

Sammendrag:

Rutebilnæringen i Norge – Utviklingen i selskapsstruktur, posisjonering og eierkonstellasjoner

Rutebilnæringen har i løpet av få år vært igjennom en kraftig omstrukturering. I 12 av landets fylker er det bare ett eller to selskaper eller selskapsgrupperinger som dominerer markedet, det vi si at de har mer enn 80 prosent markedsandel. I ytterligere tre fylker er det tre selskaper som dominerer. De tre største selskapsgrupperingene disponerer i dag ca 47 prosent av bussparken i Norge og står for om lag 57 prosent av passasjertrafikken med rutebuss.

Endrede eierforhold

Endringene i selskapenes rammevilkår, særlig muligheten for innføring av anbud, er trolig en av årsakene til utviklingen mot mer sammensatte selskapsstrukturer. En rekke busselskaper har kontrollerende eierposter i andre busselskaper. Videre inngår mange selskaper allianser, ofte i form av strategiske samarbeidsgrupperinger. Grupperingene er organisert som aksjeselskaper der de samarbeidende selskaper utgjør aksjonærmassen. Noen grupperinger er i hovedsak orientert mot samarbeid om innkjøps- og finansieringsavtaler og markedsføring, og har begrenset egen drift. Andre er større aksjeselskaper som selv er operatører i markedet og aktive i forhold til oppkjøp av andre selskaper.

Hvor mange busselskaper som finnes, er et spørsmål om definisjoner. Vi finner det formålstjenlig å dele de aktive busselskapene inn i to typer:

- **Kontrollerte (oppkjøpte) selskaper**, som er selskaper som eies minst 50 prosent av et annet busselskap. Slike selskaper er å betrakte som datterselskaper i konsern.
- **Uavhengige selskaper**, som ikke kontrolleres av et annet busselskap.

En optelling foretatt i august 1998 viser at det finnes totalt 138 aktive busselskaper, hvorav 33 selskaper er kontrollert av andre, etter definisjonen foran.

Allianser og samarbeid: strategiske enheter

De største konsernene pr august 1998 er Norgesbuss AS, NSB Biltrafikk AS, og Schøyen Gruppen A/S. Schøyen-gruppen samarbeider stadig sterkere med AS

Sporveisbussene, og disse to kan i enkelte sammenhenger betraktes som en strategisk enhet.

I løpet av 1990-tallet har en rekke selskaper inngått allianser for å styrke sin konkurranseposisjon. De fleste av disse alliansene er formalisert som egne selskaper, der samarbeid om innkjøp og kompetanseheving er blant de viktigste målsettingene. De viktigste samarbeidsgrupperingene i dag er Norgesbuss-gruppen, Bus Team AS og Norbuss AS.

Mange grupperinger vil ha den samme strategiske betydning i forhold til blant annet innkjøpsavtaler og forhandlingssituasjoner som et konsern kan ha.

Hvis vi videre betrakter samarbeidende, men ellers uavhengige selskaper som enkeltaktører, står vi igjen med fire grupperinger og for øvrig 78 uavhengige selskaper, til sammen 82 aktører eller strategiske enheter i markedet.

De viktigste aktørene

De mest offensive aktørene er Bus Team, Norbuss, Norgesbuss, NSB Biltrafikk og Schøyen-gruppen. Disse selskapene/grupperingene har valgt ulike strategiske tilpasninger, noe som kan skyldes aktørenes forskjellige markedsmessige utgangspunkter og ulik vurdering av strategielementenes betydning. Alle aktørene er imidlertid fokusert mot å maksimere stordrifts- og samordningsfordeler.

Vi har satt opp tre hovedkomponenter for aktørenes strategiske valg, nemlig allianseinngåelse, konsernmodell og oppkjøpsvirksomhet. Selskapene kan deles inn i tre hovedtyper med tanke på strategi:

- Norgesbuss og NSB Biltrafikk er offensive i oppkjøpsmarkedet, og har vært svært orientert mot vekst. Begge er orientert mot å ha bred geografisk dekning og opererer med regionale driftsenheter.
- Norbuss og særlig Bus Team har i utgangspunktet preg av å være "forsvarsallianser" for henholdsvis selskaper i distriktene (Norbuss) og bytrafikk-selskaper med lav tilskuddsandel (Bus Team). Norbuss-alliansen har vist seg vellykket og er stadig økende i omfang. Det er for tidlig å si noe om effektene av Bus Team-samarbeidet, men alliansen preges av seriøse og kompetente eierselskaper.
- Schøyen-gruppen har valgt en "tredje vei" med fokus på storbytrafikk og tilbakeholdenhet med nasjonal oppkjøpsvirksomhet. Alliansen med Sporveisbussene forsterker dette bildet.

Alle fem har gjort klare strategiske tilpasninger som ser ut til å ha vært vellykkede. Det synes likevel klart at de to grupperingene som har hatt det tydeligste strategivalget, nemlig Norgesbuss og Schøyen-gruppen, er de som har oppnådd den høyeste avkastningen. Det er spesielt interessant å merke seg at disse to selskapene har valgt vidt forskjellige strategiske tilpasninger.

Et viktig moment er at begge disse grupperingene har hatt en solid finansiell basis, Norgesbuss gjennom eierselskapene, og Schøyen-gruppen gjennom langsiktig lønnsomhet.

NSB Biltrafikks lave driftsmargin kan forklares ved at rasjonaliserings- og samordningsgevinster i de opprinnelige driftsenhetene ikke er hentet ut ennå.

Konsernets resultatutvikling i 1998 og 1999 vil gi en indikasjon på hvorvidt slike effekter lar seg realisere. Framtidige resultater i Bus Team-selskapene vil tilsvarende indikere hvorvidt samarbeidet klarer å ta ut stordriftseffekter.

Et nystartet offensivt samarbeid mellom Norbuss, Norgesbuss og Nor-Way Bussekspress har ført til ytterligere et strategisk nivå i næringen. Dersom "Busslink", som disse selskapene har etablert for å drive kommersielle ekspressbussruter i "inter city-markedet", skulle få konsesjon på alle de omsøkte rutene, vil de ha et sterkt grep om kollektivmarkedet på de mellomlange strekningene. Hvorvidt samarbeidet på dette nivået kan ha konsekvenser for konkurranseforholdet mellom Norgesbuss og Norbuss for øvrig, gjenstår å se.

Andre offensive selskaper, men med mer lokal innflytelse, er Sporveisbussene, Fylkesbaatane i Sogn og Fjordane, Møre og Romsdal Fylkesbåtar og for Nord-Norges vedkommende, Saltens Bilruter. En eventuell sammenslåing mellom bussvirksomhetene i Hardanger Sunnhordlandske Dampskipsselskaps og Bergen Nordhordland Rutelag vil føre til et selskap på størrelse med Schøyen-gruppens bussdivisjon.

Bortsett fra svenske Linjebuss AB som nylig vant et anbud i Vestfold, er internasjonale selskaper fraværende i Norge.

Betydelig konsentrasjon i fylkene

En rangering av selskapene etter kjørte vognkilometer samsvarer relativt godt med grupperingenes andel av den totale vognparken. Et mål på konsentrasjon får vi dersom vi ser på antall fylker der to eller tre strategiske aktører dominerer fylket. Med dominans mener vi her mer enn 80 prosent markedsandel. I 12 av landets fylker er det bare ett eller to selskaper eller selskapsgrupperinger som dominerer markedet. I ytterligere tre fylker er det tre selskaper som dominerer.

Dette bildet utgjør en sterk kontrast til den fragmenterte strukturen som preget rutebilnæringen helt fram til tidlig på 1990-tallet. Konsentrasjon i form av oppkjøp og allianseinngåelser har i løpet av få år ført til en situasjon der konkurransestrukturen i næringen er totalt forandret.

All den tid det fortsatt eksisterer et antall uavhengige selskaper, hvorav enkelte med betydelig markedspotensiale, er det naturlig å tro at konsentrasjonen i næringen fortsatt kan øke. Økende anbudskonkurranse og et nytt og mer eller mindre uregulert marked for kortere ekspressreiser kan føre til ytterligere endringer i markedsandelene.

Ulike incentiver for konsentrasjon

Kostnadseffektivisering med tanke på økt konkurransepress i næringen blir oppfattet som et incentiv for konsentrasjon. Det kan skilles mellom to hovedområder for kostnadsreduksjon: For det første gunstigere priser på innsatsfaktorer (innkjøp av vogner, drivstoff og lønn til personale), for det andre mer effektiv utnyttelse av materiell og personale.

Ut fra vår gjennomgang av næringen framsetter vi følgende påstander:

- Aktørene har svært forskjellige oppfatninger om strategivalg og prisnivåer i bransjen.
- Innkjøpsavtaler som sikrer lavere kostnader til drivstoff, reservedeler og vogninnkjøp (med vedlikehold og eventuelle gjenkjøp) er et incentiv for samarbeid og dannelse av strategiske allianser. Innkjøpsavtaler er i seg selv ikke nødvendigvis et incentiv til å kjøpe opp eller fusjonere selskaper.
- Stordriftsfordeler ved administrativ og rutemessig samordning ser ut til å være et incentiv for oppkjøpsvirksomhet og konserndannelser. Samarbeidsgrupperingene vil i liten grad oppnå disse fordelene.
- Ulike kostnadsnivåer på tariffavtalene kan ha vært et incentiv for oppkjøpsvirksomhet, men gevinsten har karakter av å være en engangsfordel, fordi tariffavtaler normalt blir harmonisert internt i konsernet, og det trolig vil skje en gradvis utjevning av tariffnivåene. Effektene av ”rovdraft” på ansatte er ikke klare, men ikke nødvendigvis positive.
- Opparbeidelse av markedskompetanse og styrking av forhandlingsevnen er et viktig motiv for utvikling mot større enheter, men har trolig større effekt for konsernene enn for grupperingene.
- Skillet mellom operative og strategiske stordriftsfordeler kan forklare alliansedannelse så vel som konsernmodeller og oppkjøpsvirksomhet.
- Det har forekommet en rekke ikke-økonomiske motiver for både kjøp og salg. Disse vil trolig få mindre betydning i framtiden etter hvert som konkurransen tilspisser seg og de fleste aktørene legger stadig større vekt på bedriftsøkonomisk lønnsomhet.

Strukturendringene i bussnæringen har resultert i at markedet domineres av få, tunge og strategisk kompetente selskaper. Selskapene konkurrerer om det offentlige gunst, fortrinnsvis ved å minimere kostnader, men også ved å tilby kvalitet, fortrinnsvis ved høy kompetanse og adekvat bussmateriell.

Det offentlige har flere roller i omstruktureringen

Staten har i samferdselspolitisk sammenheng etterspurt kostnadseffektivitet i bussnæringen gjennom årlige øremerkede kutt i rammeoverføringene til fylkeskommunene. Ansvar for markedeffektive lokale transportløsninger har i stor grad vært overlatt til de fylkeskommunale samferdselsetatene. Gjennom anbudsadgang og effektiviseringsavtaler er det mye som tyder på at mye av potensialet for kostnadseffektivisering i selskapene er tatt ut.

NSB Biltrafikk AS, som eies av staten gjennom NSB BA, har på samme måte som private selskaper størst mulig fortjeneste som hovedmål. Selskapet har vært blant de mest offensive oppkjøperne og har kjøpt både kommunale og private selskaper og konkurrerer til dels med sitt eget morselskap. Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND) er nest største eier i Norgesbuss AS. Eierforholdet er basert på lønnsomhetsmotiver, men SND har også begrunnet eierskapet med videreutvikling av bussnæringen og oppdemming mot utenlandsk konkurranse. En rekke selskaper som eies av fylkeskommuner og kommuner ønsker ikke å konkurrere

om anbudskontrakter utenfor sitt område og vil være fristet til å selge ut. Bare de største aktørene har tilstrekkelig kapital til å kjøpe disse.

Driftsoverskudd i en rekke selskaper og selskapssalg med gevinst indikerer at det er forventninger om fortjeneste i næringen. Konsentrasjonen bidrar til kompetanseheving og stordriftsfordeler som *kan* bidra til at trafikantene får mer og bedre kollektivtransport. Reell konkurranse mellom selskapene er imidlertid en forutsetning for effektiv bruk av anbudssystemet. Utviklingen mot noen få dominerende aktører kan bli til hinder for dette.

Ved å snu på flisa kan man se på utviklingen i bussnæringen som et konkurranseforhold mellom det offentlige på den ene siden og selskapene på den andre. Det de konkurrerer om er profittmulighetene i bussdrift. Det kan være vanskelig å avgjøre hvilken av disse to sidene som er på "offensiven" og "defensiven". Det er naturlig å tro at effektene av anbudskonkurranse vil påvirke dette balanseforholdet over tid.