsgrad	Likviditetsgrad	Soliditet
2016	21%	123%	18%

Meget god	god	Tilfredst.	Svag	Ikke tilfredst.
-----------	-----	------------	------	-----------------

Tabel 2-Danmarks nøgletal 2016 (Proff, 2017)

Som det kan ses på figur 25, har BAM-Danmark været i en positiv udvikling siden etableringen, hvor virksomheden har vokset sig stærkere og forbedret forrentningen af den indskudte kapital. Som det kan ses i tabel 2, havde BAM-Danmark en afkastningsgrad på 21%, hvor en afkastningsgrad på over 15% betegnes som værende meget god i byggebranchen (Proff, 2017). Den gennemsnitlige afkastningsgrad var for branchen i 2016 på 40% (Deloitte & Dansk byggeri, 2017), hvilket betyder, at selvom BAM-Danmarks afkastningsgrad er meget god, ligger den stadig under den gennemsnitlige afkastningsgrad for branchen. Som det kan ses på figur 26, er der også generelt en positiv udvikling i branchen, hvor antallet af virksomheder, der har under 0% i afkastningsgrad, er faldet fra 2014 til 2016, ligesom at antallet af virksomheder, der er kommet over en afkastningsgrad på 15%, er vokset.



Figur 26- fordeling af afkastningsgrad i bygge- og anlægsbranchen. AG= Afkastningsgrad (Deloitte & Dansk byggeri, 2017)

Ligesom der i branchen har været en positiv udvikling i virksomhedernes evne til at forbedre deres afkastningsgrad, har der også været en generel positiv udvikling i virksomhedernes evne til at forbedre deres likviditetsgrad, som helst skal være på et niveau, der ligger over 100%, da en lavere likviditetsgrad

betyder, at en virksomheds økonomiske råderum bliver presset, og derved begrænser det også virksomhedens fleksibilitet ift. nyinvesteringer eller i forbindelse med forhandlinger om betalingsvilkår med en kunde (Dansk Byggeri & Deloitte, 2015). Den gennemsnitlige likviditet i branchen lå i 2016 på 145%, hvor BAM havde en likviditet på 123% (Deloitte & Dansk byggeri, 2017). Dette kan betegnes som tilfredsstillende, da virksomheden vil være i stand til at møde sine kortsigtede gældsforpligtigelser.

Generelt bliver virksomhederne i branchen mere solide, og den gennemsnitlige soliditetsgrad for byggeentreprenører steg fra 27% i 2014 til 31% i 2016, hvilket igen betyder, at BAM-Danmark ligger under gennemsnittet med en soliditetsgrad på 18%. En høj soliditetsgrad er dog primært interessant for de byggevirksomheder, der har store kapitalbindinger i deres materiel, hvorfor der også er større behov for kapital til disse investeringer, hvorimod en større egenkapital betyder et mindre behov for fremmedkapital (Deloitte & Dansk byggeri, 2017). BAM-Danmark er 100% ejet af Royal BAM Group, hvilket i denne sammenhæng betyder, at BAM-Danmark ikke på samme måde som andre virksomheder har brug for ekstern kapital eller er udsat ved svag soliditetsgrad, da man har et kapitalstærkt bagland (se afsnit 2.2.1 Royal BAM Group). I en situation, hvor BAM-Danmark sættes under økonomisk pres, ville moderselskabet kunne bidrage med kapital, som kunne sikre BAM-Danmarks overlevelse, ligesom det ville kunne agere finansieringspartner ved et behov for nyinvesteringer. Siden BAM-Danmarks etablering i 2014 har virksomheden med undtagelse af det første leveår været i stand til at levere et økonomisk overskud.

BAM Danmark	Årets resultat	Egenkapital
2016	9.739.000 kr.	10.704.000 kr.
2015	5.585.000 kr.	966.000 kr.
2014	-5.120.000 kr.	-4.620.000 kr.

Tabel 3- BAM-Danmarks resultat og egenkapital. (Proff, 2017)

Udover at sammenholde BAM-Danmarks nøgletal med det generelle marked kan en sammenligning med de nærmeste konkurrenter i lokalområdet give et billede af styrkeforholdet imellem de nærmeste konkurrenter og BAM-Danmark.

De nærmeste konkurrenter er valgt som værende de 5 største entreprenører, der opererer i Hovedstadsområdet og indenfor byggebranchen (se appendiks A1 - samlet omsætning for de 40 største i 2016). Dette skyldes, at BAM-Danmark med moderselskabet Royal BAM Group i ryggen konkurrerer i dette miljø og byder på samme opgavestørrelse på trods af, at BAM-Danmark virksomhedsmæssigt ikke har samme størrelse som de omtalte konkurrenter.

	Per Aarsleff	MT Højgaard	NCC	A. Enggaard	Züblin	BAM-Danmark
Afkastningsgrad	9%	-3%	11%	6%	-2%	21%
Likviditetsgrad	151%	85%	143%	220%	96%	123%
Soliditetsgrad	40%	24%	16%	43%	14%	18%

Meget god	god	Tilfredst.	Svag	Ikke tilfredst.
-----------	-----	------------	------	-----------------

Tabel 4-Nøgletal for BAM-Danmark og de 5 nærmeste konkurrenter (Proff, 2017)

Ud fra tallene i tabel 4 kan det ses, at BAM-Danmark iblandt sine nærmeste konkurrenter er den virksomhed, som er bedst til at forrente den indskudte kapital, og selvom BAM-Danmark i 2016 havde dårligere nøgletal end gennemsnittet for branchen, er virksomhedens nøgletal blandt de bedre, når der sammenlignes med de virksomheder, som BAM-Danmark befinder sig i direkte konkurrence med. At nøgletallene siden etableringen blot er blevet bedre, og at virksomheden i sammenligning med konkurrenterne ligger blandt de bedre, tyder på, at BAM-Danmark har fået 'bidt sig fast' i markedet. I modsætning til fx virksomheden Zublin A/S, der de sidste 5 år har haft meget lave afkastningsgrader, og i 2016 havde et underskud på ca. 7 mio. DKK, har BAM-Danmark fundet en måde, hvorpå virksomheden kan skabe god profit på det danske marked.

5.2 SWOT

SWOT-analysen, der for første gang i 1969 blev beskrevet af en gruppe forskere fra Harvard Business School, er et analyseværktøj, som siden flittigt har været brugt af virksomhedsledere verden over til at give et øjebliks billede af virksomhedens tilstand (Provenmodels, 2017). I denne sammenhæng vil *SWOT-analysen* på baggrund af de foregående analyser også bruges til at give et øjebliksbillede af BAM-Danmarks strategiske situation.

Strength	Weaknesses
Opportunities	Treats

Figur 27- SWOT (Johnson, et al., 2015)

I forbindelse med udvælgelsen af områder indenfor styrker, svagheder, muligheder og trusler i denne afhandlings *SWOT-analyse*, er der i forhold til styrker og svagheder lagt vægt på de relative forskelle, der er mellem BAM-Danmark og konkurrenterne. Ligesom der indenfor trusler og muligheder er lagt vægt på de emner, der gør sig gældende for BAM-Danmark, eller byggeindustrien, hvorfor generelle udviklingstendenser gældende for alle industrier er nedprioriteret eller fravalgt.

Styrker (Strength)	-Economic of scale -Dygtige til at forrente kapital -Få faste udgifter -God økonomi/solid virksomhed -Stort erfaringskatalog i baglandet -Mulighed for at udnytte ny teknologi -Fleksibilitet i organisationsopbygningen -Tillid til medarbejdere -God risikostyring -Ledelsesstil -Store kulturelle ligheder imellem DK og NL
Svagheder (Weaknesses)	-Afhængighed af underleverandører -Manglende specialisering -Ingen unikke ressourcer/kompetencer
Muligheder (Opportunities)	-Kulturelle ligheder i Skandinavien -Ny teknologisk udvikling -Differencering i produkttilbud -Mass customization -Offentlig opmærksomhed på ressourceforbrug -Klimaforandringer -Oprettelsen af egenproduktion -Bevæge sig ind på markedet for infrastruktur
Trusler (Treats)	-Konjunkturedgang i byggebranchen -”Overophedning” af byggebranchen -Nye konkurrenter på markedet -Mass customization -Virksomheden er nem at imitere -Manglende mulighed for rekruttering af kvalificeret arbejdskraft

Stærke sider

BAM-Danmark er med sit bagland i Royal BAM Group en meget solid og troværdig partner i ethvert byggeprojekt. Samtidig repræsenterer baglandet også størstedelen af BAM-Danmarks konkurrencemæssige styrke, da virksomheden i kraft af Royal BAM Group er i stand til at frembringe en meget bred og solid referenceliste, hvor der findes reference til stort set alle typer af projekter, hvilket giver BAM-Danmark en betydelig konkurrencefordel ved prækvalifikationer på trods af den relativt korte levetid. Det er også baglandet, der leverer BAM-Danmarks konkurrencemæssige fordel: *economic of scale*, hvor der eksempelvis drages nytte af specifik ekspertviden samt adgangen til innovative tiltag fra Nederlandene. Når disse konkurrencemæssige fordele oprinder fra Nederlandene, betyder den kulturelle lighed mellem Danmark og Nederlandene også, at der er et væsentligt større potentiale for at kunne få bragt flest mulige styrker i

spil på det danske marked, da mange af de grundlæggende antagelser og adfærdsmønstre er sammenlignelige.

Selvom de stærke konkurrencemæssige fordele er leveret af BAM-Danmarks bagland, har BAM-Danmark også selvstændigt bygget styrker op i Danmark, hvor virksomheden uafhængigt af Royal BAM Group har skabt en organisation, som er fleksibel i sin opbygning. BAM-Danmark er ligeledes præget af en moderne lederstil, hvor ledergruppen forsøger at skabe en arbejdsplads, hvor folk ønsker at blive og forblive ansat. Det er også BAM-Danmarks egen fortjeneste, at virksomheden har kunne forrente den indskudte kapital med 21% og generelt leverer bedre nøgletal end mange af de virksomheder, som BAM-Danmark ligger i direkte konkurrence med.

Svage sider

BAM-Danmark har i modsætning til mange af sine konkurrenter ikke nogen egenproduktion, hvilket skaber et afhængighedsforhold til underleverandørerne. Dette kan i tider med stor aktivitet i branchen svække BAM-Danmarks position. BAM-Danmark har hverken et unikt produkt eller en unik kompetence, som kunne sikre et tættere bånd til en kundegruppe eller sikre virksomheden en mulighed for at skabe en større profit (Svendsen, 2017). Dette betyder også, at BAM-Danmark ikke kommer i betragtning til at være 'det naturlige valg', hvor en virksomhed i kraft af sine unikke og særlige evner indenfor et specifikt område kan være en så værdifuld partner, at den ikke kan undværes i et givent projekt.

Muligheder

De resterende nordiske landes kulturelle dimensioner er meget identiske med de kulturelle dimensioner i Danmark (Hofstede & Hofstede, 2006). En markedsudvidelse i de resterende nordiske lande ville derfor være en naturlig forlængelse af Royal BAM Groups etablering i Danmark. Dette ville også skabe en mulighed for at kunne etablere et fælles nordisk marked, hvor man potentielt lettere ville kunne overføre erfaringer direkte mellem landene. En anden mulighed for markedsudvidelse ville være at byde på danske infrastrukturprojekter via virksomheden BAM Infra b.v., der af samme ejerkreds blev etableret i Danmark samtidig med BAM-Danmark, men som indtil nu ikke har leveret nogen projekter. Udover en markedsudvidelse har Royal BAM Group flere afdelinger i Nederlandene (se afsnit 2.2.1 Royal BAM Group), der søger at udvikle og indarbejde ny teknologi internt i organisationen. Dette betyder, at BAM-Danmark har mulighed for at få adgang til den nyeste teknologi, hvilket kan bidrage til en væsentlig konkurrencefordel.

At Royal BAM Group har en størrelse som verdens 24. største entreprenør betyder også, at virksomheden har mulighed for at investere og udnytte den industrielle udvikling, der ligger i *Mass Customization*, hvilket ville kunne give BAM-Danmark en konkurrencemæssig fordel på det danske marked. En investering i *Mass Customization* kunne også levere en fordel i forbindelse med de klimændringer, vi ser i øjeblikket, hvor kravene til boliger vil ændre sig i takt med

ændringer i klimaet. Disse krav vil man fleksibelt og hurtigt kunne imødekomme med produkttilbud indenfor *Mass Customization*. I takt med klimaændringerne er der også kommet en stigende interesse fra offentligheden omkring bæredygtighed og ressourcespild. Denne opmærksomhed kan ved anvendelsen af *Mass Customization* eller udløbere af *Mass Customization* som 3D-print bidrage til en konkurrencemæssig fordel for både Royal BAM Group og BAM-Danmark.

Udover at være afhængig af initiativer fra Royal BAM Group i forbindelse med udnyttelsen af de muligheder, der er i markedet, ville BAM-Danmark selv kunne udnytte nogle muligheder fx ved at oprette en egenproduktion. Dette ville dog være en mulighed, der skulle søges på bekostning af organisationens fleksibilitet og BAM-Danmarks relativt lave faste udgifter.

Trusler

Udover at være en mulighed i marked så er *Mass Customization* også en trussel, hvis der ikke investeres i den. En teknologi med dette potentiale vil påvirke byggebranchen i en eller anden grad, da der formentlig vil blive taget arbejdsopgaver fra både de entreprenører, der på nuværende tidspunkt arbejder indenfor off-site produktion og standardiserede produkter, men også fra traditionelle entreprenører, da teknologien vil kunne tilbyde specialløsninger produceret på industriel vis. BAM-Danmark har få beskyttende barrierer, og virksomhedens grundstruktur er forholdsvis nem at imitere (Svendsen, 2017).

Dette skal sammenholdes med, at flere store udenlandske entreprenører på baggrund af profitmuligheder og byggeaktivitet har vist interesse for det danske marked. Dette betyder, at en væsentlig trussel for BAM-Danmark er nye udenlandske entreprenører på markedet, der har de samme konkurrencemæssige fordele, som BAM-Danmark har i kraft af Royal BAM Group. En nedgang i byggeaktiviteterne på det danske marked er ikke en selvfølgelig trussel for BAM-Danmark, da det kan skabe en bedre position ift. underleverandører, men en nedgang i markedet kan også betyde en begrænsning ift. virksomhedens vækstmuligheder.

I værste tilfælde vil et kollaps i byggemarkedet betyde, at man vil stå i en konkurrencesituation, som er så presset, at flere virksomheder muligvis vil forsøge sig med en *bid-in* strategi, hvor der bevidst bydes ind på projekter med priser, der er for lave, for så at forsøge at tjene pengene hjem ved ekstraregninger. Denne strategi giver også arbejde til medarbejderne, så virksomheden kan undgå fyringer. Denne strategi er dog i modstrid med BAM-Danmarks værdisæt. Desuden er den meget risikabel, da man ikke nødvendigvis kan finde grundlag for ekstraregninger, ligesom at sagen vil blive meget konfliktfyldt og kræve mange ressourcer i forbindelse med konfliktløsninger (Steffensen, 2017).

Udover, at *SWOT-analysen* ud fra de tidligere analyser, skaber et klarere billede af BAM-Danmarks nuværende strategiske position, kan analysens indhold også brugs i *TOWS-matricen*. Denne matrice giver mulighed for at identificere de muligheder, BAM-Danmarks interne (Styrke og Svagheder) og eksterne (Muligheder og Trusler) dimensioner tilbyder i forhold til hinanden.

5.3 TOWS

TOWS-matricen bruger indholdet af *SWOT-analysen*, men tilbyder i form af kombinationen af de interne og eksterne dimensioner fire strategiske fokusområder (Se figur 28):

- 1. SO Strategien (*Maxi-Maxi*)
Der fokuseres på at udnytte virksomhedens styrke maksimalt i forbindelse med, at den forsøger at få maksimalt udbytte af dens muligheder
- 2. WO Strategien (*Maxi-Mini*)
Virksomhedens styrker udnyttes maksimalt i forsøget på at minimere virksomhedens trusler
- 3. ST Strategien (*Mini-Maxi*)
Virksomhedens muligheder forsøges udnyttet ved at minimere virksomhedens svagheder
- 4. WT Strategien (*Mini-Mini*)
Virksomhedens trusler forsøges minimeret ved at minimere virksomhedens svagheder

Virksomheden bør fokusere på den strategiske position, hvor den står stærkest, og hvor den kan aktivere flest ressourcer.

	Styrker (S)	Svagheder (W)
Muligheder (O)	<u>SO strategi</u> Bruger virksomhedens styrke til udnytte mulighederne	<u>WO Strategi</u> Ved at fjerne svaghederne kan mulighederne udnyttes
Trusler (T)	<u>ST Strategi</u> Bruger virksomhedens styrke til at fjerne trusler	<u>WT Strategi</u> Generere muligheder ved at minimere svagheder og trusler

Figur 28- TOWS-matricen (Johnson, et al., 2015)

TOWS-matricen tilbyder ligesom *SWOT-analysen* 'kun' et øjebliksbillede af den strategiske situation for en virksomhed. Hvis *TOWS-analysen* ønskes brugt som et dynamisk værktøj, er det nødvendigt at udarbejde flere *TOWS-analyser*, der hver især afspejler virksomhedens situation på forskellige tidspunkter i forhold til en given fremtidsprognose (Weihrich, 1982). I denne afhandling bruges *Balanced Scorecard* i forbindelse med bearbejdningen af den fremadrettede strategiske planlægning. *TOWS-analysen* tjener således solo det formål at være retningsbestemmende for ét fokusområde i forhold til BAM-Danmarks nuværende situation.

	Styrker (S) - Economic of scale (1) - Dygtige til at forrente kapital.(2) - Få faste udgifter (3) - God økonomi/solid virksomhed (4) - Stort erfaringskatalog i baglandet (5) - Mulighed for at udnytte ny tekn.(6) - Fleksibilitet i organisationsopbygningen (7) - Tillid til medarbejder (8) - God risikostyring (9) - Ledelsesstil (10) - Store kulturelle ligheder imellem DK og NL (11)	Svagheder (W) - Afhængighed af underleverandører (1) - Manglende specialisering (2) - Ingen unikke ressourcer/kompetencer (3)
Muligheder (O) - Kulturelle ligheder i Skandinavien (1) - Ny teknologisk udvikling(2) - Differencering i produkttilbud (3) - Mass customization (4) - Off. opmærksomhed på ressourceforbrug (5) - Klima forandringer (6) - Oprettelse af egenproduktion (7) - Bevæge sig ind på markedet for infrastruktur. (8)	SO strategi Bruge erfaringerne i DK til at etablere BAM i Sverige og Norge (S1, S2, S4,S9,O1,O8) Investere i mass customization produktion (S1, S5, S6, O3, O4, O5, O6, O7) Bevæge sig ind på infrastruktur markedet i Skandinavien (S1, S2, S5, S6, S9, S10, O1, O3, O5, O7, O8)	WO Strategi Oprettelse af egenproduktion (W1, W2, O3, O5, O7) Udvikling af samlede produktpakker F.eks flydende byggeri el. 3D printede konstruktioner (W2, W3, O2, O3, O5, O6, O7) Investere i Mass Customization (W1, W2, W3, O3, O4, O5, O6, O7)
Trusler (T) - Konjunkturedgang i byggebranchen (1) "Overophedning" af byggebranchen (2) - Nye konkurrenter på markedet.(3) - Mass customization (4) - Virksomheden er nem at imitere (5) - Manglende mulighed for rekruttering af kvalificeret arbejdskraft (6)	ST Strategi Investere i Mass Customization produktion (S1, S5, S6, T2, T3, T4, T5, T6) Udarbejdning af rekruteringsprogram (S4, S6, S8, S9, S10, T5, T6) Fastholde den fleksible organisation (S2, S3, S4, S7, T1, T2)	WT Strategi Specialisering indenfor en niche (W2, W3, T1, T3, T5) Tilbagetrækning fra det danske marked.

Figur 29 – TOWS-matrice for BAM-Danmark

SO Strategien

Som de tidligere analyser har vist, har BAM-Danmark mange styrker, som i forskellige kombinationer kan bruges i forbindelse med forfølgelsen af de muligheder, der tydeliggøres i *SWOT-analysen*.

BAM-Danmark kan forfølge muligheden af *Mass Customization* i Danmark, hvor virksomheden bl.a. kunne drage nytte af de tidlige erfaringer, der er gjort af Royal BAM Group i Nederlandene, hvor verdens første 3D-printede bro er blevet printet. Dette kræver store investeringer i produktionsanlæg, men ville medføre, at BAM-Danmark med tiden kunne opnå en væsentlig konkurrencemæssig fordel på det danske marked. I Danmark er BAM kun aktiv indenfor opførelsen af byggeri på trods af, at der samtidig med etableringen af BAM-Danmark også blev etableret et selskab ved navn BAM Infra af samme personkreds. Hvis Royal BAM Group har stor erfaring med infrastrukturprojekter, vil en markedsudvidelse til projekter omhandlende infrastruktur ligge i en naturlig forlængelse af Royal BAM Groups eksisterende forretninger. En anden mulig markedsudvidelse kunne være en etablering i resten af Skandinavien med BAM-Danmark som udgangspunkt, da de erfaringer, der er gjort i Danmark, meget nemt vil kunne overføres til resten af Skandinavien. En sådan markedsudvidelse, hvor der også er mulighed for at bevæge sig ind på infrastrukturmarkedet, vil dog kræve, at der kan trækkes på ressourcer fra Royal BAM Group, men selve markedsudvidelsen kunne med fordel styres af BAM-Danmark, da de besidder viden om og erfaringen med de barrierer, der skal overkommes ved en etablering.

WO Strategien

Ved at oprette en egenproduktion ville BAM-Danmark reducere afhængigheden af underentreprenører. Samtidig kunne virksomheden opnå en større grad af specialisering indenfor netop det område, hvor egenproduktionen oprettedes, hvilket kunne bidrage til en konkurrencemæssig fordel. En større specialisering kunne også opnås ved at fokusere på de muligheder, der er i at levere en total-løsning til kunderne. Fx kunne BAM-Danmark oprette en egenproduktion indenfor flydende byggeri for derved både at opnå tidlige erfaringer indenfor området, men også en høj grad af specialisering og unik viden. En investering i *Mass Customization* ville også indenfor *Maxi-Mini* området tilbyde fordele i form af en uafhængighed af underentreprenører, da virksomheden selv ville have kontrol over de dele af produktionen, som var omfattet af *Mass Customization*.

ST Strategien

Indenfor *Mini-Maxi* fokusområdet tilbyder *Mass Customization* også fordele, da teknologien betyder, at virksomheden ikke er afhængig af underleverandører, der ved en overophedning af markedet måske kunne forsøge at presse priserne op, ligesom at man ville kunne have et meget fleksibelt og konkurrencedygtigt produkt. En investering i *Mass Customization* ville også virke som en væsentlig barriere for nye konkurrenter på markedet, da de formentlig ikke ville kunne levere samme fleksible produkt til en tilsvarende pris uden også selv at skulle

investere massivt i teknologien. En minimering af truslen om manglende arbejdskraft kan opnås uden samme grad af investering, da denne trussel kan imødekommes ved at udarbejde et rekrutteringsprogram, hvor man udnytter adgangen til de innovative afdelinger i Nederlandene samt den moderne *Human Ressource* ledelsesstil i BAM-Danmark til at skabe en arbejdsplads med et tillidsfuldt og rart arbejdsmiljø, hvor medarbejderne har mulighed for at udvikle deres kompetencer. Et målrettet rekrutteringsprogram af fx nyuddannede ville kunne medvirke til, at virksomheden ville have større valgmulighed i forbindelse med udvælgelsen af den ønskede medarbejderstab.

WT Strategi

Dette fokusområde er et område, som en virksomhed, der kæmper for overlevelse, typisk fokuserer på (Weihrich, 1982). Her handler det om at få minimeret truslerne ved at minimere virksomhedens svagheder. For BAM-Danmark ville et fokus på dette område tilbyde en strategisk mulighed i form af en niche-specialisering, hvor man kunne forsøge at minimere truslen fra en 'nedgang i markedet' ved at være bedst på et mindre område. En sådan specialisering ville også betyde, at virksomheden ville være sværere at imitere og derfor heller ikke ville være udsat for samme pres fra nye konkurrenter i markedet, da ekspertviden kan fungere som en væsentlig barriere for nye konkurrenter.

Opsummering af status

BAM-Danmark virker her 4 år efter etableringen i Danmark til at have fået godt fat i det danske marked, hvor virksomheden bl.a. leverer en afkastningsgrad, der er væsentlig bedre end de nærmeste konkurrenters. Virksomheden har ligeledes løbende udvidet medarbejderstaben og beskæftiger i dag ca. 40 medarbejdere. BAM-Danmark har ikke ønsket at udlevere hverken omsætningstal eller overskudsgrad, hvorfor nærværende afhandling ikke har haft mulighed for at undersøge BAM-Danmarks evne til at skabe profit ud fra den genererede omsætning. Det har derfor heller ikke været muligt at måle BAM-Danmarks vækst ud fra omsætningen. Nøgletallene *Soliditetsgrad* og *Likviditetsgrad*, som begge har været tilgængelige, vidner dog om en solid og robust virksomhed. Samtidig har virksomheden siden etableringen også forbedret det økonomiske resultat hvert år og havde i 2016 to år efter, de blev etableret, et overskud på ca. 10 mio. DKK.

BAM-Danmark har pt. mange styrker og mange muligheder, hvilket betyder, at virksomheden har mulighed for at fokusere på SO-strategiområdet. Dette betyder, at der er gode muligheder for at forsætte den positive udvikling, da virksomheden har gunstige muligheder for at aktivere dens styrker i forbindelse med, at potentielle muligheder forfølges.

6 LØSNINGSFORSLAG

Det følgende kapitel undersøger med udgangspunkt i *Balanced Scorecard frameworket* undersøge mulighederne for at udforme en strategi, der på baggrund af de tidligere analyser kan vise vejen ind i på det danske marked for en udenlandsk entreprenør.

Løsningsforslaget skal i nærværende afhandling ses som et løsningsforslag, der retter sig mod en udenlandsk entreprenør, der ønsker at etablere sig på det danske marked. Forslaget er udarbejdet med udgangspunkt i de tidligere kapitlers analyser, hvor også BAM-Danmarks erfaringer vil blive anvendt.

I *SWOT-analysen* tydeliggøres det, at BAM-Danmark har en styrke i den kulturelle lighed, der eksisterer mellem Nederlandene og Danmark. Dette betyder, at den nationale kulturforståelse mellem moderselskabet i Nederlandene og den nationale kulturforståelse i BAM-Danmark giver gode muligheder for at forstå hinandens adfærdsmønstre.

En lighed mellem en virksomheds nationale kulturdimensioner og de kulturdimensioner, der findes på det marked, der ønskes at penetrere, er ikke en nødvendighed og heller ikke en garanti for en god etablering, men en lighed gør det nemmere for et moderselskab at navigere og forstå det pågældende marked. Ligeledes vil adfærdsmønstret hos kunder og medarbejdere være nemmere at forstå.

BAM-Danmark blev etableret omkring en kerne af velafprøvede risikostyrings-systemer og evalueringsmodeller, som blev overført fra moderselskabet i Nederlandene. BAM-Danmarks organisationsopbygning og ledelse har der fra moderselskabets side været frihed til at opbygge, således at virksomhedens profil ville passe bedst mulig med det danske marked (Svendsen, 2017). Denne kulturelle tilpasningsvillighed har vist sig at fungere godt for BAM-Danmark, og den er med stor sandsynlighed en af hovedårsagerne til, at virksomheden har fået så godt fat i det danske marked (se afsnit 4.4.2).

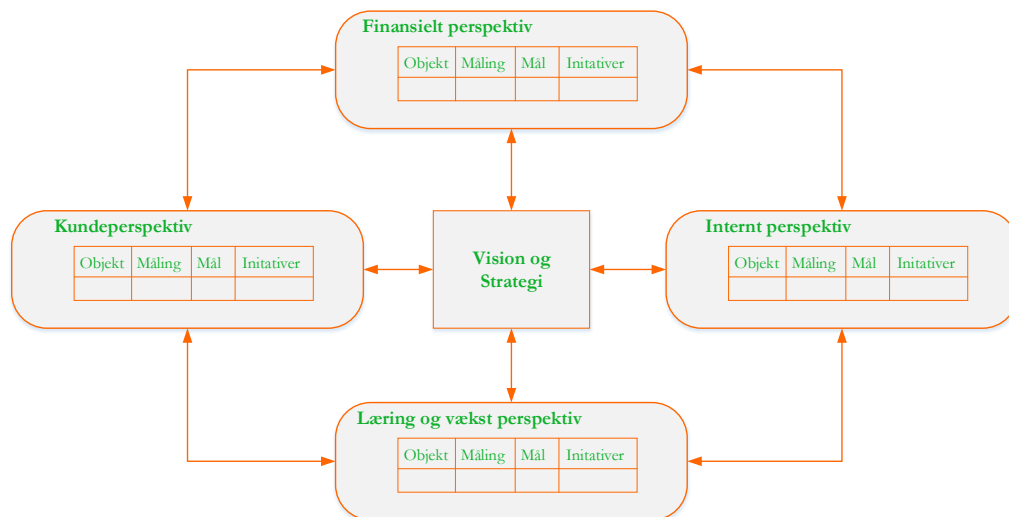
Et løsningsforslag for en udenlandsk entreprenørs etablering på det danske marked er derfor udarbejdet ud fra en forudsætning om, at en kulturel tilpasning er en overordnet nødvendighed for en succesfuld etablering på det danske bygge- og anlægsmarked.

I det følgende løsningsforslag gøres der brug af Robert S. Kaplan og David S. Nortons teori omhandlende *Balanced Scorecard* og *Strategikort*. Denne teori omhandler samspillet mellem følgende fire perspektiver; 1. *Det finansielle perspektiv*, 2. *Det kundeorienterede perspektiv*, 3. *Det interne procesperspektiv* og 4. *Læring- og Vækstperspektivet*, som alle er væsentlige i forbindelse med udviklingen af en virksomheds eller en forretningsenheds strategi.

Den strategiske udvikling anses i nærværende afhandling for at være en entreprenørs etablering på det danske bygge- og anlægsmarked.

6.1 BALANCED SCORECARD OG STRATEGIKORT

I den industrielle tidsalder var virksomheders aktiver primært baseret på materielle aktiver som fx lager, fabrikker, udstyr og ejendomsbesiddelser, og disse kunne typisk beskrive og underbygge virksomhedernes forretningsstrategi ved hjælp af finansielle begreber som fx likvidbeholdning, ordrebøger og regnskabsbøger (Kaplan & Norton, 2000). I informationsalderen er der større krav om, at virksomhederne udvikler og udnytter immaterielle aktiver som fx kunderelationer, medarbejderressourcer, erfaring og teknologi. Der skal derfor opnås en balance mellem de finansielle og de ikke-finansielle målsætninger, ligesom der skal være balance mellem kort- og langsigtede mål samt eksterne og interne mål. Denne balance i målsætningerne kan opnås ved hjælp af et *Balanced Scorecard* (se figur 30), som er udviklet af Robert S. Kaplan og David P. Norton. Dette *Balanced Scorecard* er baseret på ideen om, at folk tilpasser deres adfærd i forhold til det, de bliver målt på, og det linker objektiver og initiativer til virksomhedens vision og strategi. Derfor opstilles der en række målepunkter anført som 'objekter'. Hver af disse objekter skal have en direkte forbindelse til virksomhedens vision og strategi, ligesom at det skal tydeliggøres, hvordan der måles på objektet, og hvordan objektet vurderes som værende 'godt nok' eller 'opfyldt'. Til hvert objekt bør også høre et initiativ, som redegør for de initiativer, der igangsættes for at opnå det/de mål, der er blevet sat for det pågældende målepunkt.



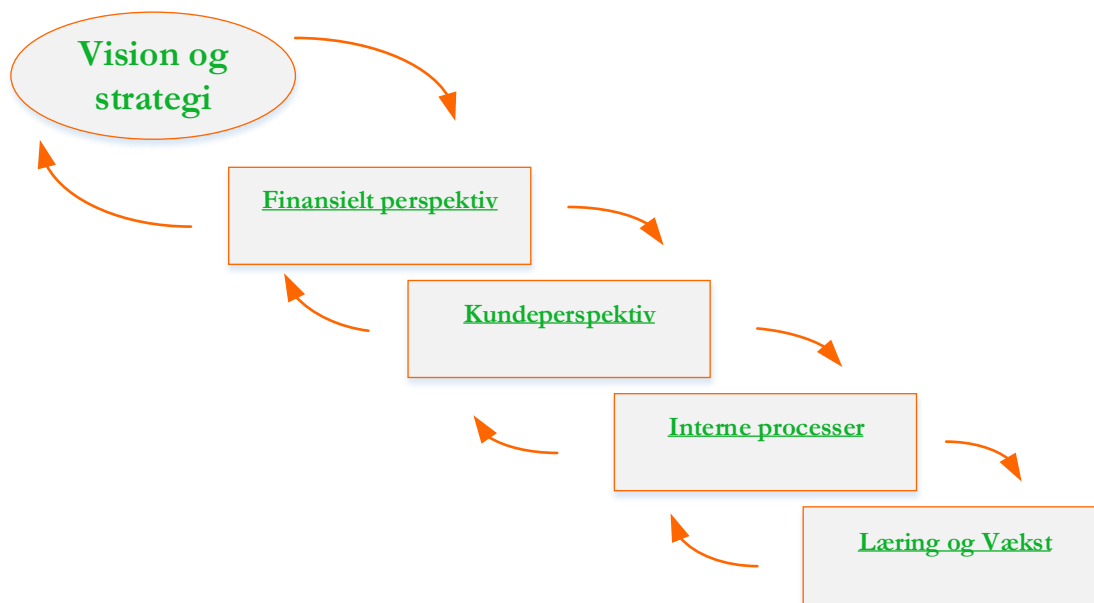
Figur 30 Moderniseret Balanced Scorecard (Kapland & Norton, 1992)

De immaterielle aktiver, der bidrager til virksomhedens positive udvikling, kan være meget forskellige afhængig af: den valgte strategi, den pågældende branche og i hvilken kontekst i organisationen, at de indgår. Værdien af immaterielle aktiver kræver sammenhæng, og en immateriel værdi, som en kundedatabase, giver i sig selv ikke nogen værdi, men i sammenhæng med virksomhedens andre

materielle og immaterielle værdier kan en sådan kundedata bidrage til en større værdi for ejerne af virksomheden (Kaplan & Norton, 2000).

For at finde sammenhængen mellem hvilke materielle og immaterielle værdier, der investeringsmæssigt giver værdi for udviklingen af virksomheden, kan Robert S. Kaplan og David P. Nortons *strategikort* fra år 2000 anvendes (se figur 32).

Strategikortet er en simpel måde, hvorpå man kan kortlægge sammenhængen mellem de fire tidligere nævnte perspektiver oppefra og ned for derefter at opbygge sammenhængen imellem de konkrete aktiver nedefra og op.



Figur 31- Årsag-virkningsrelationer (Kaplan & Norton, 2000).

6.1.1 VISION OG STRATEGI

En meget simpel og løst formuleret strategi og vision kan med denne model udvikles. Samtidig tydeliggøres det, hvilke aktiver der skal investeres i for, at der er sammenhæng mellem de udviklede aktiver og den ønskede strategi.

I nærværende afhandling ønskes det at udvikle og underbygge en strategi, der kan udvide en udenlandsk entreprenørs eksisterende hjemmemarked med en etablering på det danske marked.

Eksempel:

Strategi: At etablere sig på det danske marked.

Vision: At opbygge en profitgivende og sund virksomhed, der indenfor de følgende 5 år vil kunne fremvise gode nøgletal og være anerkendt som en seriøs konkurrent på det danske marked.

6.1.2 FINANSIELT PERSPEKTIV

Hvordan måles succes i finansielle termer?

Virksomhedens finansielle målsætning vil ultimativt handle om profitmaksimering og kan fx måles på enten overskudsgraden, som er et udtryk for virksomhedens overskud set i forhold til dens *omsætning*, eller *afkastningsgrad*, som er et udtryk for virksomhedens evne til at forrente den samlede investering.

$$\text{Overskudsgrad} = \frac{(\text{Resultat af hovedformålet})}{\text{Primære indtægter}}$$

$$\text{Afkastningsgrad} = \frac{(\text{Ordinært overskud før renter})}{\text{Samlet kapital}}$$

Der findes to basale tilgange til, hvordan man kan profitmaksimere i virksomheden. Enten kan virksomheden gå efter en omsætningsvækststrategi, hvor væksten kan opnås ved en opbygning af forretningen eller ved en forøgelse af kundeværdien. Den anden tilgang er produktivitsstrategien, hvor virksomheden forsøger at opnå en profitoptimering ved hjælp af en forbedret omkostningsstruktur eller ved at forøge aktivernes omsætningshastighed. Denne tilgang vil typisk synliggøre det profitmæssige resultat af strategien hurtigere end ved omsætningsvækststrategien (se figur 32).

En udenlandsk entreprenørs penetrering af det danske marked vil i sin natur være en udvidelse af den pågældende virksomheds omsætningsmuligheder; altså en opbygning af forretningen, hvor en strategi baseret på omsætningsvækst skal skabe den ønskede profitoptimering.

Eksempel forsat:

En entreprenørvirksomhed ønsker en profitoptimering ved at følge en omsætningsvækststrategi, der indbefatter en etablering på det danske bygge- og anlægsmarked.

Profitoptimeringen skal indenfor 3 år resultere i en afkastningsgrad på min. 15% og en overskudsgrad på min. 4%.

Der måles på: Afkastningsgrad
Overskudsgrad

6.1.3 KUNDEPERSPEKTIV

Hvordan skaber vi værdi for vores kunder?

Kernen i enhver strategi indeholder en klar definition af det kundeværditilbud, som virksomheden leverer. Det vil sige den unikke sammensætning af pris, service, kunderelationer og virksomhedsbrand, som virksomheden tilbyder kunden. Det vil være indenfor kundeværditilbuddet, at en virksomhed kan differentiere sig fra sine konkurrenter og skabe tættere bånd til den ønskede målgruppe.

En virksomhed vil ofte have et kundeværditilbud, som ligger indenfor følgende tre kategorier:

1. Operational excellence

Et værditilbud, som fokuserer på at være bedst til prisen.

Virksomheder, der leverer dette værditilbud, vil typisk være særligt fokuserede på den prisbevidste kunde, som ønsker mest ”produkt” for pengene.

Virksomhederne vil have et særligt fokus på områderne: Pris, kvalitet, tilgængelighed og udvalg.

2. Customer intimacy

Et værditilbud, som fokuserer på at være den bedste totalløsning.

Virksomheder, der leverer dette værditilbud, vil typisk være særligt fokuserede på den tætte kontakt med kunden og gøre meget for at vide, hvilke behov målgruppen har. Virksomhederne vil have et særligt fokus på: Service, kunderelationer og troværdighed.

3. Product leadership

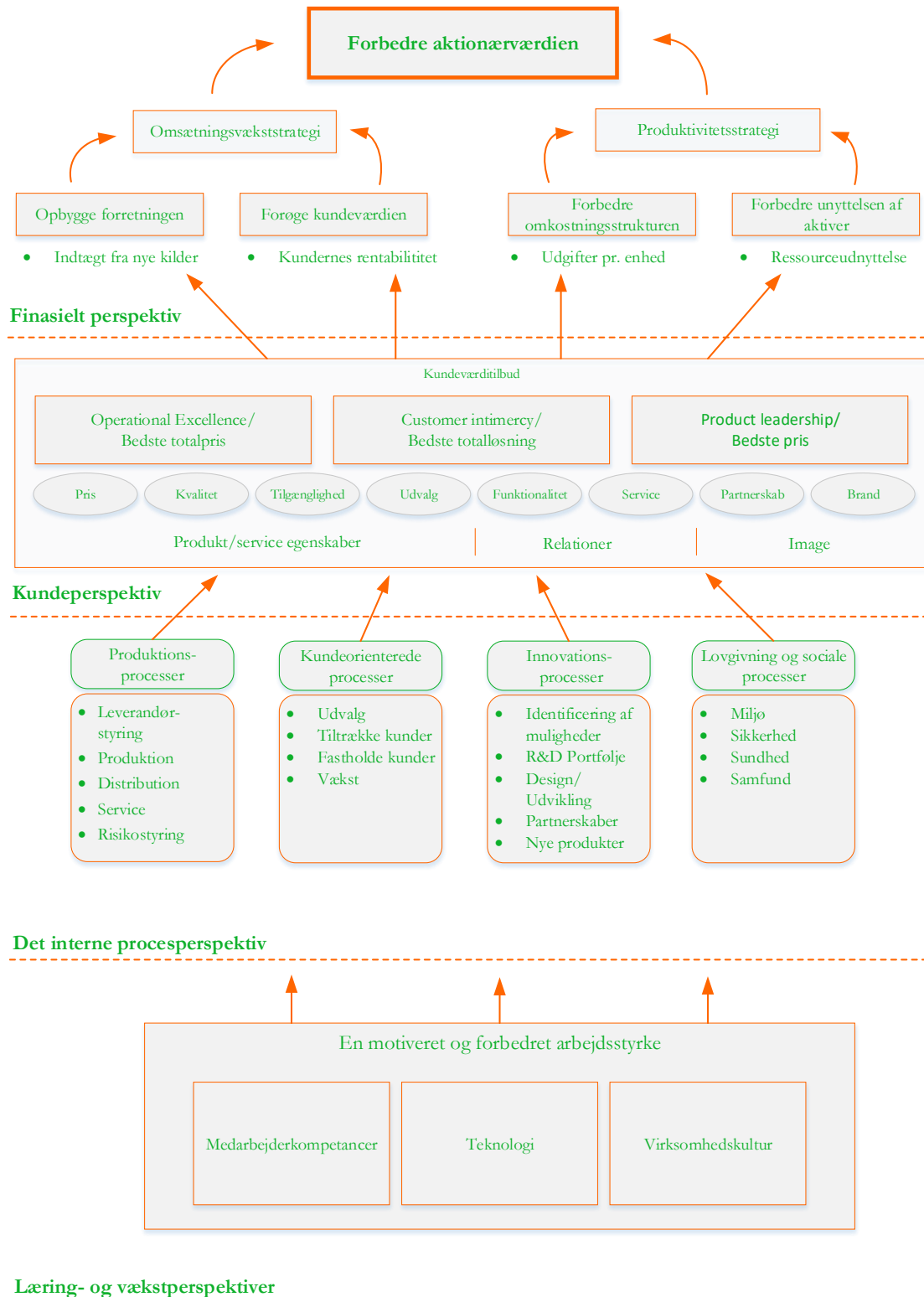
Et værditilbud, der fokuserer på at have det bedste produkt eller at være ’Best in class’.

Virksomheder, der leverer dette værditilbud, vil typisk være dygtige til at skabe unikke produkter, som er ”det nyeste nye” og have fokus på:

Tilgængelighed og funktionalitet.

Et valg mellem et af de tre værditilbud er nødvendigt, således at virksomheden kan få opbygget en værdikæde, der fungerer i sammenhæng med det produkt eller den service, virksomheden ønsker at levere.

En entreprenørvirksomhed, der ønsker at etablere sig i Danmark og hermed på et marked udenfor virksomhedens eget hjemmemarked, må nødvendigvis have opnået visse konkurrencemæssige fordele på hjemmemarkedet, som har sikret en virksomhedsstørrelse, der muliggør en markedsudvidelse på et nyt marked. Denne eller disse fordele skal naturligvis også bidrage til at give den danske etablering konkurrencemæssige fordele.



Figur 32- Modificeret udgave af The Balanced Scorecard Strategy Map (Kaplan & Norton, 2000)

Afhængig af, hvilke konkurrencemæssige fordele den pågældende virksomhed besidder, vil det formentlig være det *Customer intimacy* værditilbud, der skaber flest muligheder for at omdanne en eller flere specifikke og overførbare kompetencer til profitgivende konkurrencefordele på det danske marked. Dette begrundes med, at overførbare kompetencer ofte vil have karakter af immaterielle aktiver som fx processtyring, erfaring, ekspertviden eller risikostyring. Aktiver som disse vil være gode i et værditilbud, hvor man fokuserer på at tilbyde kunden den bedste totalløsning. Her vil man med inddragelsen af de overførbare aktiver have en fordel ved at kunne tilbyde kunden en merværdi frem for den laveste pris.

Hvis de konkurrencemæssige fordele, som moderselskabet besidder, er orienteret mod 'laveste pris' og er overførbare, så vil et kundeværditilbud som *Operational excellence* have sin berettigelse som et kundeværditilbud.

Kundeværditilbuddet *Product leadership*, hvor man fokuserer mere på produktet end på prisen, vil i byggebranchen have svært ved at fungere. Dette skyldes, at offentlige bygherrer afhængig af projektets størrelse er underlagt enten udbudsloven eller tilbudsloven, og de derfor ikke har mulighed for at se bort fra prisen. Ligesom det er de færreste private bygherrer, der vælger ikke at lade prisen have en indflydelse på deres valg af entreprenører i et givent byggeprojekt.

Eksempel forsat:

Moderselskabet har på hjemmemarkedet opnået en konkurrencefordel ved at have stor erfaring indenfor kystnært byggeri, hvilket i et *Customer intimacy* kundeværditilbud kan udnyttes ved, at man aktivt dyrker både private og offentlige kunderelationer i de kystnære områder, som oplever en demografisk udvikling. Ligesom der kunne dyrkes en relation til de kapitalstærke *developere*, der kunne være interesserede i at opføre luksusboliger med hav- eller havneudsigt. Produkterne kunne udvides fra kun at være opførelse af byggeri og anlæg til også at omfatte rådgivning, risikovurderinger og delydelser indenfor fundamentsarbejde.

Der måles på: Kunder indenfor den ønskede målgruppe.
Kundetilfredshed.
Antal ydelser solgt til samme kunde over tid.

6.1.4 INTERNE PROCESSER

Hvilke interne processer skal vi excellere i for at få tilfredse kunder?

Når virksomheden har et klart billede af, hvilke finansielle mål der ønskes opnået, samt hvilket kundeværditilbud og dets indhold, der skal skabe differentieringen mellem virksomheden og dennes konkurrenter, skal de interne processer, der skal sikre opnåelsen af disse mål, klarlægges.

De interne processer kan opdeles i fire områder, som alle skal bidrage til, at virksomhedens interne værdikæde understøtter de strategiske mål i virksomheden (se figur 32). De fire områder er:

1. Produktionsprocesser

Processer, der koncentrerer sig om den direkte produktion i virksomheden.

Det er indenfor dette område, at produktionsfilosofier som fx *LEAN* og *Total Quality Management (TQM)* kan indtænkes i virksomhedens produktion.

2. Kundeorienterede processer

Processer, der koncentrerer sig om kundeforholdet. Det skal sikres, at der i virksomheden findes processer, der både tiltrækker nye og fastholder eksisterende kunder.

3. Innovationsprocesser

Processer, der sikrer, at virksomhedens produkter er på forkant med udviklingen, og at der i *Research & Development (R&D)* er sammenhæng mellem udviklingen af produkter og den strategi, der følges i virksomheden.

- Lovgivning og sociale processer

Processer, der sikrer, at virksomheden overholder regulativer og sociale standarder samt div. miljøhensyn.

Eksempel forsat:

Der udvikles efter *TQM-modellen* et kvalitetssikringssystem, der sikrer, at der altid afleveres projekter i god kvalitet.

Der etableres et tæt samarbejde med få leverandører, ligesom der ydes en ekstra indsats for at granske og gennemgå projekterne på så tidligt et stadie som muligt. De områder, der fremstår som de mest kritiske, overvåges tæt og præventive foranstaltninger foretages rettidigt. Der arbejdes kontinuerligt på et lavt ressourcespild og energiforbrug.

Der måles på: Anvendelse og opsamling af data og erfaringer.

Kvaliteten af modtagne leverancer.

Procentvist spild af ressourcer.

Antal fejl, der **ikke** opdages i kritiske områder.

Der oprettes en *customer relation management* afdeling (CRM), hvis opgave bl.a. består i at udvide og udvikle det professionelle netværk i de aktuelle geografiske områder, ligesom potentielle kunder skal tildeles en fast kontaktperson, som følger dem og deres ønsker.

Der måles på: Procentvis vækst af opgaver fra samme kunde/bygherre.

Nye kunder/bygherrer på baggrund af anbefalinger.

Antal invitationer til begrænset udbud.

Antal konflikter med kunden/bygherre eller dennes rådgivere under opførelsesforløbet.

Der etableres en proces for kontinuerligt at være opdateret med al den nyeste viden relevant indenfor kystnært byggeri. Muligheder for at indgå i lokale (danske) udviklingsprojekter eller givtige partnerskaber vurderes løbende.

Der måles på: Procentvis deltagelse i relevante udviklingsprojekter.

Nye idéer anvendt i produktionen.

Viden eller erfaring fra moderselskabet anvendt i Danmark.

Profit opnået via partnerskabsaftaler.

Det ønskes at garantere et sikkert arbejdsmiljø, hvor medarbejderne ikke risikerer deres helbred ved at gå arbejde. Dette omfatter ikke blot egen virksomhed men også alle leverandører, der samarbejdes med. Der etableres en procedure, der sikrer, at al lovgivning overholdes, ligesom yderligere muligheder for tiltag i forbindelse med en forbedring af sikkerhed og sundhedsforhold evalueres.

Der måles på: Antal ulykker på pladserne.

Antal fraværdsdage i forbindelse med uheld og ulykker.

6.1.5 LÆRING OG VÆKST

Hvilke medarbejderkapabiliteter, informationssystemer og hvilket organisatorisk 'miljø' har vi behov for i forhold til at forbedre vores interne processer og kunderelationer?

Det grundlæggende fundament, der skal understøtte, at strategien i virksomheden kan gennemføres, er de kapabiliteter og ressourcer, som virksomheden besidder i form af medarbejdere, teknologi og virksomhedskultur (se figur 32) (Kaplan & Norton, 2000).

Lærings- og vækstperspektivet er defineret ud fra områderne:

- **Medarbejderkompetencer**

Det er indenfor dette område, at virksomhedens medarbejdere evalueres for at sikre, at de kompetencer, der er nødvendige, for at kunne gennemføre de interne processer, eksisterer i virksomheden. Ved implemente-

ringen af nye systemer i produktionen eller ved en generel svaghed på et bestemt område i forhold til virksomhedsstrategien, kan der være behov for efteruddannelse af medarbejderne.

- **Teknologi**

Det skal sikres, at der i virksomheden eksisterer både udstyr og kapabiliteter til at kunne håndtere den teknologiske udvikling. Ligeledes skal der etableres processer, der sikrer, at virksomheden løbende er opdateret omkring den teknologiske udvikling i branchen.

- **Virksomhedskultur**

Virksomheden skal sikre, at der er en sammenhæng mellem medarbejdernes personlige mål og ambitioner og virksomhedens overordnede mål og strategi. Ligesom virksomheden skal sikre sig, at den kultur, der hersker blandt medarbejderne, også er forenelig med virksomhedens værdier og kultur.

Eksempel forsat:

For at sikre, at de fornødne medarbejderkapabiliteter findes i firmaet, er det vigtigt, at der ved etableringen foretages ansættelser af de rette ledende medarbejdere. Dette betyder, at der udover gode *Leadership* egenskaber skal fokuseres på mange års erfaring i branchen, ligesom at et bredt netværk hos de pågældende medarbejdere også er en nødvendighed. Der skal for alle ansatte være mulighed for løbende efteruddannelse. Det skal sikres, at virksomheden til enhver tid råder over både kompetencer og udstyr til at kunne håndtere og udvikle projekter indenfor de nyeste rammer af det digitale byggeri. Endvidere skal virksomheden sikre en indsamling af kundedata for forsat at kunne forbedre tilbuddet i forhold til den ydede service.

Virksomhedskulturen i firmaet skal lægge sig op ad de nationale kulturdimensioner (Se figur 19), således at moderselskabet ikke risikerer, at den danske afdeling ikke kan fastholde eller rekruttere medarbejdere. Der skal derfor være et stort fokus på de nationalkulturelle forskelligheder landende imellem både fra moderselskabet og fra ledelsen af den danske afdeling.

Der måles på: Medarbejdertilfredshed.

Udskiftning af medarbejdere i nøglepositioner.

Procentvist antal af medarbejdere, der besidder de nødvendige kompetencer.

Tilgængelige kundedata.

Projekter bearbejdet i nyeste softwareudgaver.

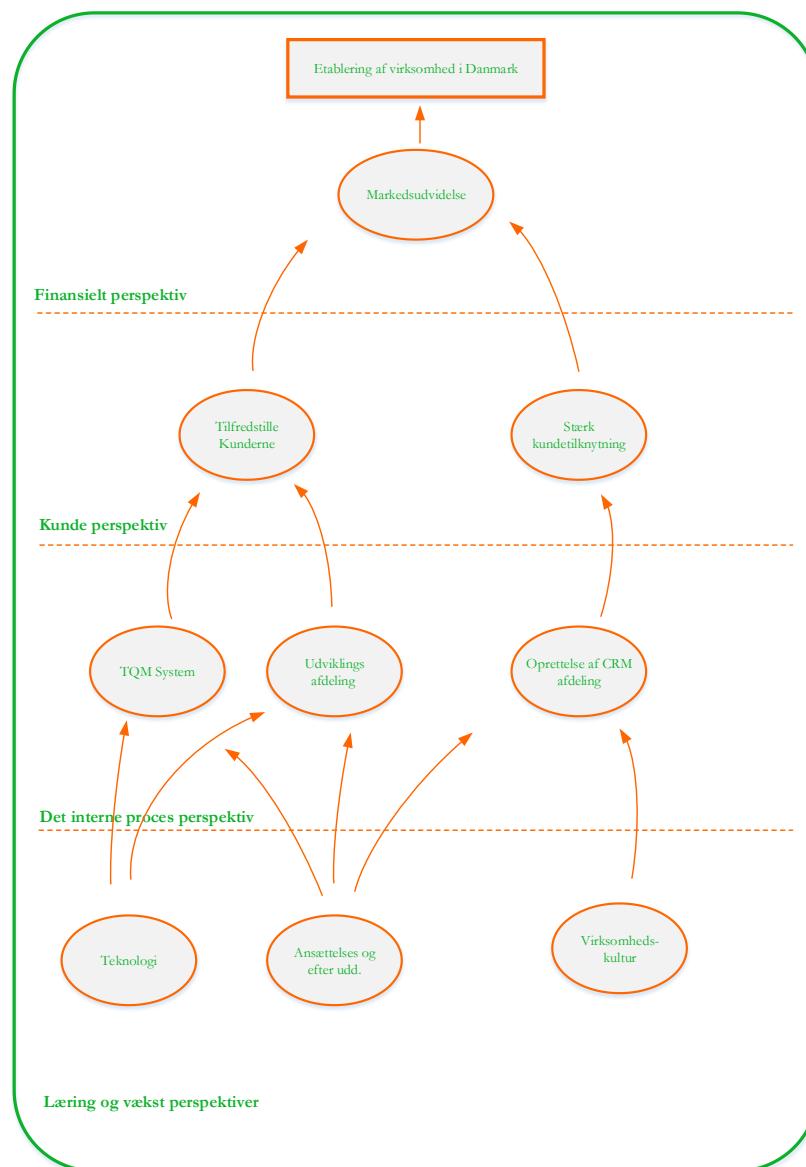
Procentvist antal af medarbejdere, hvis personlige mål og ambitioner er forenelige med virksomhedens mål og strategi.

Kulturmæssige spørgeskemaundersøgelser blandt medarbejderne.

For at skabe et klart overblik over de kausale sammenhænge der findes mellem de forskellige lag, kan de sættes sammen i et strategikort

Et sådanne strategikort skal altid tilpasses den specifikke strategi i virksomheden, da den skal sikre sammenhængen mellem de materielle og ikke-materielle aktiver ligesom de finansielle og ikke finansielle aktiver. Denne sammenhæng skal samlet set sørge for, at alle dele af virksomheden er justeret til at trække i samme retning, og samtidig sikre, at virksomheden er i stand til at gennemføre den strategi, der er valgt for at opnå den ønskede profitoptimering.

På figur 33 er strategikortet for det gennemgående eksempel i nærværende kapitel om et løsningsforslag indtegnet.



Figur 33 Strategikort for eksemplet

Med brugen af *Balanced scorecard* og *strategikort* er der gode muligheder for at overkomme de fire største barrierer for en strategiimplementering i en virksomhed, som er:

- Visionsbarrieren
- Management barrieren
- Medarbejderbarrieren
- Ressourcebarrieren

De fire største barrierer for strategiimplementering (Toldbod, 2017)

Mange medarbejdere er ofte ikke bekendt med eller forstår ikke virksomhedens vision og strategi, hvilket selvfølgelig gør det svært for medarbejderne at træffe beslutninger og arbejde ud fra dette overordnede mål. Dette kan muligvis forklares med, at ledelsen i virksomheder ofte ikke bruger særlig meget tid på at diskutere strategi, og at virksomhederne ofte ikke får deres budgetter koblet sammen med den strategi, der følges i virksomheden. Samtidig er det de færreste medarbejdere, der har mål og ambitioner, der er sammenhængende med virksomhedernes strategi. Tilsammen er disse 4 barrierer skyld i, at 9 ud af 10 virksomheder mislykkes med deres strategiimplementering. (Toldbod, 2017)

Udfordringen ved *Strategikortet* er, at der ikke findes en generisk standardudgave, der passer til alle virksomheder, hvorfor udviklingen af strategi og *strategikort* skal ske individuelt for hver enkelt virksomhed.

Dette stiller store krav til erfaring og viden indenfor strategiudvikling hos dem, der udformer virksomhedens strategi og *strategikort*.

6.2 SMART-ANALYSE

I det foregående afsnit blev der i det gennemgående eksempel fremsat en række målepunkter indenfor perspektiverne; finansielt perspektiv, kundeperspektiv, internt procesperspektiv samt læring- og vækstperspektiv. Disse målepunkter går under betegnelsen *KPI'er (Key Performance Indicator)* og skal alle udvælges efter *SMART-modellen*, så det sikres, at de ting, der måles på, er i overensstemmelse med strategien. Nedenfor er der vist en *SMART-analyse* fra det finansielle perspektiv i det gennemgående eksempel i afsnit 6.1.

Objekt: Profitoptimering

S pecifikt	Der ønskes en omsætningsvækst ved en markedsudvidelse.
M ålbart	Der måles på nøgletallet: <i>Afkastningsgrad</i> .
A traktivt	Dette objekt skaber en større profit i virksomheden.
R ealistisk	Målet er sat ud fra, hvad der er kategoriseret som grænsen mellem en 'god' og en 'meget god' afkastningsgrad af virksomheden Proff ApS. Samtidig har 63% af alle virksomheder i bygge- og anlægsbranchen været i stand til at opnå dette nøgletal.
T idsbestemt	3 år er realistisk, eftersom man typisk laver strategiske planer med en tidshorisont på mellem 3 og 5 år. Eksempelvis nåede BAM-Danmark en <i>afkastningsgrad</i> på 21% på 3 år.

For at se *SMART-analyserne* for de resterende *KPI'er* henvises til appendiks A8

7 DISKUSSION OG KONKLUSION

I det følgende kapitel diskuteres de anvendte analysemetoder samt resultaterne af disse metoder. Ligeledes konkluderes der afslutningsvis på de forudgående kapitler, og der præsenteres en besvarelse af nærværende afhandlings problemstilling.

En væsentlig årsag til refleksion og diskussion er spørgsmålet om, hvorvidt afhandlingens analyser er overensstemmende med forventningerne hertil?

7.1 VURDERING OG KRITIK AF METODER

Den empiriske dataindsamling består af 2 interviews med BAM-Danmarks adm. direktør Bo Svendsen. Begge interview er af en times varighed, og to interviews må i sig selv vurderes til at være et spinkelt grundlag for et fyldestgørende billede af BAM-Danmark. Det spinkle interviewgrundlag er dog blevet suppleret væsentligt af, at forfatteren under udarbejdelsen af nærværende afhandling har haft mulighed for at have fysisk placering i virksomhedens lokaler. Endvidere har forfatteren med blot få undtagelser haft mulighed for at deltage på lige vilkår med firmaets medarbejdere i arrangementer og sociale begivenheder. Længden og dybden af denne observationsmulighed har bidraget til at give afhandlingens forfatter et indblik i virksomhedens og medarbejdernes kultur, hvilket også har medvirket til at kunne holde interviewantallet til de 2 planlagte interviews.

Selve interviewene var planlagt til at være semistrukturerede og med udgangspunkt i en række ikke-ledende spørgsmål. I virkeligheden endte en del af spørgsmålene med at have karakter af at være lettere ledende, da svarene ofte bevægede sig over i områder, der var irrelevante for afhandlingens problemstilling, hvorfor spørgsmålene blev omformuleret en smule med det resultat, at de blev en smule ledende i deres formulering.

Begge interview havde karakter af, at direktør Bo Svendsen var meget opmærksom på, at materialet ville indgå i en offentlig tilgængelig afhandling. Interviewene fik således præg af, at han ønskede at 'sælge' virksomheden og forholdt sig primært til de gode historier. Et eksempel på dette blev bl.a. synliggjort ved spørgsmålet omkring sikkerhed, hvor sikkerhed er en højprioritet i fortællingen om BAM-koncernen både hos direktøren og på hjemmesiden, men hvor der af forfatteren på et tilfældigt byggepladsbesøg blev registreret flere sikkerhedsmæssige brister som fx faldfare og utilstrækkelige adgangsveje.

Det må på baggrund af denne triangulering af dataindsamlingen konkluderes, at gyldigheden af empirien er formindsket, eftersom en forskydning mod falsificering har været mulig.

Det er også nødvendigt at fremhæve den bias, der er forbundet med forfatterens ophold i BAM-Danmarks lokaler under tilblivelsen af nærværende afhandling. Dette kan ubevist have påvirket de data, der er udvalgt og anvendt i teorierne.

Endvidere er der en bias forbundet med, at forfatteren i løbet af perioden er blevet en integreret del af virksomheden og derfor også er påvirket af det, som Professor Edgar H. Schein beskriver som *virksomhedens grundlæggende antagelser* (Kousholt, 2014). Dette kan have medført, at der kan være blinde vinkler i analysen.

7.2 VURDERING OG KRITIK AF TEORI

Der har fra det initierende arbejde med nærværende afhandling været fokus på kun at anvende anerkendte teorier med en berettigelse på baggrund af anvendelsen i det internationale erhvervsliv.

Væsentligt for alle teorier er, at de ikke er mere præcise end de data, som man indfører dem i. Derfor har denne afhandling haft fokus på at anvende kilder, der er troværdige.

Troværdighed er i denne afhandling defineret som følgende:

"En kilde der optræder upartisk, og med stor anerkendelse gengiver virkeligheden på en pålidelig måde." (Den Danske Ordbog, 2017)

Ønsket fra forfatterens side har været at bruge kilder fra offentlige institutioner eller fra anerkendte udgivere, men den faktiske pålidelighed af den enkelte kilde er vurderet individuelt.

Den ene af de anvendte teorier; *Porters Five Forces* har været udsat for en del kritik. Porters teori er bl.a. blevet kritiseret for at være statisk og forældet, eftersom at den har sin oprindelse i 1980'erne og ikke tager højde for den teknologi, der har muliggjort globale aktørers fleksibilitet.

Det er i nærværende afhandling besluttet at anvende ovennævnte teori på trods af denne kritik, da teorien ikke står alene, men indgår i en sammenhæng med 5 andre teorier, ligesom at den synliggør væsentlige inputs til den strategiske diskussion i ledelsen af enhver virksomhed.

7.3 DISKUSSION AF RESULTATER OG 'DEN SANDE HISTORIE'

Efter at have gennemført det første interview stod det klart for forfatteren, at BAM-Danmarks etablering ikke var resultatet af en større markedsundersøgelse, men mere et resultat af, at de rigtige personprofiler fandt en fællesinteresse i et samarbejde.

Bo Svendsen, der efter Pihl & Sønns konkurs stod ledig på arbejdsmarkedet, fik en dag i september 2013 nys om, at to personer fra Royal BAM Group var i København for at undersøge mulighederne for Royal BAM Groups muligheder i forbindelse med opførelsen af de nye supersygehuse i Danmark. Efter at have accepteret Bo Svendsens anmodning om et møde blev der sat et frokostmøde i stand mellem de to repræsentanter fra Royal BAM Group og Bo Svendsen. Dette møde blev det første af en række møder, der endte med etableringen af BAM-Danmark. (Svendsen, 2017)

Etableringen er derfor i højere grad et resultat af Bo Svendsens viden om det danske marked i kombination med Royal BAM Groups interesse i at bevæge sig ind på det skandinaviske marked (Svendsen, 2017). Af egentlige analyser blev der udarbejdet en forretningsplan af Bo Svenden, som synliggjorde hans vurdering af det danske marked og de trusler og muligheder, der eksisterede i 2013.

Denne forretningsplan har i sammenhæng med en række møder i Danmark og Nederlandene fungeret som grundlag for etableringen, hvorfor det kan diskuteres, om grundlaget for en etablering i Danmark har været solidt nok, da det i højere grad har været baseret på ekspertviden fra en enkelt person, som også må konstateres at have haft en interesse i Royal BAM Groups etablering. På trods af det lidt spinkle grundlag for etableringen er flere områder af BAM-Danmarks etablering forgået i overensstemmelse med nærværende afhandlings anbefalinger, hvor der fx fra starten har været fokus på en bestemt type bygherre, ligesom at der har været fokus på risikostyringen og overførbare konkurrencefordele.

7.4 KONKLUSION

Enhver entreprenør, der ønsker at etablere sig og få fodfæste på det danske bygge- og anlægsmarked, bør analysere de ligheder, der findes mellem deres hjemmemarked og det danske. I casestudiet med BAM-Danmark, var der flere sammenligneligheder mellem det nederlandske og det danske bygge- og anlægsmarked, hvor de erfaringer man havde gjort på det nederlandske marked relativt nemt kunne overføres til det danske marked. Dertil kommer, at BAM-Danmark også har en konkurrencemæssig fordel i form af virksomhedens internationale værdisystem, hvormed det er muligt at udnytte erfaringer og kompetencer fra alle de nationale markeder, hvor Royal BAM Group er etableret. En virksomhed, der ønsker at etablere sig i Danmark, bør derfor i lighed med BAM-Danmark sikre sig, at de konkurrencefordele, der har sikret virksomheden en konkurrencefordel på det hjemlige marked, er overførbare til det danske marked, og at de ligeledes giver væsentlige konkurrencefordele på det danske marked.

For at sikre sig et fodfæste på det danske bygge- og anlægsmarked vil en virksomhed med fordel kunne etablere sig med en stor grad af national tilpasning, hvor et etableret datterselskab er i stand til at udnytte virksomhedens konkurrencefordel, samtidig med at det er fleksibelt nok til at tilgodese lokale markedskrav.

Ligesom at en virksomhed skal tilgodese lokale markedskrav, er det ligeledes yderst vigtigt, at virksomheden tilpasser sig den nationale kultur i Danmark. Dvs., at virksomheden formår at bibeholde kernen af dennes opbyggede konkurrencefordele, men samtidig formår at opbygge en organisation omkring disse fordele, der tilgodeser de danske kulturdimensioner.

En virksomhed skal derfor overveje om en sådan konstruktion er mulig ved en virksomhedsovertagelse, eller om der er en fordel i at etablere sig som en *greenfield investment*, hvor virksomheden selv kan opbygge organisationen fra bunden.

Det danske bygge- og anlægsmarked er med udgangspunkt i *Portes Five Forces* mindre attraktivt, hvilket i høj grad skyldes bygge- og anlægsbranchens natur, som bærer præg af være *perfectly competitive*. En strategi, der vægter differentiering, vil derfor være et godt udgangspunkt for en penetrering af det danske marked, da man derved kan forøge profitten. En differenceringsstrategi skal ske med udgangspunkt i de konkurrencefordele, virksomheden har på hjemmemarkedet. Men qua det politiske miljø i Danmark, som er positivt stemt overfor innovative idéer, vil en konkurrencefordel, der baserer sig på ny teknologi, være en god vej ind på det danske bygge- og anlægsmarked.

En virksomhed, der ønsker at sikre sig fodfæste på det danske bygge- og anlægsmarked, bør udforme en strategi baseret på teorien om *Balanced scorecard* og sammenbinde de fire perspektiver fra dette *Balanced scorecard* med den konkurrencefordel, som virksomheden besidder. Derefter bør virksomheden meget omhyggeligt udvælge og opsætte målepunkter (*KPI'er*) tilpasset den valgte strategi. *KPI'erne* skal sikre, at fremdriften kan måles, ligesom at virksomhedens ledelse har mulighed for i tide at reagere på indikationer af markedsændringer eller andre ændringer, der kunne påvirke den valgte strategi.

8 BIBLIOGRAFI

- 3Dprinterhuset, 2017. *3Dprinterhuset.dk*. [Online]
Available at: <https://3dprinthuset.dk/europas-foerste-3d-printede-bygning/>
[Senest hentet eller vist den 9 november 2017].
- Amundsen, E. S., Whitta-Jacobsen, H. J., Kreiner, C. T. & Rosholm, M., 2012. *Information*. [Online]
Available at: <https://www.information.dk/debat/2012/04/baeredygtige>
- Andersen, U., 2017. *Ingeniøren*. [Online]
Available at: <https://ing.dk/artikel/minister-baeredygtighed-kan-faa-plads-bygningsreglementet-206177>
- Atradius, 2017. *Atradius*. [Online]
Available at: <https://atradiuscollections.com/global/reports/market-monitor-construction-netherlands-2017.html>
- Ballast-nedam, 2017. *Ballast-nedam*. [Online]
Available at: www.ballast-nedam.com/about-us/history/
- BAM Danmark, 2017. *BAM Danmark*. [Online]
Available at: Bam-danmark.dk
- BAM, 2017. *bam.com*. [Online]
Available at: <http://www.bam.com/en>
- Berlingske, 2009. *business.dk*. [Online]
Available at: <https://www.business.dk/transport/europas-skibsvaerfter-bloeder>
[Senest hentet eller vist den 24 november 2017].
- Bloomberg, 2017. *Bloomberg*. [Online]
Available at:
<https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=874334>
- BNP Media, 2016. *enr.com*. [Online]
Available at: <http://www.enr.com/toplists/2016-Top-250-International-Contractors1>
[Senest hentet eller vist den 4 september 2017].
- Bosman, U., 2012. *Post-colonial immigrants and Identity Formations in the Netherlands*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Brickdirectory, 2017. *Brickdirectory*. [Online]
Available at: http://www.brickdirectory.co.uk/html/brick_history.html
- Byggefakta, 2017. *Trends for byggebranchen 2012-2016*, København: byggefakta.
- Bygherreforeningen, InnoBYG, Viegand Maagøe, 2013. *Hvidbog om bæredygtighed i byggeriet*, København: -.
- Bygherreforeningen, 2017. *bygherreforeningen.dk*. [Online]
Available at: <http://www.bygherreforeningen.dk/ombhf/formal-og->

vaerdigrundlag

[Senest hentet eller vist den 27 november 2017].

Carrington, D., 2016. *theguardian.com*. [Online]

Available at: <https://www.theguardian.com/environment/2016/mar/30/sea-levels-set-to-rise-far-more-rapidly-than-expected>

[Senest hentet eller vist den 23 november 2017].

Chalcraft, E., 2013. *Dezeen.com*. [Online]

Available at: <https://www.dezeen.com/2013/05/21/3d-printing-architecture-print-shift/>

[Senest hentet eller vist den 9 november 2017].

Chrisophersen, E., 2017. Backed by group expertise. *BAM World*, XIV(4), p. 12.

Civilstyrelsen, 2017. *Retsinformation*. [Online]

Available at: <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=191962>

[Senest hentet eller vist den 3 jan 2018].

ConDidact A/S, 2017. *Europas-lande.dk*. [Online]

Available at: <http://europas-lande.dk/dan/Lande/Holland/Erhverv%20og%20%C3%B8konomi/%C3%98konomi/Sv%C3%A6r/>

Dalgaard, B., 2017. *universe.ida.dk*. [Online]

Available at: <https://universe.ida.dk/driving-3d/talere/augmented-reality-byggeriet/>

[Senest hentet eller vist den 9 november 2017].

Danica pension, 2017. *Danica Pension*. [Online]

Available at: <http://www.danicapension.dk/da-dk/Om-Danica-Pension/Organisation/Danica-Ejendomme/Pages/Danica-Ejendomme.aspx>

Danmarks nationalbank, 2014. *Nationalbanken.dk*. [Online]

Available at:

https://www.nationalbanken.dk/da/publikationer/Documents/2014/03/Fastkurspolitik_KVO1_2014.pdf

Danmarks statistik , 2013. *dst.dk*. [Online]

Available at:

<https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/selectvarval/saveselections.asp>

[Senest hentet eller vist den 22 november 2017].

Danmarks statistik, 2013. *Statistisk årbog*, København: Danmarks statistik.

Dansk Byggeri & Deloitte, 2015. *danskbyggeri.dk*, København: Dansk byggeri.

Dansk Byggeri, 2017. *Konjunkturanalyse marts 2017*, København: Dansk byggeri.

DCL, 1997. *Dutch Civil Law*. [Online]

Available at: <http://www.dutchcivillaw.com/legislation/competitionact.htm>

[Senest hentet eller vist den 19 oktober 2017].

De Økonomiske Råd, 2013. *Konjunkturnotat, Dansk Økonomi efterår 2013* , København: De Økonomiske Råd.

Deloitte & Dansk byggeri, 2017. *danskbyggeri.dk*. [Online]

Available at: <https://www.danskbyggeri.dk/media/30080/regnskabsanalyse->

2016.pdf

[Senest hentet eller vist den 30 november 2017].

Deloitte, 2015. *Analyse af bygge- og anlagsbranchen*, s.l.: s.n.

Den Danske Ordbog, 2017. *ordnet.dk*. [Online]

Available at: <http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=trov%C3%A6rdig>

[Senest hentet eller vist den 23 december 2017].

Dewulf, G., van Egmond, E. & Mohammadi, M., 2014. The Netherlands - innovations in the dutch constructioun industry. I: *R&D investment and Impact in the the global industry*. New York: Routledge.

Dr. David Knox, 2016. *Mercer melbourne global institute pension Index*, Melbourne: Mercer melbourne global institute.

Dura vermeer, 2017. *Dura vermeer*. [Online]

Available at: <https://en.duravermeer.nl/about-us/management-history>

EIB, 2016. *Review of the European PPP market in 2016*, Luxembourg: European investment bank.

Energistyrelsen , 2015. *Bæredygtigt byggeri* , København: Energistyrelsen.

Erhvervsstyrelsen , 2017. *Boligejer*. [Online]

Available at: https://boligejer.dk/byggelove_regler

Eurostat, 2017. *Eurostat*. [Online]

Available at:

http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=demo_gind&lang=en

Faurholt, F., 2013. *Ing.dk*. [Online]

Available at: <https://ing.dk/blog/den-4-industrielle-revolution-162347>

[Senest hentet eller vist den 4 december 2017].

Finans, 2016. *Finans.dk*. [Online]

Available at: <http://finans.dk/analyse/ECE9130790/brancheanalyse-entreprenoerbranchen-2016/?ctxref=ext>

FinansDanmark, 2017. *Den økonomiske potal*. [Online]

Available at:

http://avenbuild.ventures.dk/viden_om_VM.asp?styleID=36&cryptID=idm5wXiyCp43Y&laeringsressourceID=2325&skabelonID=3&bcid=&kategoriID=&side=2

[Senest hentet eller vist den 10 31 2017].

Finanskrisekommissionen , 2014. *Den danske finanskrise - kan det ske igen?*, København: Kraka.

Folketinget, 2017. *eu.dk*. [Online]

Available at: <http://www.eu.dk/da/fakta-om-eu/politikker/dim>

Folketingets EU-oplysning, 2018. *eu.dk*. [Online]

Available at: www.eu.dk/da/dokumenter/traktater/traktaten-eu/afsnit-vl/artikel-50

[Senest hentet eller vist den 3 jan 2018].

Fonden Dansk Standard, 2017. *Fonden Danske Standard*. [Online]

Available at: <http://eurocodes.ds.dk/da/hvad-er-eurocodes>

Forsikring og pension, 2017. *forsikring og pension*. [Online]

Available at: <http://www.forsikringogpension.dk/pension/pensionsabc/det-danske-pensionssystem/Sider/det-danske-pensionssys>

Fuglsang, L. & Olsen, P. B., 2004. *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne - på tværs af fagkulturer og paradigmer*. 2. udgave red. København: Roskilde universitetsforlag.

FYI media, 2017. *Brickcollection.com*. [Online]

Available at: <http://brickcollecting.com/history.htm>

Grant, R. M., 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage; Implications for Strategy Formulations. *California Management Review*, p. 23.

Graabæk, T., 2013. *Building-supply.dk*. [Online]

Available at: https://www.building-supply.dk/article/view/112875/klumme_bim_for_entreprenorer_et_oplagt_mat_ch

[Senest hentet eller vist den 9 november 2017].

Gyldendal, 2017. *denstoredanske.dk*. [Online]

Available at:

[http://denstoredanske.dk/Danmarks_geografi_og_historie/Danmarks_historie/Danmark_-_historie/Danmark_-_historie_\(1945-72\)](http://denstoredanske.dk/Danmarks_geografi_og_historie/Danmarks_historie/Danmark_-_historie/Danmark_-_historie_(1945-72))

[Senest hentet eller vist den 3 jan 2018].

Hansen, S. B., Bæhr, C. & Neergaard, L., 2016. *Licitation.dk*. [Online]

Available at:

https://www.licitationen.dk/article/view/272292/betonelementproducenter_fyl_der_ordrebogerne

[Senest hentet eller vist den 27 november 2017].

Heineken, 2017. *Heineken*. [Online]

Available at: <http://www.theheinekencompany.com/about-us/our-global-presence>

Hofstede Insights, 2017. *Hofstede Insights*. [Online]

Available at: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/denmark,the-netherlands/>

[Accessed 15 november 2017].

Hofstede, G., 2011. *Geert Hofstede on culture* [Interview] (22 oktober 2011).

Hofstede, G. & Hofstede, G. J., 2006. *Kulturer og Organisationer*. 2. udgave red. København: Handelshøjskolens Forlag.

Information, 2012. *Information.dk*. [Online]

Available at: <https://www.information.dk/indland/2012/07/partnerskabet-taler-ingen-goer-ved>

[Senest hentet eller vist den 20 oktober 2017].

Jensen, M., 2017. *Dr.dk*. [Online]

Available at: <https://www.dr.dk/nyheder/viden/tech/europas-foerste-3d->

printede-hus-bliver-bygget-i-koebenhavn

[Senest hentet eller vist den 9 november 2017].

Johnson, G. et al., 2015. *Exploing strategy , tenth edition*. Harlow: Pearson Education Limited.

Kapland, R. S. & Norton, D. P., 1992. The Balanced Scorecard, Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, januar-februar.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2000. Having Trouble with you strategy ? Then map it.. *Harvard Business Review*, oktober, p. 11.

Karen Manniche, 2017. *Finanswatch.dk*. [Online]

Available at: http://finanswatch.dk/asset_management/article9641797.ece

Karterra, 2017. *Katerra.com*. [Online]

Available at: <https://katerra.com/en/how-we-do-it/our-factories.html>

[Senest hentet eller vist den 24 november 2017].

Kommissionen for de europæiske fællesskaber , 2004. *eur-lex.europa.eu*. [Online]

Available at: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/PDF/?uri=CELEX:52004DC0062&from=EN>

[Senest hentet eller vist den 21 november 2017].

Kornum, R., 2017. *ing.dk*. [Online]

Available at: <https://ing.dk/artikel/norske-ingenioerer-klar-at-bygge-flydende-byer-192631>

[Senest hentet eller vist den 23 november 2017].

Kousholt, B., 2014. *Organisation og mennesker*. København K: Praxis - Nyt Teknisk Forlag.

Kvale, S., 2004. *InterView*. København: Hans Reitzels Forlag a/s.

Københavns lufthavne A/S, 2017. *cph.dk*. [Online]

Available at:

<https://www.cph.dk/flyinformation/afgange/?keyword=amsterdam&direction=D&date=&time=>

Københavns universitet , 2013. *Forskningscenter for arbejdsmarkeds og organisationsstudier..* [Online]

Available at: <http://faos.ku.dk/arbejdsmarkedets-begreber/den-danske-model/>

[Senest hentet eller vist den 31 oktober 2017].

Licitation, 2017. *licitation.dk*. [Online]

Available at:

<https://www.licitationen.dk/article/view/308738/byggeriet-laver-retningslinjer-for-socialt-ansvar>

Mandag Morgen, 2017. *Mandag morgen*. [Online]

Available at: <https://www.mm.dk/videnbank/artikel/her-er-verdens-stoerste-oekonomier-lige-nu>

McKinsey Global Institute, 2017. *Reinventing Construction - A rout to higher productivity* , s.l.: McKinsey & Company.

Mirco Tomasi, 2016. *PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS in Member State*, s.l.: Europakommisionen .

Mortensen, K. et al., 2017. *Thomsonreuters.com*. [Online]
Available at: [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/6-637-4759?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true&bhcp=1](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/6-637-4759?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true&bhcp=1)
[Senest hentet eller vist den 20 november 2017].

Nationalbanken, 2017. *Der er igen stor mangel på arbejdskraft i byggerie*, København: Nationalbanken.

newworldencyclopedia, 2017. *newworldencyclopedia*. [Online]
Available at: http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Dutch_Empire

OECD Global Pension Statistic, 2014. *Pension markets in focus 2014*, s.l.: OECD.

OECD, 2013. *ANNUAL SURVEY OF LARGE PENSION FUNDS AND PUBLIC PENSION RESERVE FUND*, Paris: OECD.

OECD, 2017. *OECD.stat*. [Online]
Available at: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=REV>

OECD, 2017. *The world economy*. [Online]
Available at:
http://www.theworldeconomy.org/impact/The_Netherlands_from_1600_to_the_1820s.html

Pedersen, R., 2016. *Ida.dk*. [Online]
Available at: <https://universe.ida.dk/artikel/vdc-skal-hjaelpe-byggebranchen-ud-af-produktivitetskriser-33323/>

Pedersen, R., 2016. *Ing.dk*. [Online]
Available at: <https://universe.ida.dk/artikel/industri-40-bliv-klogere-paa-den-fjerde-industrielle-revolution-paa-5-minutter-35181/>
[Senest hentet eller vist den 4 december 2017].

Pension Danmark, 2017. *PensionDanmark*. [Online]
Available at: <https://www.pensiondanmark.com/en/investments/investment-strategy/asset-allocation2/>

PFA, 2017. *Pfa.dk*. [Online]
Available at: <https://pfa.dk/om-pfa/finansiel-information/aarsrapporter/>

Plesner Advokatpartnerselskab, 2016. *Plesner.com*. [Online]
Available at: https://www.plesner.com/insights/artikler/2016/06/brexit-told-og-momsmaessige-konsekvenser?sc_lang=da-DK
[Senest hentet eller vist den 22 november 2017].

Preesman, L., 2017. *IPE*. [Online]
Available at: <https://www.ipe.com/pensions/pensions-in/netherlands/asset-allocation-the-dutch-top-five/10009578.fullarticle>

Produktivitetskommissionen, 2014. *produktivitetskommissionen.dk*. [Online]
Available at:
http://produktivitetskommissionen.dk/media/165602/overblik_over_slutrappor_t02042014.pdf

Proff, 2017. *proff.dk*. [Online]

Available at: <https://www.proff.dk/nogletal/bam-danmark-as/s%C3%B8borg/opf%C3%B8relse-af-bygninger/15956779-1/>
[Senest hentet eller vist den 30 november 2017].

Provenmodels, 2017. *provenmodels.com*. [Online]

Available at: <https://www.provenmodels.com/37/swot-analysis/c.-roland-christensen--edmund-p.-learned--kenneth-r.-andrews--william-d.-guth>
[Senest hentet eller vist den 1 december 2017].

Puggaard, H., Kristian, L. S. & Lange, L., 2017. *thomasreuters.com*. [Online]

Available at:
<https://gettingthedealthrough.com/area/7/jurisdiction/52/construction-2018-denmark/>
[Senest hentet eller vist den 20 november 2017].

Puggaard, H., Larsen, K. S. & Lange, L., 2017. *gettingthedealthrough.com*. [Online]

Available at:
<https://gettingthedealthrough.com/area/7/jurisdiction/52/construction-2018-denmark/>
[Senest hentet eller vist den 20 november 2017].

Regeringen, 2013. *Det Nationale Reformprogram - Danmark 2013*, København: Regeringen.

Regeringen, 2014. *trafikstyrelsen*. [Online]

Available at:
https://www.trafikstyrelsen.dk/~media/Dokumenter/09%20Byggeri/Byggepolitik/byggepolitisk_strategi.pdf
[Senest hentet eller vist den 10 december 2017].

Retsinformation, 2017. *Retsinformation.dk*. [Online]

Available at: [Retsinformation.dk](https://www.retsinformation.dk)

Ritzau, 2017. *information*. [Online]

Available at: <https://www.information.dk/telegram/2017/04/truende-trump-sender-kinas-handel-europa>

Rydahl, J. H., 2017. *Fortem.dk*. [Online]

Available at: <http://www.fortem.dk/2017/02/27/ny-undersogelse-pris-mindre-afgoerende-end-nogensinde-i-offentlige-udbud/>
[Senest hentet eller vist den 23 november 2017].

Sampension, 2017. *Sampension.dk*. [Online]

Available at: <https://www.sampension.dk/Forside/kunde/din-pensionsordning/Vaerd-at-vide/Fortrinsret-til-boliger>

Seasteading, 2017. *Seasteading.org*. [Online]

Available at: <https://www.seasteading.org/floating-city-project/>
[Senest hentet eller vist den 23 november 2017].

Stampe, af Thomas, 2017. *Magasinet ejendomme*. [Online]

Available at: <http://www.ythat.dk/wp-content/uploads/2012.04.04-Bech-Bruun.pdf>

- Standford, B., 2017. *Bestdutchbrands.org*. [Online]
Available at: <http://www.bestdutchbrands.org/royal-dutch-companies/>
- Steffensen, T., 2017. *Forebygge og løse konflikter i byggeriet*. Århus: MT Højgaard.
- Svendsen, B., 2017. *Interview #2* [Interview] (23 oktober 2017).
- Svendsen, B., 2017. *Introduktion af BAM* [Interview] (21 september 2017).
- The Heritage Foundation, 2017. *Heritage.org*. [Online]
Available at: Heritage.org/index
- Toldbod, T., 2017. *Balanced Scorecard and Strategy Maps*. Aalborg: s.n.
- Tracy McVeigh, 2014. *The Guardian*. [Online]
Available at:
<https://www.theguardian.com/environment/2014/feb/16/flooding-netherlands>
- Trading economics, 2017. *Trading economics*. [Online]
Available at: <https://da.tradingeconomics.com>
- Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen, 2014. *KOMMISSORIUM FOR REVISION AF AB SYSTEMET*. [Online]
Available at:
<https://www.trafikstyrelsen.dk/DA/Byggeri/~media/3FAB8605E7494468B732CB01737719BB.ashx>
- Udenrigsministeriet , 2017. *Udenrigsministeriet*. [Online]
Available at: <http://um.dk/da/Udenrigspolitik/handelspolitik/eus-handelspolitik>
- Unilever, 2017. *Unilever*. [Online]
Available at: <https://www.unilever.com/about/>
- Virksomheden BAM Deutschland, 2017. <https://www.bam-deutschland.de>. [Online]
Available at: https://www.bam-deutschland.de/de/unternehmen/historie/historie_bam.html
- Visit Denmark, 2017. *Visit Denmark*. [Online]
Available at: <http://www.visitdenmark.dk/da/danmark/natur/danmarks-usaedvanligt-lange-kyst>
- Wehrich, H., 1982. The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning* , - -, p. 12.
- Yip, G., 2003. *Total Global Strategy II*. Upper Saddle River, N.J: Pearson education .
- Aarhus universitet, 2017. *Danmarkshistorie.dk*. [Online]
Available at: <http://danmarkshistorien.dk/perioder/>
[Senest hentet eller vist den 10 oktober 2017].

9 FIGURLISTE

Figur 1-Tidslinje for Royal BAM Group (BAM, 2017)	6
Figur 2- Omsætnings forhold (se appendiks A1).....	7
Figur 3-Organisationsdiagram over BAM Bouw en Vastgoed NL (BAM, 2017) ..	8
Figur 4 - Omsætning og placering på hjemmemarkeder (Se bilag B1)	9
Figur 5 Den procentvise indtjening for hjemmemarkederne (BAM, 2017)	9
Figur 6- Organisationsdiagram BAM Danmark (se bilag B1)	10
Figur 7 - Analysestruktur (Johnson, et al., 2015)	18
Figur 8 – Drivers of Internationalisation (Yip, 2003)	19
Figur 9 - Samlede pensionsinvesteringer i 2013 (OECD Global Pension Statistic, 2014)	21
Figur 10 Porters Diamond - The Competitive Advantage of Nations (Johnson, et al., 2015)	28
Figur 11- Verdenskort, der viser Nederlandenes territorium gennem historien, kontrolleret af hhv. <i>Dutch West India Company</i> (Mørkegrøn) og <i>Dutch East India Company</i> (Lysegrøn) (newworldencyclopedia, 2017).	31
Figur 12 - Totalværdien af OPP-projekter i EU-landene i 2015 opgivet i mio. euro. NOTE: Social & Defence: Forsvar, uddannelse, offentlige bygninger, hospitaler, fængsler, politi, rekreative faciliteter; Transport: Lufthavne, broer, jernbaner, urbane jernbaner (metroer, letbaner, osv.) veje og tunneler; Waste and Water: Vand og Kloak, Affald håndtering. (Mirco Tomasi, 2016).....	32
Figur 13 - Fire internationale strategier (Johnson, et al., 2015)	33
Figur 14 - Lag i forretningsmiljøet (modificeret) (Johnson, et al., 2015).	37
Figur 15-PESTEL-analyse (Johnson, et al., 2015).	38
Figur 16 - Planlagte og realiserede offentlige investeringer. "Planlagt" dækker over økonomisk redegørelsesskøn året forinden. (De Økonomiske Råd, 2013)	40
Figur 17-3D printet hus i København (3Dprinterhuset, 2017)	42
Figur 18- 3 niveauer af mental programmering (Hofstede & Hofstede, 2006)...	47
Figur 19- Indekstal for Danmark og Nederlandene, (Hofstede Insights, 2017). ..	48
Figur 20- Indekstal for Skandinavien (Hofstede Insights, 2017)	52
Figur 21 - Porters Five Forces (Johnson, et al., 2015)	54
Figur 22 - Værdi af igangsatte projekter i region hovedstaden, anført i mio. dkk	55
Figur 23- Radaraftbildning af branchens attraktivitet	61
Figur 24 - Moderniseret model af international markedsetablering. (Johnson, et al., 2015).	63
Figur 25 - Nøgletalsudvikling for BAM-Danmark (Proff, 2017)	66
Figur 26- fordeling af afkastningsgrad i bygge- og anlægsbranchen. AG= Afkastningsgrad (Deloitte & Dansk byggeri, 2017)	67
Figur 27- SWOT (Johnson, et al., 2015)	69
Figur 28- TOWS-matricen (Johnson, et al., 2015).....	73
Figur 29 – TOWS-matrice for BAM-Danmark	74
Figur 30 Moderniseret Balanced Scorecard (Kapland & Norton, 1992).....	78
Figur 31- Årsag-virkningsrelationer (Kaplan & Norton, 2000).	79

Figur 32- Modifieret udgave af The Balanced Scorecard Strategy Map (Kaplan & Norton, 2000)	82
Figur 33 Strategikort for eksemplet	87
Figur 35- Eksempel på uddrag af interviewguide	106

10 APPENDIKS

A1 - SAMLET OMSÆTNING FOR DE 40 STØRSTE I 2016

De 40 største i den danske Byggebranche

Per Aarsleff	kr.	10.253.877.000
MT Højgaard	kr.	6.531.400.000
NCC construction denmark	kr.	4.113.458.000
Arkile Holding	kr.	3.346.768.000
Kemp & Lauritzen	kr.	2.502.871.000
Huskompagniet	kr.	2.228.217.000
M.J. Eriksson Holding	kr.	2.210.368.000
Bravida Danmark	kr.	1.687.038.000
Munck gruppen	kr.	1.615.215.000
A. Enggaard Holding	kr.	1.521.540.000
Barslund Group	kr.	1.311.084.000
Zublin	kr.	1.271.093.000
JBH Gruppen	kr.	1.177.174.000
KGH Holding, Grindsted	kr.	867.230.000
Haarby Holding	kr.	773.150.000
B. Nygaard Sørensen	kr.	719.188.000
JF. Holding Herning	kr.	701.370.000
Dansk Boligbyg	kr.	688.066.000
Lind og Risør	kr.	652.941.000
Entreprenørfirmaet Einar Kornerup	kr.	600.270.000
Lemminkäinen	kr.	571.931.000
Eurodan-huse	kr.	553.933.000
HHM Holding	kr.	530.288.000
E Byg Holding	kr.	483.494.000
Emr. Murer & Entreprenør	kr.	471.346.000
Samlet omsætning	kr.	47.383.310.000
<i>Kurs</i>	7,44	€ 6.368.724.4962

Kilde:

Finans.dk

Skrevet d. 07.11.2016

Set d. 20.09.2017

BAMs omsætning

2015	€ 7.423.000.000
2016	€ 6.976.000.000

Kilde:

BAMs årsregnskab 2016

<http://www.bam.com/en/flexpaper/681791>

Skrevet d. 20.02.2017

set d. 20.09.2017

Den samlede danske byggebranche

2015	€ 218.100.000.000,00
------	----------------------

Kilde

Danske Byggeri

Skrevet d. 12.02.2016

Set d. 20.09.2017

A2 - BEFOLKNINGSTAL

Befolkning I Nederlandene 1 jan. 2013:	16.779.575
Befolkning I Danmark 1 jan. 2013:	5.602.628

Kilde: (Eurostat, 2017)

Forhold: $16.779.575 / 5.602.628 = 2.995$ **A3 - INTERVIEWGUIDE**

Begge interviews følger en interviewguide, hvor emnerne og rækkefølge er angivet.

Guiden indeholder en skitse over de emner der ønskes afdækket, samt en række spørgsmål der afdækker emnet. Desuden indeholder interviewguiden en række opfølgende spørgsmål, som bruges hvis samtalen ikke yder fremdrift i en brugbar retning.

I interviewguiden for begge interview, er det udfor hvert spørgsmål forklaret hvilket formål spørgsmålet har, samt hvilken type af interviewspørgsmål det pågældende spørgsmål er.

Nedenfor er de forskellige typer af interviewspørgsmål, som der er taget udgangspunkt i, oplistet:

- *Indledende spørgsmål*
- *Opfølgende spørgsmål*
- Sonderende spørgsmål
- Specificerende spørgsmål
- Direkte spørgsmål
- Indirekte spørgsmål
- Strukturerede spørgsmål
- Tavshed
- Fortolkende spørgsmål

De typer der angivet i kursiv, er dem der primært er anvendt i nærværende afhandling.

Interview nr.	Emne	Hovedspørgsmål	Formål
Nr. 1	Introduktion til BAM	• Kan du fortælle mig lidt om din baggrund i byggebranchen? • Hvordan vil du præsentere BAM som koncern? • Hvordan vil du fortælle historien om BAM-Danmarks etablering? • Vil du prøve at forklare hvorfor BAM er på det danske marked?	<i>Indledende spørgsmål &</i> <i>Opfølgende spørgsmål</i> Det ønskes at indsamle empiri omkring personen Bo Svendsens og hans version af Hvordan BAM blev etableret i Danmark.

Figur 34- Eksempel på uddrag af interviewguide

Det er vigtigt at spørgsmålene b formuleret enkelt og klart, dvs. på letforståeligt dansk, med et sprogbrug uden alt for akademiske vendinger. Dette argumenteres med at der ønskes et interviewforløb, hvor sprogbruget er så tæt på hverdagstale som muligt, i forsøget på at skabe en rolig stemning, der kan bidrage til at interview personen fortæller og uddyber sine svar mest muligt, uden at tænke over korrektheden af sit sprogbrug.

A5 - MINIMUMSLØNNINGER

I Danmark er minimumslønningerne branchebestemt, og fastlægges ved overenskomstforhandlinger, der er derfor taget udgangspunkt I Bygge og anlægsoverenskomsten 2017 mellem 3F og Danske byggeri, i de følgende beregninger:

Min. timeløn for voksenmedarbejder: 122,15 Dkk

Antal arbejdstimer per måned: 148 timer

Kurs (10okt. 2017) mellem dkk og euro: 7,44

$(122,15 \cdot 148) / 7,44 = €2429,87$

Kilde: 3F

[https://www.3f.dk/fagforening/fag/anlaegsstruktoer-\(byggeri\)/bygge--og-anlaegsoverenskomsten](https://www.3f.dk/fagforening/fag/anlaegsstruktoer-(byggeri)/bygge--og-anlaegsoverenskomsten)

A6 - VÆGTNINGSSKEMA

Afkastningsgrad	>15%	15%-10%	9,9%-6%	5,9%-1%	1%<
Likviditet	>200%	200%-150%	149%-100%	9%-3%	3%<
Soliditet	>40%	40%-18%	17%-10%	99%-50%	50%<

(Proff, 2017)

A7 - INTERVIEWS

A7.1 Interview med Bo Svendsen af d. 21.09.2017

A7.2 Interview med Bo Svendsen af d. 23.10.2017

OBS!

Begge interview er ved afleveringen uploadet som bilag af hensyn til volumen af nærværende datafil.

A8 - SMART-ANALYSE

Objekt: Afkastningsgrad

S pecifikt	Der ønskes en omsætningsvækst ved en markedsudvidelse
M ålbart	Der måles på nøgletallet: Afkastningsgrad på 15%
A traktivt	Dette objekt skaber en større profit i virksomheden
R ealistisk	Målet er sat ud fra hvad der kategoriseret som grænsen mellem en <i>god</i> , og en <i>meget god</i> afkastningsgrad af virksomheden Proff ApS. Samtidig har 63% af alle virksomheder i bygge og anlægsbranchen været i stand til at opnå dette nøgletal.
T idsbestemt	3 år er realistisk, eftersom man typisk laver strategiske planer med en tidshorisont på mellem 3 og 5 år. Eksempelvis nåede BAM-Danmark en afkastningsgrad på 21% på 3 år.

Objekt: Overskudsgrad

S pecifikt	Der ønskes en omsætningsvækst ved en markedsudvidelse
M ålbart	Der måles på nøgletallet: Overskudsgrad 4%
A traktivt	Dette objekt synliggør virksomhedens evne, til at skabe profit i forhold til dens omsætning.
R ealistisk	Målet er sat ud fra gennemsnittet i den danske bygge og anlægsbranche (Deloitte & Dansk byggeri, 2017)
T idsbestemt	3 år er realistisk, eftersom man typisk laver strategiske planer med en tidshorisont på mellem 3 og 5 år. Efter 3 år burde virksomheden have haft tid nok til at overkomme udfordringerne ved etableringen og evne at være på niveau med branchen.

Objekt: Kunder indenfor den ønskede målgruppe

S pecifikt	Der ønskes en 20% tilvækst af kunder indenfor kundesegmentet <i>kystnært byggeri</i>
M ålbart	Der måles på antal nye kunder.
A traktivt	Dette objekt synliggør om virksomheden formår at gøre sig attraktiv nok, indenfor det ønskede kundesegment.

R ealistisk	Målet justeres løbende, så det til svare branchekonjekturene og udviklingsstadiet at virksomheden. Målet ses som realistisk, eftersom en kraftig tilvækst af kunder er nødvendigt i tiden efter etableringen.
T idsbestemt	3 år er realistisk, eftersom man typisk laver strategiske planer med en tidshorisont på mellem 3 og 5 år. Efter 3 år burde virksomheden have haft tid nok til at overkomme udfordringerne ved etableringen og have etableret gode forbindelser til det ønskede kundesegment.

Objekt: Kundetilfredshed

S pecifikt	Der måles på en graduerings skala fra 1-5, indenfor specifikke og relevante områder som f.eks. tid, pris og kvalitet. Der ønskes en tilfreds indenfor alle områder svarende til et gennemsnit på 3,8 i gradueringsskalaen
M ålbart	Der måles ved hjælp af en evaluering undersøgelse, med udgangspunkt i en 1-5 gradueringsskala
A traktivt	Dette objekt synliggør om virksomheden formår at gøre sig attraktiv nok, indenfor det ønskede kundesegment.
R ealistisk	Det vurderes realistisk at opnå en gennemsnitlig score på 3,8, da dette tillader mindre og uvæsentlige uoverensstemmelser mellem virksomhed og kunder.
T idsbestemt	Dette mål er vedvarende, og ønskes gennemført på fra begyndelsen.

Objekt: Antal ydelser solgt til samme kunde over tid

S pecifikt	Der ønskes over en periode på 5år, at 10% af de professionelle bygherrer henvender sig igen
M ålbart	Der måles på antallet af gentagende bygherre, samt hvilke ydelser der bliver solgt til disse kunder.
A traktivt	Dette objekt synliggør om virksomheden formår at gøre sig attraktiv nok, indenfor det ønskede kundesegment.
R ealistisk	Ud fra ekspertviden, vurderes det at være realistisk med 10% tilbagevendende bygherre (Dette inkluderer invitation til begrænset udbud)
T idsbestemt	Målet om 10% tilbagevendende bygherre efter 5 år, er sat fordi der forventeligt, er en tidmæssig forskydning mellem igangsættelsen af nye projekter hos samme bygherre.

Objekt: Anvendelse og opsamling af data og erfaringe

S pecifikt	Det ønskes at projektet tidligst muligt granskes med henblik på indarbejdelse af tidligergjorte erfaringer.
M ålbart	Der afkrydses som Ja/Nej
A traktivt	Det ønskes at inddrage tidligere erfaringer i forbindelse med opnåelsen af et bedre og billigere projekt.
R ealistisk	Dette kræver en gennemgående projektopfølgning, men vurderes realistisk.
T idsbestemt	Målet er løbende, og har ingen tidshorisont.

Objekt: Kvaliteten af modtagende leverancer.

S pecifikt	Der ønskes leverancer der lever op til den ønskede kvalitet.
M ålbart	Det ønskes at 100% af de modtagende leverancer, er i den ønskede kvalitet.
A traktivt	Bidrager til den samlede kvalitet, af det projekt der afleveres til bygherren.
R ealistisk	Det kræver en gennemgående projektopfølgning, men vurderes realistisk.
T idsbestemt	Målet er ønskes opnået indenfor 2 år.

Objekt: Procentvis spild af ressourcer.

S pecifikt	Der ønskes et ressourcespild på maksimalt 6% af de materialer der bearbejdes og indbygges i projektet.
M ålbart	Der måles på den mængde af materialer der leveres på pladsen, og den mængde der indgår i projektet ved aflevering.
A traktivt	Der sikres en økonomisk besparelse på indkøb af materialer, ligesom der bidrages positivt til nedbringelsen af det samlede ressourceforbrug i branchen.
R ealistisk	Det vurderes at man med anvendelse af div. digitale projektering og planlægningsværktøjer, kan opnå denne målsætning.
T idsbestemt	Målet ønskes opnået indenfor 3år

Objekt: Antal fejl der ikke opdages i kritiske områder

S pecifikt	Det ønskes at reducere antal ikke-opdagede fejl til 0.
M ålbart	Der måles på antal fejl der opdages i <i>kritiske områder</i> .
A traktivt	Det ønskes at forhåndsgribe fejl i projektet materialet, på et tidligst muligt tidspunkt, for at sikre at projektets kvalitet ikke bliver dårligere af udbedringen, samtidig med at det er økonomiske billigere at udbedre fejl tidligst muligt.
R ealistisk	Det vurderes at være realistisk, hvis granskningen foretages af medarbejdere med mange års erfaring indenfor området.
T idsbestemt	Målet ønskes opnået efter 6 måneder.

Objekt: Procentvis vækst af opgaver fra samme kunde/bygherre.

S pecifikt	30% af bygherrerne skal være tilbagevendende.
M ålbart	Der måles på procentvis tilgang af opgaver fra samme bygherre
A traktivt	Dette mål tydeliggør om virksomheden lever services og ydelser, der er attraktive nok for den ønskede målgruppe.
R ealistisk	Der kan være lange tidsperioder mellem samme bygherre opføre forskellige projekter, ligesom at offentlige bygherre er underlagt Udbudsloven og Tilbudsloven, hvorfor de ikke frit kan vælge entreprenør.
T idsbestemt	Målet skal gennemføres indenfor 5 år.

Objekt: Nye Kunder/bygherre på baggrund af anbefaling

S pecifikt	Der skal være en årlig tilgang på 30% af henvendelser fra nye bygherre, på baggrund af anbefalinger
M ålbart	På baggrund af spørgerundersøgelse, måles der på procentvis tilgang.
A traktivt	Dette mål tydeliggør om
R ealistisk	Det vurderes at være realistisk i de første år efter etableringen.
T idsbestemt	Målet skal være opfyldt et år efter etableringen.

Objekt: Antal invitationer til begrænset udbud.

S pecifikt	Der skal opnås invitation til 60% af alle de begrænsede udbud der offentliggøres indenfor kategorien <i>kystnært byggeri</i> .
M ålbart	Der måles procentvis ud fra offentligt tilgængelig information.
A traktivt	Virksomheden ønsker en tilgang af projekter, baseret på positivt omdømme.
R ealistisk	Det vurderes at være realistisk efter at de første projekter er gennemført.
T idsbestemt	Målet skal være opfyldt 5 år efter etableringen.

Objekt: Antal konflikter med kunden/bygherre

S pecifikt	Følgende defineres som maksimalt antal konflikter: Projektpris i mio./10 = Antal konflikter løftet et lederniveau op Projektpris i mio./100 = Antal konflikter løftet to lederniveauer op.
M ålbart	Der måles på antal.
A traktivt	Virksomheden ønsker at skabe incitament til en løsningsorienterede projektledelse på alle niveau.
R ealistisk	Det vurderes realistisk i første projekt.
T idsbestemt	Målet skal være opfyldt ved første projekt.

Objekt: Procentvis deltagelse af relevante udviklingsprojekter

S pecifikt	Virksomheden skal være repræsenteret ved min. 70% af alle udviklingsprojekter (der involvere erhvervslivet), der berører området <i>Kystnært byggeri</i> .
M ålbart	Der måles på antal.
A traktivt	Virksomheden ønsker at skabe incitament til en løsningsorienterede projektledelse på alle niveau.
R ealistisk	Det vurderes realistisk i første projekt.
T idsbestemt	Målet skal være opfyldt ved første projekt.

Objekt: Nye ideer anvendt i produktionen.

S pecifikt	Hvis en ny ide godkendes, skal den anvendes ved først kommende lejlighed.
M ålbart	At alle tilgængelige og godkendte ideer anvendes.
A attraktivt	Skaber innovation og fornyelse i virksomheden.
R ealistisk	Det vurderes realistisk.
T idsbestemt	Målet skal være opfyldt ved første projekt.

Objekt: Viden eller erfaring fra moderselskabet, anvendt i Danmark.

S pecifikt	Alle projekter granskes af moderselskabet, med henblik på optimering.
M ålbart	100% af projekterne granskes
A attraktivt	Bidrager til konkurrence fordelene.
R ealistisk	Det vurderes realistisk.
T idsbestemt	Målet skal være opfyldt ved første projekt.

Objekt: Profit opnået via partnerskabsaftaler

S pecifikt	Der ønskes en profitvækst på 5% om året indenfor relevante områder, der kun kan opnås ved partnerskaber.
M ålbart	Der måles i procentvis
A attraktivt	Bidrager til konkurrence fordelene.
R ealistisk	Det vurderes realistisk.
T idsbestemt	Målet skal være opfyldt ved første projekt.

Objekt: Antal ulykker på pladserne.

S pecifikt	Der må ikke opstå nogen ulykker på de projekter virksomheden opfører, dette inkluderer også medarbejder hos evt. underentreprenører.
M ålbart	Der måles på registrerede: Ulykker Nærved ulykker
A attraktivt	Virksomheden ønsker at være en sikker og attraktiv arbejdsplads.

R ealistisk	Det vurderes realistisk.
T idsbestemt	Målet skal være opfyldt ved første projekt.

Objekt: Antal fraværsdage i forbindelse med uheld og ulykker.

S pecifikt	Der ønskes ingen fraværsdage ifm. ulykker på de projekter virksomheden opfører, dette inkluderer også medarbejder hos evt. underentreprenører.
M ålbart	Der måles på registrerede: Antal fraværsdage ifm. ulykker
A traktivt	Virksomheden ønsker at være en sikker og attraktiv arbejdsplads.
R ealistisk	Det vurderes realistisk.
T idsbestemt	Målet skal være opfyldt ved første projekt.

Objekt: Medarbejder tilfredshed

S pecifikt	Der ønskes en gennemsnitlig medarbejdertilfredshed på 8,5 på en skala fra 1-10, der ønskes ingen besvarelser på under 5.
M ålbart	Der måles ud fra en årlig spørgeskemaundersøgelse.
A traktivt	Virksomheden ønsker at være i stand til at tiltrække nye, og bibeholde eksisterende medarbejdere.
R ealistisk	Det vurderes realistisk.
T idsbestemt	Målet skal være opfyldt indenfor det første år efter etablering.

Objekt: Udskiftning af medarbejder i nøglepositioner.

S pecifikt	Det ønskes ikke at medarbejder der er placeret i nøglepositioner, forlader virksomheden før tid.
M ålbart	Der måles på opsigelser fra medarbejder fra mellemlider stillinger og op.
A traktivt	Virksomheden ønsker ikke at miste medarbejder med stor indsigt i branchen og virksomheden.
R ealistisk	Det vurderes at fastholdelse af medarbejder, til en vis grad, er realistisk og muligt.

T idsbestemt	Der udføres en opgørelse årligt.
---------------------	----------------------------------

Objekt: Procentvis medarbejdere der besidder nødvendige kompetencer.

S pecifikt	Det ønskes at alle medarbejder besidder de kvalifikationer der er nødvendige for de positioner de varetager i virksomheden.
M ålbart	Der måles ud fra spørgeskema.
A attraktivt	Virksomheden ønsker at sikre optimal udfyldelse af medarbejder roller, hvorfor efteruddannelse skal tilbydes hvis nødvendigt.
R ealistisk	Det vurderes at størstedelen af virksomhedens medarbejder besidder nødvendige kvalifikationer, derfor menes det at være realistisk at opgradere de steder hvor der er nødvendigt.
T idsbestemt	Målet skal opnås indenfor et år.

Objekt: Tilgængeligt kundedata

S pecifikt	Der ønskes en udvidelse på 10% af den relevante og specifikke kundedata, efter hvert afsluttet projekt.
M ålbart	Der måles på indhold af databaser.
A attraktivt	Virksomheden ønsker at sikre sig en position, hvor de kender deres kunder på en måde, så de kan imødekomme kundernes fremtidige krav og ønsker.
R ealistisk	Det er vurderes realistisk at indsamle nok viden under et projekt, til at kunne udvide informationen om den enkelte kunde med 10%
T idsbestemt	Målet skal opnås indenfor et år.

Objekt: Projekter bearbejdet i nyeste softwareudgaver.

S pecifikt	Det ønskes at mindst 80 af projekteringen og planlægningen, forgår med nyeste softwareværktøjer på markedet.
M ålbart	Der måles på antal af arbejdsopgaver, sammenholdt med tilgængelig software.

A traktivt	Virksomheden ønsker at følge med udviklingen.
R ealistisk	Det vurderes realistisk at få indkøbt, og anvendt nyeste software.
T idsbestemt	Målet skal opnås indenfor et år.

Objekt: Procentvis medarbejdere, hvis personlige mål og ambitioner, er forenelige med virksomhedens mål og strategi.

S pecifikt	Der skal være en sammenhæng mellem alle medarbejderes personlige mål, og virksomhedens mål og strategi.
M ålbart	Der måles ud fra spørgeskemaundersøgelse.
A traktivt	Virksomheden ønsker at sikre fremdrift ved fælles målsætninger.
R ealistisk	Hvis der er uoverensstemmelse mellem medarbejderen og virksomhedens mål, så skal en omplacering eller udskiftning af medarbejderen overvejes.
T idsbestemt	Målet skal opnås indenfor et år.

Objekt: Kulturmæssig spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejderne

S pecifikt	Der skal være en sammenhæng mellem virksomhedens kultur & værdier og medarbejdernes kultur & værdier.
M ålbart	Der måles ud fra spørgeskemaundersøgelse.
A traktivt	Virksomheden ønsker at forene virksomheden og medarbejderne, så der ikke opstår kulturelle misforståelser.
R ealistisk	Det vurderes at virksomheden er i stand til at etablerer et fælles værdisæt, og skabe kulturelle rammer, som er forenelige med de nationalkulturelle rammer.
T idsbestemt	Målet skal opnås indenfor 2 år.

8. BILAG

B1

Medarbejderpræsentation

B2

The Heritage Foundations finansielle bedømmelse af Danmark og Nederlandene

B3

Royal BAM Groups samlede 'Company list'

OBS!

Alle bilag er uploadet separat ved afleveringen, men figurerer i nærværende afhandling grundet et hensyn til krydsreferencer i teksten.