



**TØI notat
1112/1998**

Rutebilnæringen i Norge

Utviklingen i selskapsstruktur, posisjonering og eierkonstellasjoner

Erik Carlquist

Transportøkonomisk institutt (TØI) har opphavsrett til hele rapporten og dens enkelte deler. Innholdet kan brukes som underlagsmateriale. Når rapporten siteres eller omtales, skal TØI oppgis som kilde med navn og rapportnummer. Rapporten kan ikke endres. Ved eventuell annen bruk må forhåndssamtykke fra TØI innhentes. For øvrig gjelder [åndsverklovens](#) bestemmelser.

Tittel: Rutebilnæringen i Norge - Utviklingen i selskapsstruktur, posisjonering og eierkonstellasjoner

Forfatter(e): Erik Carlquist

TØI notat 1112/1998
Oslo, 1998-10
60 sider
ISSN 0806-9999

Finansieringskilde:

Norges forskningsråd

Prosjekt: 2300 Finansielle og institusjonelle rammebetingelser for utvikling av effektive og rasjonelle lokale transportløsninger

Prosjektleder: Bård Norheim

Kvalitetsansvarlig: Bård Norheim

Emneord:

Kollektivtransport; organisering; finansiering; markedsforhold; konsentrasjon

Sammendrag:

Rutebilnæringen i Norge har gjennomgått en kraftig omstrukturering i 1990 årene. Gjennom oppkjøp av selskap og etablering av større samarbeidskonstellasjoner er antall uavhengige selskap og strategiske enheter redusert fra ca 200 i 1990 til hhv 105 og 82 i 1998. De største strategiske enhetene kontrollerer i dag ca 47% av antall busser og utfører 57% av transportarbeidet med rutebuss i Norge. Fylkesvis domineres hele 12 fylker av et eller to selskap ved at de utfører mer enn 80% av rutekjøringen, mens ytterligere 5 fylker domineres av 3 selskap.

Title: The Norwegian Bus Industry - Developments in company structures, positioning and ownership

Author(s): Erik Carlquist

TØI working report 1112/1998
Oslo: October 1998
60 pages
ISSN 0806-9999

Financed by:

The Research Council of Norway

Project: 2300 Financial and institutional frameworks for the development of market efficient local transport

Project manager: Bård Norheim

Quality manager: Bård Norheim

Key words:

Public transport; organisation; financing; market; concentration

Summary:

The Norwegian bus industry has experienced a period of strong structural change during the 1990s. As a result of company acquisitions and strategic alliances, the number of bus companies has been reduced from around 200 in 1990 to 105 in 1998. The number of strategic units and groups has been reduced from 200 to 82. Three of these groups now control about 47% of the bus fleet and represent 57% of total passenger kilometers. In 12 of 18 counties, one or two companies dominate the market by having a market share of at least 80%. In addition, three counties are dominated by three companies.

Language of working report: Norwegian

Notatet kan bestilles fra:
Transportøkonomisk institutt, Biblioteket
Gaustadalleen 21, 0349 Oslo
Telefon 22 57 38 00 - www.toi.no

The working report can be ordered from:
Institute of Transport Economics, The library
Gaustadalleen 21, NO 0349 Oslo, Norway
Telephone +47 22 57 38 00 - www.toi.no

Forord

Dette notatet er utarbeidet som en del av prosjektet "Finansielle og institusjonelle rammebetingelser for utvikling av effektive og rasjonelle lokale transportløsninger". Prosjektet er finansiert av Norges Forskningsråd gjennom forskningsprogrammet "LOKTRA" og skal belyse følgende problemstillinger:

1. I hvilken grad vil omstrukturering og posisjonering innenfor næringen trekke i retning av noen få store aktører, og i hvilken grad skyldes det økt konkurranseeksponering i næringen?
2. I hvilken grad har utviklingen i næringen fremmet mer markedseffektive og/eller produksjonseffektive løsninger, og er potensialet størst ved effektiviseringsavtaler eller ved tradisjonelle anbud?
3. I hvilken grad har institusjonelle og finansielle rammebetingelser påvirket utviklingen, og i hvilken grad samsvarer dette med overordnede målsettinger med transportpolitikken?

I dette notatet tar vi for oss den første av problemstillingene i prosjektet.

Notatet er skrevet av siviløkonom Erik Carlquist. Forsker Kjell Werner Johansen, TØI, fagsjef Tor H. Øi, Transportbedriftenes Landsforening, og forskningsleder Bård Norheim, som er TØIs prosjektleder, har bidratt med nyttige kommentarer til notatet. En lang rekke ansatte i de fylkeskommunale samferdselsetatene og i trafikkelskaper har velvillig bidratt med nyttige opplysninger og kommentarer til deler av notatet. Avdelingssekretær Kari Tangen har hatt ansvar for den endelige tekstbehandlingen.

Oslo, oktober 1998
TRANSPORTØKONOMISK INSTITUTT

Bård Norheim
forskningsleder

Innhold

Sammendrag

Summary

0. Bakgrunn og formål.....	1
1. Selskapsantall og eierforhold.....	2
1.1 Uavhengige og kontrollerte selskaper	2
1.2 Allianser og samarbeid: strategiske enheter	4
2. Nærmere om enkelte selskaper og grupperinger.....	6
2.1 NSB Biltrafikk AS	6
2.1.1 Om konsernet NSB Biltrafikk.....	6
2.1.2 Nærmere om NSB Biltrafikks posisjonering og oppkjøpsvirksomhet ...	7
2.2 Norgesbuss-gruppen	9
2.2.1 Nærmere om Norgesbuss-konsernet.....	10
2.2.2 Nærmere om Norgesbuss-gruppens oppkjøpsvirksomhet	11
2.2.3 Nærmere om enkelte av Norgesbuss' eierselskaper	13
2.2.4 Konkurransen med Swebus	14
2.2.5 Norgesbuss' strategiske valg	14
2.3 Nordenbuss A/S	15
2.4 Din Buss A/S	16
2.5 Norbuss A/S.....	16
2.6 Hordaland Kollektivservice AS	18
2.7 Bus Team AS	18
2.7.1 Mer om Bergen Sporvei AS.....	19
2.7.2. Mer om Pan Trafikk A/S	19
2.7.3 Mer om Trondheim Trafikkselskap AS	20
2.7.4 Mer om Tromsbuss	21
2.8 Schøyen Gruppen A/S	22
2.9 Kort oppsummering	24
3. Fylkesvis oppsummering av markedet	27
3.1 Østfold	27
3.2 Oslo og Akershus.....	28
3.3 Hedmark.....	29
3.4 Oppland.....	29
3.5 Buskerud	29
3.6 Vestfold.....	30
3.7 Telemark	31
3.8 Aust-Agder.....	31
3.9 Vest-Agder.....	31
3.10 Rogaland	32
3.11 Hordaland.....	32
3.12 Sogn og Fjordane	33
3.13 Møre og Romsdal.....	33

3.14 Sør-Trøndelag	34
3.15 Nord-Trøndelag	34
3.16 Nordland	35
3.17 Troms	36
3.18 Finnmark	37
3.19 Kort om anbudsprosessene	37
3.20 Oppsummering.....	38
4. Incentiver for konsentrasjon	41
4.1 Innkjøpsavtaler.....	41
4.2 Lønnsavtaler.....	43
4.3 Effektiv bruk av sjåfører	45
4.4 Effektiv utnyttelse av materiell.....	46
4.5 Effektive administrative løsninger.....	46
4.6 Operative og strategiske stordriftsfordeler	47
4.7 Andre motiver for konsentrasjon i næringen	49
4.7.1 Motiver for kjøp.....	49
4.7.2 Motiver for salg	50
4.8 Det offentliges rolle i omstruktureringen av næringen.....	51
4.9 Konklusjoner.....	52
Kilder	55
Vedlegg.....	57

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 allianseinnngåelser 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 markedspotensielle, 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.

Summary:

The Norwegian Bus Industry - Developments in company structures, positioning and ownership

The Norwegian bus industry has experienced a period of strong structural change during the 1990s. As a result of company acquisitions and new strategic alliances, the number of bus companies has been reduced from around 200 in 1990 to 105 in 1998. The number of strategic units and groups has been reduced from 200 to 82 during the same period. Three of these groups now control about 47 per cent of the bus fleet and represent 57 per cent of total passenger kilometers. In 12 of 18 counties, one or two companies dominate the market by having a market share of at least 80 per cent. In addition, three counties are dominated by three companies.

The trend towards fewer and larger company units and groups can be explained by the expected emergence of competitive tendering arrangements, and cost-cutting schemes initiated by county councils.

Major bus companies and groups

	Turnover Thousand NOK 1997	Veichle kms Thousand 1997	Bus fleet (units)
NSB Biltrafikk (bus division)	925 000	N/A	1435
Norgesbuss-gruppen	1 876 000	85 049	1753
Norbuss	N/A	N/A	950
Bus Team (approx.)	900 000	43 000	900
Schøyen-gruppen (bus division)	352 400	17 009	400

The five major companies have chosen significantly differing strategic approaches. We have identified three separate strategic elements:

- Competitor acquisition
- Company group model (parent company + subsidiaries)
- Alliance formation

Each company has chosen a distinct combination of these elements.

Norgesbuss AS and the government-controlled NSB Biltrafikk AS have pursued the most aggressive acquisition strategies. NSB Biltrafikk is a parent company for a number of local units and companies. Norgesbuss is a network company serving several independent bus operators, as well as a parent company for several large subsidiaries.

Bus Team AS and Norbuss AS are alliances set up by independent companies. Bus Team is a network company serving five large urban transport companies outside Oslo. Norbuss is a network company for a number of rural operators, but has also purchased a smaller operator.

Schøyen-gruppen is based in the Oslo area and specializes in larger-scale urban bus transport. Schøyen has set up the international company Concordia Bus BV together with the UK based National Express Group.

These five companies or groups have a total market share of 77 per cent. Several other bus companies may make significant strategic moves due to sustained cost pressure.

Apart from the Swedish-French operator Linjebuss AB, there is an absence of non-Norwegian companies in the domestic market.

The main incentive for restructuring towards larger company units is the possibility to reap advantages of scale. The advantage of volume discounts in purchasing agreements is an incentive for alliance formation, but not necessarily for mergers and acquisitions. Scale advantages related to administrative functions and route networks are incentives for acquisitions and parent/subsidiary structures. Differing wage agreements may in some cases have been an incentive for acquisitions.

Economies of scale can be divided into two levels: the strategic level and the operative level. The strategic level is related to elements such as marketing, negotiation skills, financing and purchasing agreements, accounting and information systems. The operative level is related to the local operation of buses. The operative economies of scale are usually limited.

To integrate and manage these levels of economies of scale, larger groups tend to retain smaller, acquired companies as local profit centres to obtain an optimal mix of strategic and operative advantages.

The rapid structural changes in the Norwegian bus industry have made strategic planning skills an important competitive asset. However, the Norwegian market for bus transport cannot necessarily be described as deregulated, due to the strong presence of government controlled companies and active transport planning authorities on a county council level. In addition, there are oligopolistic tendencies among the private companies as a result of business concentration. It is too early to conclude whether the possible economic advantages of restructuring will be gained by the companies or by the government.

0. Bakgrunn og formål

I prosjektet ”Finansielle og institusjonelle rammebetingelser for utvikling av effektive og rasjonelle lokale transportløsninger” stilles blant annet følgende spørsmål:

- I hvilken grad vil omstrukturering og posisjonering innenfor rutebilnæringen trekke i retning av noen få store aktører, og i hvilken grad skyldes dette økt konkurranseeksponering i næringen?
- I hvilken grad har utviklingen i næringen fremmet mer markedseffektive og/eller produksjonseffektive løsninger, og er potensialet størst ved effektiviseringsavtaler eller ved tradisjonelle anbud?
- I hvilken grad har institusjonelle og finansielle rammebetingelser påvirket utviklingen, og i hvilken grad samsvarer dette med overordnede målsettinger med transportpolitikken?

Dette notatet er primært orientert mot det første av disse tre punktene. Dokumentet forsøker å beskrive utviklingen i selskapsstruktur, posisjonering, samarbeidsformer og eierkonstellasjoner i den norske rutebilnæringen.

Det er derfor valgt et deskriptivt design der hovedkilden har vært aviser, tidsskrifter samt andre forskningsrapporter. Det er gjort noen foreløpige vurderinger av selskapenes strategivalg, og notatet presenterer enkelte betraktninger omkring den omstrukturering næringen har opplevd de siste årene.

I det siste kapitlet forsøker vi å si noe om ulike incentiver for oppkjøp og fusjoner på selskapsnivå. De foreløpige konklusjonene som framkommer her kan være aktuelle som hypoteser som kan testes mer grundig i senere analyser.

Presiseringer

Arbeidsdokumentet berører i liten grad forhold knyttet til ekspressbussruter. Hovedvekten av framstillingen er lagt på lokal persontransport, definert som fylkesintern transport.

Der det henvises til utvikling i realpriser, er det konsumprisindeksen som er lagt til grunn.

I teksten finnes en del tallmateriale og annen informasjon som gjelder spesifikke busselskaper. Slik informasjon er enten hentet fra selskapenes årsberetninger eller andre offentlig tilgjengelige kilder, eller gjengitt med selskapenes tillatelse.

1. Selskapsantall og eierforhold

1.1 Uavhengige og kontrollerte selskaper

Endringer i busselskaperenes rammevilkår, særlig muligheten for innføring av anbud, er trolig en av årsakene til at vi i løpet av 1990-tallet har sett en utvikling mot mer sammensatte selskapsstrukturer. Mens antall rutebilselskaper tidligere kunne uttrykkes ved antall aktive løyveinnehavere, er bildet på slutten av 1990-tallet blitt mer komplisert:

- En rekke busselskaper¹ innehar større aksjeposter (mellom 50 prosent og 100 prosent) i andre busselskaper, slik at de i realiteten kontrollerer disse selskapene.
- Busselskaper kjøper også mindre aksjeposter (<50 prosent) i andre busselskaper, ofte som ledd i en mer langsiktig oppkjøpsplan eller for å få innsyn i selskapets strategiske planlegging.
- Selskaper inngår allianser med andre selskaper, ofte i form av strategiske samarbeidsgrupperinger. Grupperingene er ofte 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 (bussdrift), og som er aktive i forhold til oppkjøp av andre selskaper.

Ofte benyttes ordet ”fusjon” om de oppkjøpene som har skjedd i bussnæringen. Antall rene fusjoner er imidlertid lavt. Med fusjon menes en sammenslåing av to eller flere aksjeselskaper der eierne i utgangsselskapene også blir eiere i det nye selskapet. Vi må derfor skille mellom fusjon og oppkjøp, noe som ikke alltid gjøres i for eksempel fagtidsskrifter. Den såkalte ”fusjonsbølgen” er etter denne definisjonen i større grad en ”oppkjøpsbølge”.

Noe som gjør bildet ytterligere komplisert, er at et selskap som kjøpes opp av et annet selskap, gjerne fortsetter sin virksomhet under det opprinnelige navn (som datterselskap), og gjerne med en tilsynelatende uendret daglig drift. Dette kan skyldes blant annet at morselskapet slipper komplikasjonene ved å overføre ruteløyyvet til seg selv, og kostnader knyttet blant annet til omregistreringsavgifter. En stund etter oppkjøpet kan imidlertid en fusjon skje, eller vanligere: eiendeler og løyve overføres til morselskapet, og datterselskapet avvikles.

Selskaper regnes som datterselskaper når eierselskapet (morselskap) eier mer enn 50 prosent av aksjene. Selskapene samlet er da å betrakte som konsern.

¹ Begrepene ”rutebil” og ”buss”, samt ”rutebilselskap” og ”busselskap” vil bli brukt om hverandre.

Hvor mange busselskaper som finnes, er derfor 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. Uavhengige selskaper omfatter da, etter denne definisjonen, også selskaper som har en kontrollerende eier (offentlig eller privat), all den tid denne ikke er et annet busselskap. Et uavhengig selskap kan være morselskap i et konsern (dvs ha mer enn 50 prosent eierandel i andre busselskaper).

Summen av antall kontrollerte selskaper og antall uavhengige selskaper blir da det totale antall busselskaper i landet.

Poenget med denne inndelingen er at man skal kunne skille mellom faktisk registrerte selskaper (dvs. alle aktive løyveinnehavere) og hvor mange selvstendige aktører eller operatører som i realiteten befinner seg i markedet.

En optelling foretatt i august 1998 viser at det finnes totalt 138 aktive busselskaper, hvorav 33 selskaper, eller 24 prosent, er kontrollert / kjøpt opp av andre busselskaper, etter definisjonen foran. Vi står dermed igjen med 105 uavhengige selskaper. Selskaper som driver kombinert land- og sjøtransport er tatt med, men selskaper som utelukkende driver skolekjøring og/eller turkjøring er ikke inkludert.

Tabell 1.1: Fylkesvis oversikt over antall rutebilselskaper pr 1.8.1998

	Totalt	Uavhengige	Kontrollerte	Andel kontrollerte %
ØSTFOLD	8	5	3	38
AKERSHUS	2	1	1	50
OSLO	4	3	1	25
HEDMARK	3	2	1	33
OPPLAND	10	8	2	20
BUSKERUD	7	5	2	29
VESTFOLD	2	0	2	100
TELEMARK	10	7	3	30
AUST-AGDER	7	6	1	14
VEST-AGDER	3	2	1	33
ROGALAND	11	9	2	18
HORDALAND	13	11	2	15
SOGN OG FJORDANE	4	3	1	25
MØRE OG ROMSDAL	12	9	3	25
SØR-TRØNDELAG	6	4	2	33
NORD-TRØNDELAG	16	16	0	0
NORDLAND	11	6	5	45
TROMS	8	7	1	13
FINNMARK	1	1	0	0
Hele landet	138	105	33	24

Et problem i forhold til opptellingen er at det finnes enkelte marginale operatører som driver lokalruter basert på skolekjøring, men som er åpne for alle passasjerer. Slike selskaper er i hovedsak tatt med i denne opptellingen slik at selskapsantallet reflekterer alle busselskaper som driver ordinær persontransport. Tallene er derfor noe høyere enn for tilsvarende opptellinger foretatt tidligere, for eksempel i Hammer (1995).

Et relatert problem er at det blant annet i Troms nå skjer en oppmyking av reglene for skolekjøring: selskaper får i stadig større grad anledning til å plukke opp "vanlige" passasjerer på skolerutene. I dette fylket har en rekke av de ca 50 selskapene som driver skolekjøring i det siste fått anledning til å kjøre med "åpne dører". Slike selskaper er *ikke* tatt med i statistikken, for å unngå en misvisende økning i selskapsantallet.

Det fantes etter samme definisjon i 1994 180 busselskaper, i 1990 197 og i 1986 223 selskaper. I 1986 var praktisk talt samtlige selskaper uavhengige. Antall uavhengige selskaper på markedet er derfor mer enn halvert i løpet av tolv år. Går vi tilbake til 1970, var antall selskaper hele 355.

1.2 Allianser og samarbeid: strategiske enheter

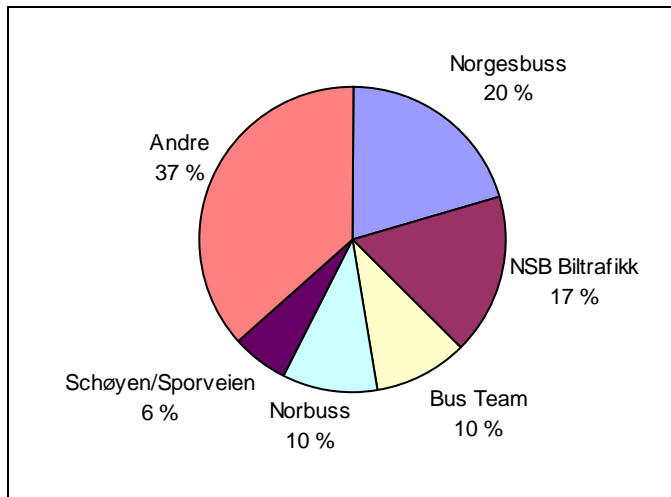
De største konsernene per 1998 er Norgesbuss AS, NSB Biltrafikk AS og Schøyen Gruppen A/S. Schøyen Gruppen samarbeider stadig sterkere med Sporveisbussene og disse to kan i enkelte sammenhenger betraktes som en strategisk enhet².

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 forhandlinger (særlig innkjøpssamarbeid) og kompetanseheving er blant de viktigste målsettingene. De viktigste samarbeidsgrupperingene per 1998 er Norgesbuss-gruppen, Bus Team AS og Norbuss AS.

Stordriftsfordeler kan oppnås uten at selskaper slås sammen eller kjøpes opp. Mange grupperinger vil ha den samme strategiske betydning i forhold til blant annet innkjøpsavtaler og andre typer stordriftsfordeler som et konsern vil kunne ha.

Det er derfor formålstjenlig å sette opp en oversikt over de største aktørene eller strategiske enhetene i bussmarkedet, der vi ser på konsern så vel som grupperinger:

² Med strategisk enhet vil vi i denne sammenheng mene selskap, konsern eller samarbeidsgruppering som betraktes som en uavhengig aktør eller aktørgruppe, preget av selvstendige strategiske valg.



Figur 1.1: De fem største aktørene disponerer 64 prosent av bussene pr 1.8.1998. Tallet inkluderer turvogner

Hvis vi videre betrakter samarbeidende, men ellers uavhengige selskaper som enkeltaktører, står vi igjen med fire grupperinger³ og for øvrig 78 uavhengige selskaper, til sammen 82 aktører eller strategiske enheter i markedet.

Antall strategiske enheter var i 1994 154 (4 grupperinger pluss 150 selskaper). I 1990 og 1986 kan man for alle praktiske formål betrakte antall strategiske enheter lik antall selskaper. Vi får dermed følgende utvikling:

Tabell 1.2: Antall strategiske selskapsenheter i bussnæringen

1970	1986	1990	1994	1998
355	223	197	154	82

Basert på utviklingen i antall strategiske enheter kan vi fastslå at næringen har opplevd en meget sterk grad av konsentrasjon, særlig i løpet av de siste fire årene.

³ Grupperingene pr 1998 er Bus Team, Norbuss (inkl. Din Buss og NT-buss), Norgesbuss og NSB Biltrafikk. Schøyen-gruppen er i denne sammenheng regnet som uavhengig selskap, ikke gruppering, til tross for samarbeidet med Sporveibussene. Det nye selskapet Busslink er heller ikke tatt med her. I 1994 var grupperingene Norbuss, Nordenbuss, Norgesbuss og NSB Biltrafikk.

2. Nærmere om enkelte selskaper og grupperinger

I det følgende gir vi en beskrivelse av et utvalg selskaper og grupperinger som er av spesiell interesse i forhold til de omstruktureringene som skjer i rutebilnæringen. Vi presenterer tabeller med enkelte nøkkeltall for en del av disse selskapene og grupperingene. Tabellenes oppbygning og innhold vil variere noe fra selskap til selskap fordi informasjonen som oppgis fra selskapene er av ulik art. Vurderinger av selskaperens strategier er TØIs betraktninger og er ikke nødvendigvis sammenfallende med selskaperens egne vurderinger eller generelle oppfatninger i bransjen.

2.1 NSB Biltrafikk AS

2.1.1 Om konsernet NSB Biltrafikk

NSB Biltrafikk ble 1.12.1996 skilt ut fra forvaltningsbedriften NSB og etablert som eget aksjeselskap. Konsernet NSB Biltrafikk bestod ved utgangen av fjoråret av morselskapet NSB Biltrafikk AS, samt 9 selskaper⁴ der NSB har fulle eller dominerende eierinteresser. Morselskapet har fire avdelinger: Lillestrøm, Drammen, Stavanger og Trondheim.

Konsernets omsetning i 1997 var 1,175 mill kroner, og driftsresultatet 26 mill kroner. 79 prosent av omsetningen var knyttet til persontrafikkaktiviteten. I konsernet ble det til sammen utført 2297 årsverk.

Tabell 2.1: Nøkkeltall for NSB Biltrafikks persontrafikkaktivitet (i tusen, avrundet):

	1997	1996
Driftsinntekter	925 000	890 000
Hvorav tilskudd	207 000	173 000
Driftskostnader	904 000	871 000
Driftsresultat	21 000	19 000
Driftsmargin % ¹	2,3	2,1
Tilskuddsandel % ²	22,4	19,4
Investeringer vognpark	175 000	130 000
Antall reiser ³	41 000	37 500

¹ Driftsresultat/driftsinntekter, beregnet av TØI på basis av årsberetningen

² Tilskudd/driftsinntekter persontrafikk, beregnet av TØI på basis av årsberetningen. Tilskudd, eller offentlig kjøp, er inkludert i driftsinntekter.

³ 1997-tallet er beregnet av TØI på basis av årsberetning og informasjon om datterselskapene.

⁴ Ikke inkludert ekspresselskapet Sørvest Expressen AS

Gevinst ved salg av driftsmidler var i 1997 17 millioner kroner, mot 7 millioner kroner året før. Dette er inkludert i driftsinntektene.

Informasjon, markedsføring, innkjøp og økonomistyring koordineres i størst mulig grad gjennom morselskapet NSB Biltrafikk AS, mens den operative bussdriften besørges av lokale eller regionale driftsenheter.

I første halvår 1998 overtok NSB Biltrafikk selskapene Kjell Lindhjems Bilruter, O. Johansens Bilruter og Øst-Telemark Automobilselskap AS, slik at antall kontrollerte rutebilselskaper er 12⁵. De to førstnevnte er små selskaper og NSB vil sannsynligvis velge ikke å opprettholde dem som datterselskaper.

I juli 1998 ble datterselskapene Valdresbussen AS og Engeseth Buslinjer AS fusjonert til det nye datterselskapet Ringeriksbuss AS.

Konsernet disponerte 1435 busser pr mars 1998. Av landets totalt ca 8700 busser⁶ utgjør dette vel 16 prosent. Selskapet har en tilsvarende andel av landets totale antall passasjerer og inntekter.

Tabell 2.2: NSB Biltrafikks datterselskaper pr 1.8.1998

Datterselskap	Eierandel i %	Fylke
Aust-Agder Trafikkselskap AS	88	Aust-Agder
Ringeriksbuss AS	100	Buskerud
AS Ålesund Bilruter	50	Møre og Romsdal
Helgeland Bilruter AS	95	Nordland
AS Hadeland Bilselskap	100	Oppland
Bjerkreim Bilselskap AS	100	Rogaland
Grenland Buss AS	100	Telemark
Øst-Telemark Automobilselskap AS	100	Telemark
Kjell Lindhjem Bilruter	100	Vestfold
O. Johansens Bilruter	100	Vestfold
AS Østfold Bilruter	100 ¹	Østfold

¹ Eies delvis gjennom et annet datterselskap

En kronologisk oversikt over NSB Biltrafikks selskapsoppkjøp finnes i vedlegg.

2.1.2 Nærmere om NSB Biltrafikks posisjonering og oppkjøpsvirksomhet

En enkel måte å beregne oppkjøpshastighet på er å "telle" oppkjøp av selskaper og aksjeposter. Oppkjøpshastigheter beregnet på denne måten er imidlertid av begrenset interesse all den tid vi ikke har analysert de oppkjøpte selskapenes omsetning, resultat og salgsverdi. Vi begrenser oss i denne omgang derfor til å beskrive kvalitative aspekter ved NSB Biltrafikks oppkjøp:

⁵ I tillegg til Øst-Telemark Automobilselskap AS har NSB Biltrafikk AS kjøpt TimeEkspressen AS, som driver ekspresstrafikk over fylkesgrensene.

⁶ Inkludert turvogner. Andelen er høyere dersom vi benytter rutevogner som beregningsgrunnlag.

- Oppbyggingen av NSB Biltrafikk som konsern (stort sett med heleide datterselskaper) begynte i 1993 og skjøt for alvor fart fra 1994. I denne prosessen inngår også gradvise økninger i allerede eksisterende aksjeposter.
- En rekke av oppkjøpene dreier seg om selskaper i områder der NSB har et visst fotfeste fra før, som i Vestfold og Rogaland. I noen tilfeller har flere mindre selskaper blitt kjøpt omtrent samtidig. Virksomheten i oppkjøpte selskaper i disse områdene kanaliseres gjerne inn i en av NSB Biltrafikks fire avdelinger (Drammen, Lillestrøm, Stavanger, Trondheim).
- Andre oppkjøp er knyttet til større selskaper i deler av landet der NSB ikke tidligere har hatt en sentral posisjon, som for eksempel Østfold og Nordland. Disse selskapene består for det meste som selvstendige datterselskaper.

NSB har på denne måten fått en kraftig styrket geografisk posisjonering, særlig i Vestfold/Grenlandsområdet og på Jæren. Dette kan betraktes som en motsats til Norgesbuss' sterke representasjon i Vestfold og Rogaland.

I Buskerud har NSB videreutviklet sin posisjon. Selskapet har tradisjonelt vært sterkt representert i nedre deler av fylket, og med oppkjøpet av Engeseth Busslinjer og Valdresekspressen (som til dels trafikkerer i Buskerud) så har NSB Biltrafikk et meget sterkt fotfeste både i søndre og midtre Buskerud.

Med kjøpet av Øst-Telemark Automobilselskap AS har NSB fått nok et brohode i søndre/vestre deler av Østlandet. Dermed har konsernet et nærmest sammenhengende rutenett innenfor området Hønefoss-Kongsberg-Notodden-Grenland-Vestfold-Drammen.

I Østfold har NSBs datterselskap Østfold Bilruter nylig kjøpt flere små selskaper. På samme måte som i Vestfold kan dette oppfattes som en posisjonering mot Norgesbuss, som er tungt representert i dette fylket.

Blant selskaper som NSB har vist interesse for, men ikke lyktes eller ikke valgt å kjøpe opp, er Sandnes Buss (Rogaland), Østerdal Billag (Hamar) og Saltens Bilruter (Nordland) (Sporveisnytt 4/1994, Dagens Næringsliv 14.3.97).

I forhold til rutebilselskaper der NSB historisk har hatt eierandeler, har NSB Biltrafikks strategi vært å forsøke ved ytterligere aksjekjøp å oppnå kontrollerende eierinteresser i selskaper. Dette ble ikke oppnådd i Bergen-Hardanger-Voss Billag (BHV), der NSB gjennom BHVs holdingselskaper i praksis kontrollerte 47 prosent av selskapet. Selv om det var teknisk mulig å øke eierandelen, valgte NSB i 1996 å selge seg ut av selskapet, blant annet p.g.a. forkjøpsretter og lokale stridigheter⁷. NSB Biltrafikks strategiske tilpasninger kan altså også omfatte salg av eierandeler.

NSB hadde i årene 1994-1996 en lånefullmakt for privatfinansiering til bildriften på 110 millioner kroner til investeringer i bussmateriell og strukturiltak. For 1996 fikk NSBs bildrift dessuten fullmakt til å opprette egne aksjeselskaper eller kjøpe aksjer i andre rutebilselskaper innenfor et aksjekapitalinnskudd på 75 millioner kroner. Dette ble begrunnet med behovet for å posisjonere seg som følge av et

⁷ Bergen-Hardanger-Voss Billag er nå (september 1998) 100 prosent eid av Hardanger Sunnhordlandske Dampskipsselskap.

antatt mer anbudsbasert bussmarked. Selskapet er nå i stor grad fristilt og har ikke lenger denne typen investeringsbegrensninger.

Morselskapet opplevde i 1997 en trafikkøkning på hele 9 prosent. Veksten var størst i byområdene, og skyldes særlig innføring av ungdomskort i enkelte områder, samt nattbusskjøring.

Konsernet ønsker å styrke lønnsomheten i rutebusskjøringen. Dette skal gjøres blant annet ved omstrukturering av selskaper og områder til driftsrasjonelle enheter for å få ned kostnadene. Blant annet vil man på grunn av utilfredsstillende økonomi i Lillestrøm-enheten konsentrere driften på færre og større stasjoneringsteder. Det er investert i nye IT-systemer. NSB Biltrafikk gjør aktiv bruk av kundetilfredhetsmålinger, blant annet har rutetilbudet vært justert på basis av punktlighetsmålinger.

Oppsummert ser det ut til at NSB Biltrafikk har en tofrontsstrategi. Den ene fronten, som er eksternt orientert, er rettet mot oppkjøpsvirksomhet i form av økt markedsandel og påbygning spesielt i områder der selskapet allerede har godt fotfeste. Den andre fronten er internt rettet, og går mot en reorganisering eller i det minste effektivisering av eksisterende virksomhet, særlig i de fire geografisk inndelte divisjonene.

(Kilder: Årsberetninger, Frøysadal/Hagen (1996), St prp nr 1 for årene 1994-98)

2.2 Norgesbuss-gruppen

Norgesbuss AS ble etablert i 1993 som en samarbeidsallianse for å koordinere innkjøp og kompetanseutvikling for en rekke busselskaper. To år senere ble virksomheten skilt i et investeringsselskap (Norgesbuss Invest AS, senere omdøpt Norgesbuss AS) og et nettverksselskap (nå Norgesbuss Nettverk AS). Norgesbuss-gruppen består av Norgesbuss AS og de operative eiernes virksomhet.

Tabell 2.3: Eierselskaper i Norgesbuss AS pr 1.1.1998. Prosent

Aksjonærer	Andel
Hemne Orkladal Billag AS	25,1
Statens nærings- og distriktsutviklingsfond	18,3
Stavanger og Omegn Trafikkselskap AS	16,4
Nordtrafikk Gruppen AS	15,0
Torghatten Trafikkselskap AS	7,7
Rogaland Investering AS	6,1
Haugaland Billag AS	5,7
T.K. Brøvig AS	5,7
Sum	100,0

(Kilde: Årsberetning 1997)

Gruppen har siden 1995 kjøpt opp et betydelig antall busselskaper. Administrerende direktør Knut Per Grini uttalte i 1996 at konsernets mål er å være en av Nordens ledende busskjeder i år 2000. Dette skal nås ved fokus på informasjons-

teknologi, kostnadseffektivitet, skadereduserende tiltak, internt og eksternt miljø, samt strategisk valg av leverandører (Årsberetning 1997, Oslo Sporveier (1996)).

Norgesbuss og tilknyttede selskaper (inkludert eierselskapene) eier ca 1750 vogner pr 1.1.98. og er dermed landets største gruppering målt i antall vogner.

Vi må skille mellom to typer selskap med tilknytning til Norgesbuss:

- De heleide datterselskapene, som sammen med morselskapet utgjør Norgesbuss-konsernet, og
- De samarbeidende, uavhengige selskaper som eier Norgesbuss-konsernet.

Konsernet og eierselskapene utgjør til sammen Norgesbuss-gruppen.

Tabell 2.4: Nøkkeltall for Norgesbuss-gruppen (konsern samt eierselskapene) (kronebeløp og kilometer i tusen)

	1997	1996	1995
Inntekter	1 876 000	1 720 000	1 190 000
Vognkilometer	85 049	85 473	63 730
Ansatte	4 343	3 677	2 531

(Kilde: Årsberetninger 1995-1997)

2.2.1 Nærmere om Norgesbuss-konsernet

Morselskapet Norgesbuss AS er etter en omstrukturering pr 1.1.1998 eieier av de følgende datterselskapene:

- **Norgesbuss Oslo AS**, som administrerer driften av Oslobuss AS og Bærumsbuss AS. Disse er også 100 prosent eid av Norgesbuss AS,
- **Norgesbuss Østfold AS**, som er tidligere Moss Omland Bilruter og Halden Trafikk,
- **Norgesbuss Vestfold AS**, som er tidligere Rutebilene Farmand, Øybuss, i tillegg inkorporert Helge Nilsens Bilruter,
- **Norgesbuss Mjøsa AS**, som omfatter de tidligere Mjøsbussselskapene som ble kjøpt fra Swebus Norge⁸, samt anbudsrutene på Lillehammer,

I tillegg eier Norgesbuss AS selskapene Norgesbuss Service AS og Furubakken Bilverksted AS⁹.

Konserntallene i tabell 2.5 omfatter altså morselskapet med datterselskaper, men ikke eierselskapene. Inntekts- og kostnadstall for gruppen som helhet, dvs inkludert eierselskapene, er derfor betydelig høyere, se oppsummeringstabellen for hele gruppen.

⁸ Tidligere Litra Buss A/S, Vestoppland Bilselskap A/S og A/S Hamar og Omland Bilruter.

⁹ Norgesbuss eier også Norgesbuss Haugesund AS, som igjen eier 13 prosent av Haugaland Billag.

Tabell 2.5: Nøkkeltall for Norgesbuss-konsernet (dvs ikke inkludert eierselskapene)
(kronebeløp og kilometer i tusen)

	1997	1996	1995
Driftsinntekter	564 736	260 653	153 503
Driftsresultat	31 159	26 686	13 580
Driftsmargin %	5,5	10,2	8,8
Årsresultat før skatt	7 991	17 135	6 945
Investeringer vognpark	300 767	75 010	165 118
Vognkilometer	34 746	13 910	13 670
Årsverk	1300	509	504

Driftsmarginen ble nesten halvert fra 1996 til 1997. Dessuten falt egenkapital-avkastningen (før skatt) fra 22,9 prosent helt ned til 5,3 prosent i samme periode. Norgesbuss' styre uttaler i årsberetningen for 1997 at man finner dette årets resultat isolert sett noe svakt, men med bakgrunn i konsernets store erverv i 1997 var resultatnedgangen fra året før forventet. Det framgår av årsberetningen at konsernets kontantstrøm har vært solid og sikret den finansielle handlefriheten.

Datterselskapet Norgesbuss Vestfold AS fikk i 1997 et svakt resultat som følge av omstillingsproblemer ved et nytt ruteopplegg. Dessuten tapte selskapet penger på en kontraktsuenighet med fylkeskommunen omkring en kompensasjon for ekstraordinær lønnsutvikling i 1996. Norgesbuss Mjøsa hadde også et svakt resultat, som følge av en tapsbringende anbudskontrakt på Lillehammer, samt den gjeldende effektiviseringsavtale¹⁰. Det ble imidlertid oppnådd en rekke samordningsgevinster ved omorganiseringen fra 1.1.98, noe vi skal komme tilbake til. Resultatene for 1997 i de øvrige datterselskapene ble ansett som tilfredsstillende.

Den beregnede driftsmargin omfatter ikke gevinster eller tap ved salg av driftsmidler. Netto gevinst var 3,5 millioner kroner i 1997, hvorav 1,3 millioner ved salg av Molde Bilruter tilbake til et av eierselskapene. Året før var netto gevinst hele 10,2 millioner kroner, der 5,2 millioner kroner skyldtes salg av Sørlandsruta, også dette selskapet tilbake til et av eierselskapene, og 3,9 millioner kroner skyldtes salg av driftsanlegg i Lommedalen. Netto gevinst ved salg av driftsmidler i 1995 var 0,7 millioner kroner.

2.2.2 Nærmere om Norgesbuss-gruppens oppkjøpsvirksomhet

Staten er, gjennom Statens nærings- og distriktsutviklingsfond, nest største eier i Norgesbuss. Den største eieren, HOB, er en del av Orkla-konsernet. Samarbeidet mellom de operative eierselskapene, blant annet i form av innkjøpsavtaler og kompetanseutvikling, utføres av Norgesbuss Nettverk AS (tidligere Norgesbuss AS).

De følgende punktene kan bidra til å danne et bilde av de strategiske tilpasninger som er gjort av Norgesbuss:

¹⁰ Effektiviseringsavtaler innebærer at rutebilselskapene forplikter seg til å redusere sine kostnader (og dermed tilskuddsbehovet), samtidig som ruteproduksjonen opprettholdes. Til gjengjeld vil fylkeskommunen normalt ikke ta i bruk tilbud i avtaleperioden.

- Knut Per Grini, administrerende direktør i Norgesbuss, anslår kjøpet av Bærumbuss i 1995 som det mest vellykkede (Transportforum 5/97).
- Farmand og Øybuss ble kjøpt i 1996 for til sammen 75 millioner kroner. Norgesbuss Invest solgte aktiva herfra for 44 millioner kroner.
- Ved kjøpene av Bærumbuss og Farmand/Øybuss i henholdsvis 1995 og 1996 ble faste kostnader i de opprinnelige selskapene redusert med 40 prosent. Dette skyldes langt på vei administrativ samordning av de tidligere selskaperes funksjoner.
- Norgesbuss Invest kjøpte i 1996 Molde Bilruter for å få en strategisk posisjon på Møre. Eierselskapet Hemne Orkladal Billag (HOB) kjøpte Mørelinjen og senere Nordmøre Trafikkselskap, slik at Norgesbuss-gruppen har et strategisk tyngdepunkt i regionen (Transportforum 5/97). Virksomheten i området er senere omstrukturert ved at Molde Bilruter ble solgt til HOB, som nå driver virksomheten i området under navnet HOB Møre.
- Norgesbuss Invest solgte i 1996 Sørlandsruta til T.K. Brøvig, en av aksjonærene i Norgesbuss AS, og eier av Bussen Trafikkselskap A/S i Kristiansand. Den oppgitte grunnen for salget var at Bussen Trafikkselskap og Sørlandsruta ikke skulle bli anbudskonkurrenter.
- Norgesbuss Invest forsøkte i februar 1997 å kjøpe aksjer i Pan Trafikk, men fikk nei fra styret i Pan som vurderte dette som et uvennlig oppkjøpsforsøk og dermed i strid med selskapets vedtekter.
- Norgesbuss Invest kjøpte i februar 1997 100 prosent av Oslo og Follo Busstrafikk (omsetning 1996: 283 millioner kroner). Norgesbuss har lagt stor vekt på å forbedre økonomistyringen i dette selskapet, som ble sagt å være svært mangelfull før overtakelsen. Selskapet hadde ved utgangen av 1995 en gjeldsmasse på 243 millioner kroner (Dagens Næringsliv 20.3.97).
- Norgesbuss Invest kjøpte i april 1997 Helge Nilsens Bilruter i Vestfold for å styrke sin konkurransekraft i forhold til NSB Biltrafikk og Kjell Lindhjems Bilruter.
- Administrerende direktør Knut Per Grini har uttalt at Norgesbuss forsøker å motvirke at NSB får monopol i strategiske korridorer ved å være representert i de tunge trafikkområdene (Transportforum 5/97).
- Grini uttalte også at Norgesbuss ikke er aktuell som internasjonal aktør. Gruppens kompetanse ligger i det norske markedet (Dagens Næringsliv 13.5.97).
- Norgesbuss kjøpte i 1996 8,4 prosent av Fosen Trafikklag, med avtale om videre kjøpsrett, der Norgesbuss-selskapet Torghatten Trafikkselskap er største aksjonær (59 prosent). Torghatten, som i oktober 1996 hadde 30,9 prosent av aksjene (Dagens Næringsliv 10.10.96) hadde i desember 1996 42,33 prosent av aksjene, og økte til 45,97 prosent i april 1997 (Dagens Næringsliv 22.04.97) og videre til 59 prosent i desember 1997.
- Norgesbuss kjøpte 30. april 97 Swebus Norge AS med datterselskapene Mjøsbus Lillehammer (ex LITRA Buss), Mjøsbus Gjøvik og Mjøsbus Hamar. Selskapet ble omdøpt Mjøsbus Invest AS. På grunn av vesentlig

gjeldsbyrde var prisen lav. All aktivitet i mjøsområdet er nå samlet i Norgesbuss Mjøsa AS (Dagens Næringsliv, blant annet 17.4.97)

- Norgesbuss vant anbudet i Akershus der 34 prosent av datterselskapet Bærumbuss' ruteproduksjon var utlyst med virkning fra 1.1.1999 (kilde: Årsberetning 1997). Bærumbuss skal dermed fortsatt trafikere disse rutene.

2.2.3 Nærmere om enkelte av Norgesbuss' eierselskaper

Nordtrafikk Gruppen AS

Nordtrafikk Gruppen AS, basert på Sortland, hadde i 1997 en omsetning på ca 242 millioner kroner. Konsernet, hvis morselskap eies av private investorer, driver bussvirksomhet gjennom de heleide datterselskapene Nordtrafikk AS, Nordtrafikk Salten AS og Nordtrafikk Harstad AS. Nordtrafikk forsøkte våren 1997 å kjøpe Saltens Bilruter. Begrunnelsen for dette var at man ville bygge opp et sterkt nordnorsk basert kollektivtransportselskap. Dermed skulle man kunne møte framtiden med anbudskonkurranse og nye aktører. Ifølge presseoppslag i perioden var den antydende prisen 100 millioner kroner, for øvrig det samme som Saltens Bilruters årlige omsetning. Salget strandet imidlertid fordi eierne ikke ville selge, se også avsnitt 3.16 om Nordland (Dagens Næringsliv 14.3.97). Nordtrafikk hadde tidligere også forsøkt å kjøpe en aksjepost i Andøy Trafikklag, som Saltens Bilruter nå sitter på.

Nordtrafikk forsøkte i april 1997 å kjøpe en mindre aksjepost i Lofoten Trafikklag, men også her ble salget stanset, med den begrunnelse at transaksjonen var å betrakte som fiendtlig oppkjøp (Dagens Næringsliv 18.4.97).

Hemne Orkladal Billag AS

Hemne Orkladal Billag AS er basert på Kyrksæterøra og hadde i 1997 en omsetning på ca 288 millioner kroner. HOBs målsetting er å være en betydelig aktør i det norske kollektivtrafikkmarkedet. Det viktigste virkemidlet i denne sammenhengen er eierposisjonen i Norgesbuss Invest. Selskapet er etter aksjeloven et datterselskap av Orkla-gruppen ved at det eies 50,5 prosent av Orkla-selskapet Chr. Salvesen & Chr. Thams' Comm. AS, og for øvrig 24,1 prosent av Forenede Forvaltning og 12 prosent av Hemne kommune (Årsberetning 1997). Chr. Salvesen-selskapet solgte seg ned fra 63,9 prosent i løpet av 1997, mens Forenede Forvaltning har i samme periode kjøpt seg kraftig opp i selskapet.

Gjennom HOB Møre og selskapets regulære aktivitet i Sør-Trøndelag er selskapet den viktigste aktør i overgangsområdet mellom Vestlandet og Midt-Norge. Ifølge selskapets årsberetning skal dette markedet utvikles gjennom en planmessig samordning av rutetilbudet, der både ekspress- og langruter samt lokalrutenettverket inngår.

Stavanger og Omegn Trafikkselskap ASA

Stavanger og Omegn Trafikkselskap hadde i 1997 en omsetning på totalt 325 millioner kroner, hvorav 159 millioner kroner er trafikkinntekter fra rutedrift.

Selskapet har posisjonert seg som en åpenbar markedsleder i Rogaland. SOT har kjøpt opp flere lokale selskaper, og var også interessert i å overta Bjerkreim Bilselskap, men dette selskapet ble i 1997 solgt til NSB Biltrafikk. I tillegg til å være markedsleder innenfor rutetraffic i Rogaland er SOT Nordens største turbussoperatør (Dagens Næringsliv 17.1.97). Selskapets største investorer pr 23.mars 1998 er Rogaland Finans AS (30,1 prosent) og Rogaland Investering AS (16,4 prosent) (Kilde: Årsberetning 1997).

T.K. Brøvig A/S

T.K. Brøvig A/S i Kristiansand eier Bussen Trafikkselskap og Sørlandsruta, og har en dominerende posisjon i bussmarkedet i Vest-Agder. De to busselskapene hadde i 1997 til sammen en omsetning på ca 180 millioner kroner. Selskapets leder, Kristian T. Brøvig, er styreformann i Norgesbuss AS.

Vi viser for øvrig til avsnitt 3.9. som omhandler markedet i Vest-Agder.

2.2.4 Konkurransen med Swebus

Swebus kjøpte i perioden mars-oktober 1995 A/S Hamar og Omland Bilruter, Vestoppland Bilselskap A/S og Litra Buss A/S som inngangsbillett til det norske bussmarkedet. Swebus, som på dette tidspunktet var eid av det statlige svenske SJ, hadde høsten før inngått en intensjonsavtale med Oslo Sporveier om kjøp av 48 prosent av aksjene i Sporveisbussene. Sporveiens begrunnelse var styrking av konkurranseposisjonen ved egenkapitalforbedring og stordriftsfordeler. Den endelige avtalen ble imidlertid aldri realisert.

Swebus ble høsten 1996 kjøpt opp av den britiske bussgiganten Stagecoach. Stagecoach vurderte Oslo-markedet som det eneste aktuelle satsningsområde i Norge, og forsøkte å kjøpe Oslo og Follo Busstrafikk, men Norgesbuss fikk tilslag på kjøpet. Swebus Norge hadde også tidligere mislykkes i å komme inn i Oslo-området, med den strandede samarbeidsavtalen med Oslo Sporveier, og et mislykket forsøk på å kjøpe opp Bærums Forenede Bilruter. Også her vant Norgesbuss konkurransen. Stagecoach bestemte seg for å selge all virksomhet i Norge. Swebus Norge ble dermed solgt til Norgesbuss - den argeeste konkurrenten.

2.2.5 Norgesbuss' strategiske valg

Norgesbuss har i løpet av kort tid etablert seg som landets største busskonsern / gruppering, og kan så langt vise til gode resultater. Det vil framgå av kapittel 3 at gruppen er meget tungt representert i en rekke fylker. Selskapet har i form av eierselskapene hatt en rekke "brohoder" i ulike regioner, slik at ekspansjon i forskjellige markeder har vært mulig.

Omstruktureringen 1.1.98 har ført til en svært effektiv organisasjonsstruktur i konsernet, der datterselskapene er rene bussdriftsorganisasjoner, mens planleggings-, samordnings- og strategifunksjoner er samlet i morselskapet.

Det er naturlig å tro at fokus nå i enda større grad vil bli rettet mot organisatorisk strømlinjeforming. Norgesbuss vil i tiden som kommer legge ytterligere vekt på sentralisering av økonomistyringsfunksjoner samt den vedlikeholdsaktivitet som

ennå ikke er ”outsourcet” (satt ut til eksterne leverandører). Det vil bli etablert et eget vedlikeholdsselskap for Østlandet i løpet av høsten, og til vinteren vil et separat tjenestesenter for blant annet økonomistyring bli opprettet.

Til tross for at Norgesbuss anser 1998 som et konsolideringsår, kan man til en viss grad forvente fortsatt oppkjøp av selskaper som har strategisk interesse i forhold til eksisterende virksomhet. Norgesbuss-selskaper viser imidlertid også interesse for nye geografiske områder, blant annet Nord-Trøndelag, se avsnitt 3.15.

Høsten 1998 etablerte Norgesbuss selskapet Busslink AS sammen med konkurrenten Norbuss AS og Nor-Way Bussekspress AS. Inkludert ekspress-busser representerer disse selskapene over 50 prosent av den totale vognparken i landet. Det nye selskapet skal spesialisere seg på høyfrekvente ekspressavganger på strekninger mellom 30 og 100 kilometer, i første omgang på Østlandet. Rutene er planlagt innenfor trekantområdet Larvik – Hamar – Fredrikstad, de fleste gjennom Oslo. Det tas sikte på en oppstartsdato i løpet av våren 1999. På sikt kan det være aktuelt med lignende løsninger andre steder i landet. Selskapets strategi går ut på å ta andeler fra personbilmarkedet, framfor å konkurrere med eksisterende kollektivtilbud. Potensialet er ifølge selskapet 300 millioner reiser pr år. (Dagens Næringsliv 20.8.98, Aftenposten 20.8.98).

Det er i denne sammenheng også interessant å merke seg at selskaper i Norgesbuss-gruppen vant en stor del av kontraktene om kjøring i det sentrale østlandsområdet for den nye Flybussekspressen, hvor NOR-WAY bussekspress har løyve.

Norgesbuss-konsernet legger generelt stor vekt på å hente ut systemfordeler som ligger i selskapets struktur og størrelse. Dette omfatter eksterne forhold som blant annet innkjøpsavtaler, så vel som interne effektiviseringer for eksempel i form av strategisk bruk av IT-systemer. Dette vil vi se nærmere på i kapittel 4.

Kombinasjonen av å være en gruppering av selvstendige selskaper på den ene siden, og eier av en rekke operative datterselskaper på den andre, sikrer en balanse som ingen andre enheter i markedet har. De individuelle eierselskapene har felles interesse av en best mulig koordinert aktivitet selskapene imellom, samtidig som utviklingen i de heleide datterselskapene er kontrollert av svært kompetente eiere. Gruppens omfang gjør det også mulig å tape anbud uten at dette er kritisk for virksomheten.

2.3 Nordenbuss A/S

Denne grupperingen ble etablert i 1994 som et ”strategisk allianseselskap for offensive selskaper innen rutebilnæringen”. Virksomhetsområdet skulle dekke innkjøpsamarbeid, kompetanse- og organisasjonsutvikling, markedsbearbeiding, produktutvikling, kvalitetssikring og felles ressursutnyttelse (Transportform 6/7-94). De etablerende selskaper var Andøy Trafikklag, Harstad Oppland Rutebil, Helgeland Bilruter, Lofoten Trafikklag, Ofotens Bilruter, Oslo og Follo Busstrafikk, Saltens Bilruter, Sørlandsruta og Trondheim Trafikkselskap.

Det har i ettertid blitt påstått at grupperingen var preget av få gjensidige forpliktelser og økonomiske bindinger (Bussen 5/97). Da Oslo og Follo Busstrafikk

våren 1997 ble kjøpt opp av Norgesbuss Invest, og Trondheim Trafikkselskap trakk seg ut, falt bunnen ut av samarbeidet og Nordenbuss ble oppløst.

2.4 Din Buss A/S

Din Buss A/S ble etablert i 1996 med innkjøpssamarbeid, markedsføring og kompetanseutvikling som mål. Din Buss A/S er representert i vestlige deler av Telemark samt Aust-Agder og indre deler av Vest-Agder og Rogaland.

Tabell 2.6: Eierselskaper i Din Buss A/S pr 1.1.1998

Risør og Tvedestrand Bilruter A/S
L/L Setesdal Bilruter
Drangedal bilruter A/S
Tinn Billag A/S
Vest-Telemark Bilruter L/L
Sirdalsruta AS
Suldal Billag AS

Medlemmene (eierselskapene) disponerer i overkant av 300 busser. Din Buss A/S er aksjonær i Norbuss A/S. Din Buss har derfor overlatt strategiske oppgaver som innkjøpssamarbeid til Norbuss, og driver nå mest med regionalt arbeid som ruteplanlegging og ruteopplysning.

Vest-Telemark Bilruter L/L og Tinn Billag A/S eier til sammen 100 prosent av Grenland Nord Trafikkselskap. Dette selskapet må derfor også kunne betraktes som et Din Buss-selskap.

Da Vest-Telemark Bilruter, Tinn Billag og Drangedal Bilruter i august 1997 kjøpte Grenland Nord Trafikkselskap A/S for 20 millioner kroner, ble det av enkelte i næringen oppfattet som det dyreste busskjøpet i Norge så langt (Dagens Næringsliv 23.8.97, Finansavisen 3.12.97). Grenland Nord eies nå 87,5 prosent av Vest-Telemark Bilruter. Selskapets aksjer gikk i slutten av 1997 opp fra en kurs på kr 300 til kr 6000, og det ble spekulert i om Norgesbuss eller NSB Biltrafikk sto bak aksjekjøpene.

2.5 Norbuss A/S

Norbuss A/S er et samarbeidsorgan for sju busselskaper samt Din Buss A/S og NT-Buss AS, som igjen representerer til sammen tolv andre busselskaper. De deltakende selskapene, som er aksjonærer i Norbuss A/S, disponerer rundt 950 busser, i tillegg til et antall vogntog og ferjer.

Norbuss betrakter seg selv som en strategisk allianse mellom frittstående selskaper, med innkjøpssamarbeid og kompetanseutvikling som mål.

Tabell 2.7: Aksjonærer i Norbuss AS pr 1.1.1998

	Eierandel %
Din Buss AS	16,1
Helgeland Trafikkselskap AS	12,9
Fylkesbaatane i Sogn og Fjordane AS	16,1
Ottadalen Billag AS	12,9
AS Jotunheimen og Valdresruten Bilselskap	12,9
Trysilbussen AS	12,9
AS TIRB	9,7
Gauldal Billag AS	6,5

Tabell 2.8: Andre selskaper indirekte tilknyttet Norbuss-samarbeidet

Nordfjord og Sunnmøre Billag AS	Datterselskap av Fylkesbaatane i Sogn og Fjordane
Sogn Billag, L/L	Datterselskap av Fylkesbaatane i Sogn og Fjordane
Risør og Tvedestrand Bilruter A/S	Tilknyttet Din Buss
L/L Setesdal Bilruter	Tilknyttet Din Buss
Drangedal bilruter A/S	Tilknyttet Din Buss
Tinn Billag A/S	Tilknyttet Din Buss
Vest-Telemark Bilruter L/L	Tilknyttet Din Buss
Sirdalsruta AS	Tilknyttet Din Buss
Suldal Billag AS	Tilknyttet Din Buss
Østerdal Billag A/S	Datterselskap av Norbuss

I tillegg kommer etter all sannsynlighet Bilruta Frosta-Åsen A/S, Fjerdingen Busstrafikk A/S, Salins Bilruter A/S (datterselskap av Namsos Trafikkselskap) samt Indre Namdal Rutevognlag. Disse utgjør selskapene bak NT-buss som er på vei inn i Norbuss-samarbeidet.

Fylkesbaatane i Sogn og Fjordane omfatter to busselskaper: Sogn Billag samt Nordfjord og Sunnmøre Billag. Fylkesbaatane eier også 40 prosent av Ottadalen Billag. Nordmøre Trafikkselskap har tidligere vært blant aksjonærene i Norbuss, men trakk seg ut av samarbeidet da selskapet ble solgt til Norgesbuss-selskapet Hemne Orkladal Billag i 1997.

Nordtrønderske NT-buss AS er høsten 1998 på vei inn som samarbeidspartner, uten at dette i skrivende stund er gjort offisielt. Selskapet er et nytt samarbeids-selskap som ble etablert 23. april 1998 av Bilruta Frosta-Åsen, Fjerdingen Busstrafikk, Indre Namdal Rutevognlag) og Namsos Trafikkselskap, som igjen eier Salins Bilruter.

Norbuss har til nå vært representert i Sogn og Fjordane, Midt-Norge samt Indre Øst- og Sørlandet, og dessuten i Nord-Trøndelag, på Helgeland og i indre Troms. Dette er områder som stort sett har unngått de mest intense oppkjøpsbølgene. Dette skyldes ifølge selskapets daglige leder bevisst motstand mot salg i Norbuss-selskapene, og at investorene trolig ikke oppfatter disse geografiske områdene som "attraktive" nok. Bakgrunnen for Norbuss-samarbeidet er at man vil "stå imot" oppkjøpende selskaper, og være et samarbeidsorgan for frittstående (men ikke nødvendigvis private) selskaper. Denne strategien skiller seg klart fra Norgesbuss' konsernmodell.

Norbuss kjøpte aksjemajoriteten i Østerdal Billag mai 1996, blant annet for å sikre det strategiske samarbeidet i ekspressbuss-sammenheng, og for å beholde den private strukturen i næringen. Ledelsen vil av strategiske årsaker ikke si noe om framtidig oppkjøpsstrategi, men uttaler at de ønsker å opprettholde dominerende eierinteresse i Østerdal Billag.

Selskapet etablerte høsten 1998 selskapet Busslink i samarbeid med Norgesbuss og Nor-Way Bussekspress. Dette er et offensivt strategisk trekk som gjør at Norbuss blir representert i trafikktunge deler av landet. Se avsnitt 2.2.5 for nærmere beskrivelse av det nye selskapet.

2.6 Hordaland Kollektivservice AS

Hordaland Kollektivservice AS ble opprettet mars 1997 av Pan Trafikk, Vest Trafikk, Bergen Sporvei, Bergen Nordhordland Rutelag, Hardanger Sunnhordlandske DS, Bergen-Hardanger-Voss Billag, Modalen-Eksingedalen Billag, og Odda Rutebuss. Selskapet er ment å være et praktisk verktøy for å forberede seg på kommende konkurranse, og omfatter samarbeid som blant annet felles radio-kommunikasjon og trafikantinformasjon. Hordaland Kollektivservice ivaretar sekretariatsfunksjonen til Transportbedriftenes Landsforening Hordaland. Selskapet er bevisst lavt profilert i forhold til publikum.

Omverdenen har spekulert i om Hordaland Kollektivservice tar sikte på å samle sine selskaper til ett felles Hordaland-busselskap. Dette er ifølge selskapets daglige leder for tiden ikke aktuelt. Dette skyldes trolig "arbeidsdelingen" mellom Bus Team-selskapene (se under) på den ene siden, og HSD-selskapene på den andre, komplettert med de mindre, lokale operatørene. Den pågående konsentrasjonen i Bergensområdet vil imidlertid kunne få konsekvenser for dette balanseforholdet, uten at det er klart hva disse konsekvensene vil være.

2.7 Bus Team AS

Bus Team AS ble etablert i 1997 og består av de tre samarbeidende selskaper i Bergen (Pan Trafikk, Vest Trafikk og Bergen Sporvei), samt Trondheim Trafikk-selskap og Tromsbuss. Bus Team utgjør dermed landets tredje største gruppering, med eierselskapenes 900 busser og omsetning på 900 millioner kroner. Selskapene kjører 43 millioner vognkilometer og representerer 2100 årsverk. (Kilde: Bus Team.)

Bus Team AS er preget av trafikktunge byselskaper med til dels stor offentlig eierandel, og lavt tilskuddsnivå. Disse selskapene har dessuten nokså sammenfallende markedsprofil. Bus Team har i praksis knyttet seg til en del av de fordeler som Hordaland Kollektivservice har oppnådd.

Hovedformålet med Bus Team er å være en strategisk allianse for eierselskapene, med vekt på felles strategiutvikling, innkjøp, anbudsposisjonering og IT-systemer.

2.7.1 Mer om Bergen Sporvei AS

Bergen Sporvei er heleid av Bergen kommune og driver kollektivtrafikk i Bergen by. Bergen Sporvei har gjennom store deler av 1990-tallet lagt stor vekt på effektivisering og markedstilpasning. Med unntak av innkjøps- og kompetanse-samarbeidet gjennom Hordaland Kollektivservice har selskapet inntil nylig vært lite involvert i konsentrasjonsvirksomheten i næringen.

Bergen Sporvei forsøkte riktignok å fusjonere med det i hovedsak private Pan Trafikk A/S i 1994, men dette mislyktes grunnet motstand blant de ansatte i det kommunale Bergen Sporvei. Det praktiske samarbeidet mellom selskapene har imidlertid blitt videreført og utviklet, blant annet med effektiv og omfattende samkjøring fra 1996 mellom Pan og Bergen Sporvei¹¹.

En utredning initiert av Bergen kommune i 1997 anbefalte fusjon mellom Bergen Sporvei, Pan Trafikk og Vest Trafikk som det beste alternativ for restrukturering av kollektivtrafikken i Bergensområdet. Til tross for vesentlig motstand blant ansatte, er det kommunale Bergen Sporvei i ferd med å fusjonere med Pan Trafikk til det nye selskapet Gaia Trafikk AS. Vest Trafikk har i denne omgang sagt nei til å delta i fusjonen.

Tabell 2.9: Nøkkeltall Bergen Sporvei (kronebeløp og kilometer i tusen)

	1997	1996	1995
Driftsinntekter	170 166	172 088	172 948
Driftsresultat	4 063	6 672	3 945
Driftsmargin %	2,4	3,9	2,3
Årsresultat før skatt	2 405	3 522	172
Tilskuddsandel rute %	0,0	2,3	1,1
Investeringer vognpark	15 350	11 822	12 327
Vognkilometer	5 990	5 828	5 623
Ansatte	445	453	466

Økningen i vognkilometer 1996 skyldes til dels økt samkjøring med Pan Trafikk.

Som det framgår av tabellen kjørte Bergen Sporvei i 1997 helt uten offentlige tilskudd til rutedriften. Til tross for dette er driftsresultatet positivt.

(Kilder: Årsberetninger, SSBs rutebilstatistikk, Hordaland fylkeskommune)

2.7.2 Mer om Pan Trafikk A/S

Pan Trafikk startet sin virksomhet 1.1.1992 som fusjon mellom Åsane Billag A/S og Bilruta Fana-Os-Milde L/L. De største aksjonærene i det nye selskapet er Bergen kommune (10,2 prosent), Os kommune (10,1 prosent) og NRAF avd 80 (opprinnelig 9,1 prosent, kjøpte seg i 1997 opp til 11,6 prosent). I tillegg kommer

¹¹ Bilruta Fana-Os-Milde samarbeidet imidlertid allerede i 1987 med Bergen Sporvei om felles elektronisk billetteringssystem.

nærmere 1000 mindre aksjonærer. Pan begynte i 1993 å samarbeide med Bergen Sporvei og Vest Trafikk om innkjøp av busser og drivstoff.

Det offentlige tilskuddet er redusert fra 41,5 millioner kroner i 1991¹² til 9,6 mill i 1997. Pan forsøker i 1998 å møte fylkeskommunens effektiviseringskrav blant annet ved rasjonell stasjonering av busser, organisering av verksteder og strategisk bruk av informasjonsteknologi. Blant annet planlegges et nytt datasystem for daglig trafikkavvikling. Dette vil kunne resultere i færre personer i trafikkledelsen.

Foruten det nevnte fusjonsforsøket med Bergen Sporvei i 1994, var det midt på 1990-tallet liten aktivitet rundt Pan Trafikks eierforhold. I 1995 kjøpte Pan riktignok noen helt små aksjeposter i Vest Trafikk, HSD og BNR.

Norgesbuss Invest forsøkte i februar 1997 å kjøpe aksjer i Pan Trafikk, men fikk nei fra styret i Pan, som vurderte dette som et uvennlig oppkjøpsforsøk og dermed i strid med selskapets vedtekter.

Fusjonsprosessen mellom Pan Trafikk og Bergen Sporvei er i ferd med å bli slutført, se forrige avsnitt, og de to selskapene vil fusjonere til Gaia Trafikk i løpet av høsten 1998.

Tabell 2.10: Nøkkeltall, Pan Trafikk (kronebeløp og kilometer i tusen)

	1997	1996	1995
Driftsinntekter	224 451	221 283	218 285
Driftsresultat	1041	6 617	6 845
Driftsmargin %	0,5	3,0	3,1
Årsresultat før skatt	-2 000	2 850	3 442
Tilskuddsandel %	4,2	5,5	7,0
Investeringer vognpark	5 466	18 691	28 650
Vognkilometer	10 564	10 732	10 787
Ansatte	640	656	623

(Kilder: Pan Trafikk årsberetninger, SSBs rutebilstatistikk)

2.7.3 Mer om Trondheim Trafikkselskap AS

Trondheim Trafikkselskap AS er heleid av Trondheim kommune. Sør-Trøndelag fylke bestemte i 1994 å inngå effektivitetsavtaler med ruteselskapene de kommende tre år, i stedet for anbud. Trondheim Trafikkselskap gikk i 1994 inn i to allianser med tanke på styrket konkurransekraft: Nordenbuss (bedre utnyttelse av total kompetanse; felles innkjøp) samt en gruppering i reiselivsbransjen (Skysslaget AS). Trondheim Trafikkselskap kjøpte seg i 1994 også inn i Fridhem AS (reservedeler). I 1995 ble verkstedsenteret servicepunkt for DAF i Trøndelag. Trondheim Trafikkselskap kjøpte drøyt 91 prosent av rutebilselskapet Hølonda Auto i 1996. I løpet av 1997 solgte selskapet seg ut av reiseliv, og gikk ut av alliansen Nordenbuss. Til gjengjeld gikk Trondheim Trafikkselskap inn som en av fem eiere i Bus Team AS, se avsnitt 2.7.

¹² I de opprinnelige, nå fusjonerte selskapene

Tabell 2.11: Nøkkeltall Trondheim Trafikkselskap (kronebeløp og kilometer i tusen)

	1997	1996	1995
Driftsinntekter	286 477	238 581	191 117
Driftsresultat	9 722	3 470	-10 976
Driftsmargin %	3,4	1,5	-5,7
Årsresultat før skatt ¹	9 636	6 539	-38 886
Tilskuddsandel %	4,2	5,0	6,1
Vognkilometer	9 342	9 353	9 114
Passasjerer	16 180	15 725	15 809
Ansatte ²	710	612	Ca 600

¹ Den store differansen mellom driftskostnad og årsresultat før skatt i 1995 skyldes for det meste ekstraordinære kostnader som følge av underdekning i Trondheim kommunale pensjonskasse

² Tall for 1997 gjelder hele konsernet, 1995-96 bare morselskapet

Ifølge årsberetningen fikk Trondheim Trafikkselskap i perioden 1992-95 redusert offentlige tilskudd (fylkeskommunale, men også noe kommunalt) med 34 mill kroner, eller nærmere 77 prosent. Blant annet som følge av dette ble selskapet omdannet til aksjeselskap i 1994, med overgang til annen tariffavtale for de ansatte. Fra 1995 til 1997 er tilskuddene ytterligere redusert slik at selskapet er blant dem i landet som kjører med lavest støtte. De betydelige effektivitetsgevinster som selskapet har oppnådd, er trukket tilbake i form av reduserte tilskudd. Frigjorte midler kan altså ikke brukes til investeringer i nye rutetilbud.

Ikke desto mindre opplevde Trondheim Trafikkselskap en økning i passasjertallet, både absolutt og pr vognkilometer, i 1997.

2.7.4 Mer om Tromsbuss

Tromsbuss utfører bytrafikk i Tromsø, så vel som distrikttrafikk i området. Selskapet er eid av Tromsø kommune (80 prosent), Karlsøy kommune (10 prosent) samt Troms Fylkes Dampskipsselskap (10 prosent).

Tromsbuss kjører med svært lavt tilskudd fra fylkeskommunen. Tilskuddsandelen økte noe i 1997. Dette skyldes økt produksjon. Tilskudd pr vognkilometer har imidlertid gått ned.

Tabell 2.12: Nøkkeltall Tromsbuss (kronebeløp og kilometer i tusen)

	1997	1996	1995
Driftsinntekter	111 927	108 039	105 964
Driftsresultat	932	5 479	5 497
Driftsmargin %	0,8	5,1	5,2
Årsresultat før skatt	1 111	4 573	1 813
Tilskuddsandel rute %	12,8	12,3	14,3
Vognkilometer		6 050	6 062
Passasjerer	7 014	6 862	6 686
Ansatte	316	283	293

Omfatter både by- og distriktruter

Kilde: Årsmeldinger. Tall for vognkilometer er anslag foretatt av TØI.

Selskapet samarbeider fra 1997 med Trondheim Trafikkselskap og de tre Bergens-selskapene Bergen Sporvei, Pan Trafikk og Vest Trafikk gjennom allianse-selskapet Bus Team AS.

2.8 Schøyen Gruppen A/S

Schøyen Gruppen A/S (heretter kalt Schøyen-gruppen) eier 100 prosent av Ing. M.O. Schøyens Bilcentraler A/S (heretter kalt Schøyens Bilcentraler). Johns. Treiders Bilcentral A/S (ca 35 busser) og Romeriksbussene A/S (nærmere 200 busser) ble kjøpt av Schøyens Bilcentraler i henholdsvis 1991 og 1993.

Bussvirksomheten utgjør ca 55 prosent av gruppens totale omsetning. Resten utgjøres av leiebilvirksomhet samt noe finans- og forsikringsaktivitet. I tillegg til konsernets aktivitet kommer virksomheten i det norsk-britisk- hollandske samarbeidsselskapet Concordia Bus BV.

Formelt sett leier Schøyens Bilcentraler alle busser og anlegg fra Schøyen-gruppen. Gruppen disponerer 400 vogner eller i underkant av 5 prosent av den norske bussparken. Gruppen omsatte totalt for 638 millioner kroner i 1997, hvorav bussdivisjonen 352 millioner kroner. Resultat før skatt var på 62,5 millioner kroner, hvorav 39,8 fra bussdivisjonen.

Tabell 2.13: Nøkkeltall for Schøyen-gruppens bussdivisjon (i tusen, avrundet):

	1997	1996	1995
Driftsinntekter	352 400	342 400	356 700
Driftsresultat	51 200	40 600	62 800
Driftsmargin %	14,5	11,9	17,6
Årsresultat før skatt	39 800	29 700	50 800
Investeringer anl.midler	38 100	56 600	48 700
Vognkilometer	17 009	16 763	ca 16 922
Ansatte	800	851	850

(Kilder: Årsberetninger for Schøyen-gruppen (antall ansatte hentet fra Schøyens Bilcentralers årsberetning).

Schøyens Bilcentralers kontrakt med Stor-Oslo Lokaltrafikk gjelder til og med 30.6.2001 og er en forlengelse av en effektiviseringsavtale som ble påbegynt i 1993. Avtalen er ikke til hinder for at Stor-Oslo Lokaltrafikk kan sette linjer ut på anbud¹³. Avtalen med Oslo Sporveier ble fornyet fram til og med 1999, med anbudsfredning i perioden (Oslo Sporveier årsberetning 1997).

Schøyen-gruppens strategiske tilpasninger til den tilspissede konkurranse-situasjonen har vært merkbart forskjellige fra konkurrentene. Mens andre selskaper, og særlig Norgesbuss, har konsentrert seg om en aktiv oppkjøpsstrategi, har Schøyen-gruppen vært mer avventende. Dette baserer seg trolig på en antakelse om at selskaper er overpriset i en fase med aggressive oppkjøp.

¹³ Et større område (40 busser) i Akershus ble lagt ut på anbud i 1998, med kjørestart 1.1.1999. Dette berørte ikke Schøyen-gruppens eksisterende aktivitet.

Schøyen-gruppen har imidlertid posisjonert seg i Oslo-regionen ved oppkjøpet av de to nevnte selskapene på Nesodden og Romerike.

Det er en utbredt oppfatning at gruppen innehar stor kompetanse og har en svært kostnadseffektiv drift. En meget effektiv organisasjon har ført til at gruppen er en slagkraftig aktør i det framtidige bussmarkedet. Det er symptomatisk når gruppen uttaler til pressen at det ikke er pengesiden som eventuelt skal stoppe dem i konkurransen. Ledelsen legger vekt på kvalitetssikring og internkontroll som viktige konkurransefaktorer.

Frode Larsen, administrerende direktør i Schøyen-gruppen, har uttalt til Dagens Næringsliv at det ikke er tilfeldig at Schøyen-gruppen har holdt seg unna oppkjøpsraidet av norske selskaper, med salg til rekordsummer. *”Vi gjorde for noen år siden en analyse og forutså en utvikling lik den flyselskapene har opplevd og som har kostet mange dyrt. Det er mange likhetstrekk mellom næringer som blir deregulert, hvor offentlig eierskap blir erstattet av privat eie, hvor konkurransen hardner til og hvor strukturer dannes. Iveren etter å bli stor er sterkere enn viljen til å se realitetene. De som har gjort det best er trolig de som har solgt seg ut til svært gode priser... få av kjøperne har tatt høyde for at inntjeningen flater ut når kontraktene selskapene har med det offentlige løper ut i 1999.”* (Dagens Næringsliv 10.11.97).

Schøyen-gruppen har liten tro på oppkjøp i distrikts-Norge, fordi lønnsom bussdrift etter deres oppfatning krever store volum. Kun Oslo/Akershus, Trondheim, Bergen og Stavanger nevnes som aktuelle områder. Det er i utlandet og storbyene gruppen regner med å finne disse volumene.

En annen grunn til at Schøyen-gruppen ikke er representert i markedene utenfor Oslo-området kan i teorien være at selskapet i disse områdene må bygge opp en organisasjon helt fra begynnelsen. Norgesbuss og NSB Biltrafikk har allerede en struktur på plass i ulike regioner, ved henholdsvis eierselskaper og regionale driftsenheter, og har derfor lett kunnet ekspandere i disse områdene. Schøyen-gruppens profesjonalitet og omfang tilsier imidlertid at de raskt ville kunne bygge opp virksomheter i andre deler av landet dersom dette ble betraktet som ønskelig.

Schøyen-gruppens tette samarbeid med Sporveisbussene AS kan betraktes som en strategisk allianse som bidrar til å sikre disse selskapene mot konkurranse i Oslo-regionen. Samarbeidet finner sted på områdene ruteproduksjon, stasjonering av vogner, innkjøp og generell kompetanseutvikling. Meningen er å presentere AS Oslo Sporveier en samlet løsning gjennom en effektiviseringsavtale framfor å gå inn i en anbudskonkurranse (Sporveisnytt 6/97). Samlet disponerer Schøyen-gruppen og Sporveisgruppene ca 550 vogner eller i overkant av 6 prosent av landets totale antall busser.

Som eneste norske rutebilselskap med vesentlig internasjonalt engasjement eier Schøyen-gruppen 37 prosent av Concordia Bus BV. *”Vi skal bli et av de fem største selskapene i bussbransjen i Europa”*, sier Larsen til Dagens Næringsliv 13.5.97. Han framhevet på det tidspunktet Norden, Tyskland og Baltikum som de mest aktuelle markedene, der oppskriften ville være å vinne anbud og å kjøpe opp eksisterende selskaper i folketette områder. Lønnsomheten er basert på en god logistikk på kjøremønstre og vedlikehold (Aftenposten 13.5.97).

De øvrige 63 prosent av Concordia Bus BV eies av britiske National Express Group, som med sine ca 1900 busser og en omsetning på ca NOK 1,7 milliarder kroner har omtrent 80 prosent av ekspressbusstrafikken i Storbritannia. Iberegnet Schøyen-gruppens nærmere 400 busser disponerte eierselskapene ved utgangen av 1997 2300 busser. Målet er en busspark på rundt 5000 busser innen 5 år. Det planlegges et internasjonalt nett der hvert land ledes av et selskap under felles ledelse av Concordia Bus. Merverdier i form stordriftsfordeler skal muliggjøres ved et standardisert busskonsept innenfor klart definerte markedsområder.

Omfanget på denne konstellasjonen kan være en indikasjon på at selv store norske grupperinger blir små, i forhold til internasjonale aktører¹⁴:

På samme måte som for Schøyen-gruppens innenlandske virksomhet er Concordia tilbakeholden med å delta i det selskapet kaller overbudskjøp. Man vil også holde seg unna anbudsrunder med sterkt pressede marginer bare for å oppnå økte markedsandeler. Man forventer også fortsatt betydelige prisreduksjoner på anbudskontrakter, og dermed enda lavere inntjening. På sikt antas det at avkastningskrav fra de private aktører vil føre til en konsolidering slik at lønnsomheten i kollektivtrafikknæringen vil øke

(Kilder: Årsberetninger, Bussen 5/97, Dagens Næringsliv 10.11.97, diverse nummer av Transportforum)

2.9 Kort oppsummering

Vi har valgt å beskrive de aktørene vi oppfatter som de som til nå har vært mest sentrale i forhold til den omstrukturering som skjer i næringen. Det finnes likevel enkelte andre selskaper og grupper som også kan ha vesentlig innflytelse på utviklingen i bransjen, herunder Sporveisbussene, Fylkesbaatane i Sogn og Fjordane, Møre og Romsdal Fylkesbåtar og for Nord-Norges vedkommende, Saltens Bilruiter. En eventuell sammenslåing mellom bussvirksomhetene i Hardanger Sunnhordlandske Dampskipsselskap og Bergen Nordhordland Rutelag vil føre til et selskap på størrelse med Schøyen-gruppens bussdivisjon.

Tabell 2.14: Oppsummerte nøkkeltall for de største aktørene

	Omsetning Tusen kr 1997	Vognkm (1000) 1997	Busser Vår 1998
NSB Biltrafikk (persontrafikk)	925 000	-	1435
Norgesbuss-gruppen	1 876 000	85 049	1753
<i>Hvorav konsern</i>	<i>564 736</i>	<i>34 746</i>	<i>812</i>
Norbuss	-	-	950
Bus Team (omtrentlige tall)	900 000	43 000	900
Schøyen-gruppen (bussdivisjonen)	352 400	17 009	400

¹⁴ Til sammenlikning kontrollerer den britiske Stagecoach-gruppen en flåte på minst 12.000 busser.

Beskrivelsen i avsnittene foran avdekker en rekke ulikheter i de forskjellige konsernernes/grupperingenes strategiske tilpasninger. Vi skal se nærmere på dette, men foreløpig velger vi å beskrive hovedelementene i de utvalgte selskapenes strategi ved hjelp av tre dimensjoner, nemlig allianseinngåelse, bruk av konsernmodell og oppkjøp av andre selskaper. Måten de forskjellige selskapene balanserer disse elementene på kan oppsummeres i følgende matrise:

	Allianse	Konsernmodell	Oppkjøpsvirksomhet
NSB Biltrafikk		X	X
Norgesbuss	X	X	X
Norbuss	X		(X)
Bus Team	X		
Schøyen	(X)	X	

Ingen av konsernene/grupperingene har valgt den samme kombinasjonen av strategiske elementer. Dette kan dels skyldes aktørenes forskjellige utgangsposisjoner, dels ulik vurdering av komponentenes betydning. Alle aktørene er imidlertid fokusert mot å maksimere stordrifts- og samordningsfordeler. Kapittel 4 belyser nærmere ulike stordriftsfordeler koblet til valg av strategi.

Med en viss grad av forsiktighet kan vi likevel dele de utvalgte selskapene 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.

Disse fem aktørene har det til felles at de alle har gjort klare strategiske tilpasninger som til nå i hovedsak ser ut til å ha vært vellykkede.

Samarbeidet mellom Norbuss, Norgesbuss og Nor-Way Bussekspress er meget offensivt og har ført til ytterligere et strategisk nivå i næringen. Dersom Busslink, som disse selskapene har etablert, skulle få konsesjon på alle de omsøkte rutene vil de ha et særdeles 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.

Det er interessant å merke seg fraværet av internasjonale selskaper i det norske markedet. Svenske Linjebuss AB, som for øvrig eies av det franske CGEA

Transport S.A., har imidlertid den siste tiden markert interesse i forhold til anbudsutlysninger, og har nylig vunnet et anbud i Vestfold. Den eneste andre internasjonale strategiske forbindelse på selskapsplan er et norsk selskaps engasjement i utlandet, nemlig Schøyen-gruppens deltakelse i Concordia Bus.

Det mest slående trekk ved den norske bussnæringen er den sterke grad av konsentrasjon som har funnet sted på kort tid. Vi vil i neste kapittel se nærmere på de konsekvenser dette har på fylkesplan.

3. Fylkesvis oppsummering av markedet

I de følgende avsnittene forsøker vi å gi en kortfattet fylkesvis oversikt over

1. Selskaper og markedsandeler
2. Eierforhold og oppkjøpsvirksomhet
3. Strategiske utviklingstrekk som kan ha betydning for fremtiden.

Med markedsandeler mener vi her hvert enkelt selskaps andel av passasjer-kilometer i rute utført i fylket. Disse tallene er for en rekke fylkers vedkommende nokså usikre, og vi har i ganske omfattende grad korrigert for opplysninger som TØI har tilgang til. Det ligger en rekke forutsetninger bak beregningene. Markedsandelene må derfor anses som estimater mer enn endelige tall. Det kan selvsagt tenkes andre mål på markedsandel, for eksempel andel av inntekter. Vi har ikke gått inn på alternative beregninger av markedsandeler i dette notatet.

Antall selskaper som opererer i de ulike fylkene er ikke nødvendigvis samsvarende med antall hjemmehørende selskaper i fylket.

Kartleggingen viser at det i en rekke fylker nå i praksis bare er to større aktører (selskaper, konserner eller grupperinger) som deler markedet mer eller mindre likt mellom seg. Dette kan innebære at oppkjøpshastigheten i tiden som kommer vil bli redusert. Det vil trolig likevel skje en del interne tilpasninger i konsernene (fusjoner, nedleggelse av datterselskaper osv).

Imidlertid fins det fortsatt fylker med åpenbare oppkjøpskandidater. Det fins også eksempler på fylker der tre større aktører er representert, men hvor en av dem ikke har en tilstrekkelig høy markedsandel og således kan tenkes å selge.

3.1 Østfold

Østfold har vært preget av stadig større grad av konsentrasjon, og domineres nå av tre større aktører. NSB Biltrafikk utfører gjennom datterselskapet Østfold Bilruter praktisk talt all trafikk i Indre Østfold og mellom Østfold-byene og innlandet. Dette utgjør grovt regnet 35-40 prosent av totalmarkedet. Norgesbuss Østfold AS har gjennom tidligere Moss Bilruter og Halden Trafikk det meste av innenbys trafikk i disse byene, samt trafikk mellom disse byene og Fredrikstad. Dette utgjør en markedsandel på vel 30 prosent. Det tredje største selskapet i fylket er det kommunalt eide Fredrikstaddistriktets Rutebiler AS, med flere kortere og relativt trafikkunge linjer. Selskapet har en markedsandel på oppunder 30 prosent. Videre har Lunds Rutebiler ca 2,5 prosent av markedet med sine ruter rundt Fredrikstad. Det finnes ytterligere to små selskaper i fylket.

Fredrikstaddistriktets Rutebiler AS ble i 1995 forsøkt solgt med tanke på å skaffe kommunen bedre økonomi. NSB Biltrafikk og Norgesbuss la inn bud på selskapet, sistnevnte visstnok svært høyt. Blant annet på grunn av sterke protester fra de ansatte ble selskapet imidlertid ikke solgt, og er for tiden ikke en aktuell salgskandidat sett fra eierens ståsted. Selskapet har stor strategisk betydning på grunn av sin geografiske plassering. I en eventuell kjøpsituasjon vil dette muligens kunne oppveie den kostnadmessige ulempen ved kommunal tariffavtale (Transportforum 2/96). Det blir også sagt i markedet at Norgesbuss og NSB Biltrafikk tidligere har vist interesse for å kjøpe Lunds Rutebiler, men selskapet har avvist at det har kommet konkrete forespørslar.

Fylkeskommunen vil på basis av trafikktegninger og kontakt med selskapene høsten 1998 se nærmere på rutenett og rutefordeling mellom selskapene.

Nedre Romerike Busstrafikk A/S er også hjemmehørende i fylket, men kjører på kontrakt for Stor-Oslo Lokaltrafikk og har bare en liten del av trafikken innenfor Østfolds grenser.

3.2 Oslo og Akershus

I Oslo kjører nå Sporveisbussene AS, Norgesbuss Oslo AS¹⁵ og Ing. M.O. Schøyens Bilcentraler A/S på kontrakt for Oslo Sporveier ut 1999. Dette dreier seg om effektiviseringsavtaler med anbudsfredning, unntatt for enkelte mindre servicelinjer. Selskapene er i praksis de samme som i en årrekke har betjent linjene i Oslo. I tillegg kjører NSB Biltrafikk på en separat kontrakt for to mindre linjer.

Sporveisbussene utfører drøyt halvparten av personkilometerne i Oslo, mens Schøyens markedsandel er i overkant av 30 prosent og Norgesbuss' ca 15 prosent.

I Akershus kjører selskaper tilknyttet Norgesbuss¹⁶, NSB Biltrafikk, Schøyens Bilcentraler, Schaus Busstrafikk og Nedre Romerike Busstrafikk på kontrakter for Stor-Oslo Lokaltrafikk AS til år 2000. Deler av linjenettet i Bærum ble tidligere i år satt ut på anbud. Norgesbuss vant dette anbudet og fortsetter sin kjøring på de aktuelle linjene. Det er for øvrig interessant å merke seg at de øvrige selskapene som la inn anbud var Linjebuss AB, Schøyens Bilcentraler og NSB Biltrafikk. Ytterligere 15 selskaper hentet anbudspapirer, men la ikke inn anbud.

Grovt regnet har Schøyens Bilcentraler drøyt 50 prosent av markedet i Akershus, mens Norgesbuss har ca 35 prosent og NSB Biltrafikks andel utgjør ca 10 prosent. Resten deles av de to små selskapene.

Det er rimelig å tro at kompetansekrav og produksjonsomfang skaper høyere inngangsbarrierer i Oslo-området enn andre steder for selskaper som vil delta i en framtidig anbudskonkurranse. Den strategiske alliansen mellom Oslo Sporveier og Schøyen-gruppen forsterker dette bildet ytterligere. En slik allianse vil være konkurransedyktig i de tilfeller der en vesentlig del av ruteproduksjonen i Oslo-området settes ut på anbud.

¹⁵ Oslobuss, tidligere Oslo og Follo Busstrafikk

¹⁶ Bærumsbuss, Oslobuss og Norgesbuss Østfold AS

For øvrig vises det til avsnitt 2.8 som omhandler Schøyen-gruppen.

3.3 Hedmark

NSB Biltrafikk er sentral i Elverum og Kongsvinger-områdene og dekker nærmere 40 prosent av totalmarkedet i fylket. Norbuss-gruppen, gjennom aksjonærselskapet Trysilbussen, samt datterselskapet Østerdal Billag, har en markedsandel på oppunder 30 prosent. Norgesbuss Mjøsa, som trafikkerer Hamar og Brumunddalsområdet, har en tilsvarende markedsandel. Åmot og Engerdal kommunale bilselskap har noen små ruter i utkanten av fylket.

3.4 Oppland

Norgesbuss Mjøsa AS er det dominerende selskap i byene Lillehammer og Gjøvik samt nærområdene rundt, mens Norbuss-selskapene A/S Jotunheimen og Valdres-ruten Bilselskap samt Ottadalen Billag A/S er de største aktørene på distriktsrutene.

Beregningen av markedsandeler er uklart grunnet usikre tall for personkilometer i rutebilstatistikken for enkelte av selskapene i fylket. Basert på samtaler med samferdselsetaten kan vi anslå Norgesbuss-selskapenes markedsandel til 30-35 prosent og Norbuss-selskapene, på grunn av lange ruter, til nærmere 40 prosent.

NSB Biltrafikk er også representert i fylket, dels ved datterselskapet A/S Hadeland Bilruter, dels ved Buskerud-datterselskapet A/S Valdresbussen. Til sammen har disse to selskapene en markedsandel på 10-15 prosent.

Øvrige selskaper representerer rundt av 15 prosent av markedet.

Bakgrunnen for dannelsen av Norgesbuss Mjøsa er beskrevet under avsnitt 2.2. om Norgesbuss.

3.5 Buskerud

NSB Biltrafikk har en dominerende posisjon i storparten fylket, både gjennom egen drift og datterselskaper. Til sammen utgjør dette over 65 prosent av markedet. Se avsnitt 2.1. om NSB Biltrafikk for nærmere beskrivelse.

Bytrafikken i Drammensområdet, som utgjør vel 25 prosent av totalmarkedet, besørges av det interkommunale Drammen og Omegn Busslinjer A/S.

Hallingdal Billag A/S er et interkommunalt eiet selskap som sammen med det delvis private A/S Hemsedalbilene står for en stor del av ruteproduksjonen i de nordre delene av fylket. Dette utgjør imidlertid bare ca 5 prosent av markedet. For øvrig finnes noen mindre operatører i fylket.

”Jokeren” i fylket er Drammen og Omegn Busslinjer. De interkommunale eierne har til nå ikke signalisert ønske om salg. Selskapet har betydelig strategisk betydning, med omfattende ruteproduksjon i et tett befolket område nær Oslo.

3.6 Vestfold

Med salget av O. Johansens Bilruter og Lindhjems Bilruter til NSB Biltrafikk første halvdel 1998, er det nå ingen uavhengige rutebilselskaper igjen i Vestfold. All trafikk utføres av NSB Biltrafikk (Drammen) og Norgesbuss Vestfold AS¹⁷. Det antas at salget av de mindre rutebilselskapene i fylket har sammenheng med den kommende anbuds konkurransen.

Markedet er relativt jevnt fordelt mellom disse to. Norgesbuss oppgir at deres markedsandel i fylket er på 57 prosent (Norgesbuss’ årsberetning 1997), noe som gir en markedsandel på 43 prosent for NSB Biltrafikk. Ifølge Rutebilstatistikken er selskapenes andeler nærmere 50 prosent hver, men det er knyttet usikkerhet til dette tallmaterialet.

Fra 1.1.1999 vil ruteområdet Sande-Holmestrand være lagt ut på anbud, deretter legges Sandefjord-regionen ut, aksene Sandefjord-Tønsberg-Horten, Tønsberg by og til slutt Larvik-området. Innen 31.12.2003 vil all kollektivtrafikk i fylket være anbudsutsatt, med bruk av nettokontrakter.

Ifølge fylkeskommunen har man valgt å legge ut ca 20 prosent av ruteproduksjonen årlig for å motvirke monopoliseringstendensen i fylket, ved for det første å opprettholde konkurransen mellom de to eksisterende aktørene, og for det andre å stimulere til deltakelse fra selskaper basert i andre fylker (Transportforum 12/97).

Selv om mer enn 20 prosent av de nåværende selskapenes ruteproduksjon i enkelte år vil bli satt ut på anbud, antar fylkeskommunen at de ikke vil kreve innløsning¹⁸. Dette har blant annet sammenheng med selskapenes størrelse og dermed mulighet for omdisponering av materiell. Norgesbuss Vestfold har dessuten solgt de faste anlegg som brukes i rutedriften, og leier tilbake, slik at risikoen først og fremst er knyttet til vognmateriellet. Sjøførene vil etter all sannsynlighet forbli på ”sine” ruter, uavhengig av eierforhold.

NSB Biltrafikk AS, Norgesbuss Vestfold AS og svenske Linjebuss AB var de eneste selskapene som la inn anbud på kjøringen fra 1.1.1999. Linjebuss AB ga det anbud som for fylkeskommunene er det mest fordelaktige, og har vunnet anbudet. Dette er det første tilfellet der et utenlandsk selskap vinner anbud på busskjøring i Norge.

¹⁷ Ludvig Paulsens Bilruter er fortsatt registrert som eget selskap, men er 100 prosent eid av Norgesbuss A/S.

¹⁸ Innløsningsretten innebærer at et selskap kan kreve at fylkeskommunen kjøper selskapets driftsmidler (til markedsverdi) dersom mer enn 20 prosent av selskapets ruteproduksjon settes ut på anbud i løpet av ett år, evt. 50 prosent i løpet av fem år. Regelen gjelder fram til 15. april 2002.

Den høye konsentrasjonsgraden og den igangsatte anbudskonkurransen innebærer at Vestfold er et av de fylkene der omstruktureringen har vært sterkest. Ifølge fylkeskommunen har man sett en utflating av kostnadsreduksjonen i selskapene.

3.7 Telemark

På 1980-tallet var fylket preget av en komplisert struktur med mange rutebil-selskaper. Det har skjedd en vesentlig konsentrasjon de siste årene, der NSB Biltrafikk gjennom datterselskaper har en dominerende posisjon særlig i østlige deler av fylket, og Din Buss-baserte selskaper primært i vestlige deler. I det folkerike Grenlandsområdet er begge grupperinger representert. Til sammen har NSB Biltrafikk-selskapene en markedsandel på rundt 55 prosent, og Din Buss-selskapene 45 prosent. Din Buss-selskapene opererer imidlertid noen ekspressruter som frakter passasjerer også internt i fylket. Tar vi hensyn til dette, vil denne grupperingen trolig ha en markedsandel på over 50 prosent. Det finnes også fire små rutebilselskaper med marginal produksjon.

Selskapene kjører på effektivitetsavtaler med fylkeskommunen. Også i dette fylket kan man se ut til å ha begynt å nå kostnadsgulvet. Grenland Buss kan fra og med i år få høyere lønnskostnader på grunn av overgang til NSB-tariffen. Se også avsnitt 2.4., som omhandler Din Buss A/S.

3.8 Aust-Agder

Fylket har vært preget av liten sammenslåings- og oppkjøpsaktivitet.

Det NSB Biltrafikk-dominerte Aust-Agder Trafikkselskap er en videreføring av tidligere Arendals Dampskibsselskab. På slutten av 1980-tallet overtok selskapet mesteparten av ruteproduksjonen i Grimstad-området ved kjøpet av Grimstad og Omegn Bilruter. ATS har nå en markedsandel på nærmere 60 prosent.

Fylket har videre to selskaper med dels kommunale eiere (Risør og Tvedestrand Bilruter A/S, samt L/L Setesdal Bilruter). Begge disse er med i Din Buss-samarbeidet. Deres markedsandel er ca 35 prosent. Det finnes dessuten fortsatt fire mindre rutebilselskaper med private eiere.

3.9 Vest-Agder

De T.K. Brøvig-eide selskapene Bussen Trafikkselskap og Sørlandsruta har en markedsandel på vel 90 prosent. Fra 1.1.98 vant Bussen anbud på en rekke ruter i Kristiansand-området, og opprettholdt dermed sin sterke posisjon i markedet. Den kommunale Sirdalsruta står for resten av aktiviteten. Dette selskapet er tilknyttet Din Buss AS.

I og med at T.K. Brøvig er en av aksjonærene i Norgesbuss, er Norgesbuss-relaterte selskaper dermed helt dominerende i fylket.

Sørlandsruta var i utgangspunktet et av selskapene bak det nå oppløste Nordenbuss-samarbeidet. Selskapet klarte ifølge fylkeskommunen ikke å møte alle de forpliktelser som effektivitetsavtalene krevde, og man valgte å utsette investeringer i nytt vognmateriell. Selskapet ble imidlertid kjøpt opp av Norgesbuss Invest allerede i 1995, og er som tidligere nevnt solgt videre til T.K. Brøvig, en av aksjonærene i Norgesbuss. En del av Sørlandsrutas aktivitet i Kristiansand-området er overført til Bussen Trafikkselskap.

Fylkeskommunen har vært svært aktiv i utformingen av samferdselstilbudet, og har i lengre tid planlagt et eget planleggings- og markedsføringselskap.

3.10 Rogaland

Markedet domineres av Norgesbuss-relaterte selskaper, som representerer 60 prosent-65 prosent av markedet, samt NSB Biltrafikk med datterselskapet Bjerkreim Bilselskap, som til sammen har en markedsandel på nesten 30 prosent. I tillegg kommer Østerhus Bilruter (5 prosent markedsandel) og flere helt små selskaper, blant annet kommunale Suldal Billag A/S.

To av Norgesbuss' eierselskaper er lokalisert i fylket: trafikktunge Stavanger og Omegn Trafikkselskap (som har kontrollerende eierinteresser i Sokndal Bilruter A/S) samt Haugaland Billag A/S.

På samme måte som i Vestfold er markedet i praksis delt mellom de to mest aktive oppkjøpsgrupperinger/konserner, og det er lite sannsynlig at denne strukturen forandrer seg med mindre noen av disse selskapene taper framtidige anbuds konkurranser.

3.11 Hordaland

Fylket domineres av to hovedgrupperinger. By- og forstadstrafikken i Bergensområdet, som utgjør 65 prosent av totalmarkedet, utføres i hovedsak av Bus Team-selskapene Vest Trafikk, Pan Trafikk og Bergen Sporvei. De to sistnevnte er i ferd med å fusjonere til Gaia Trafikk AS.

Fusjonen har bakgrunn i en utredning som Bergen kommune tok initiativ til høsten 1997. Som det mest lønnsomme alternativ for restrukturering av kollektivtransporten i Bergensområdet anbefalte rapporten fusjon mellom Bergen Sporvei, Pan Trafikk og Vest Trafikk. Vest Trafikk har foreløpig sagt nei til å delta i fusjonen.

Markedet for øvrig består av rutene utenfor Bergen, og mellom Bergen og distriktene. Disse kjøres i all hovedsak av Hardanger Sunnhordlandske Dampskipsselskap (HSD) og de HSD-tilknyttede selskapene Bergen-Nordhordland Rutelag og Bergen-Hardanger-Voss Billag. I tillegg finnes noen mindre operatører i lokal rutetrafikk.

Alle selskaper i fylket samarbeider praktisk gjennom Hordaland Kollektivservice. Dette har til nå vært mulig fordi de to hovedgrupperingene er forholdsvis stabile aktører. Bus Team-selskapene som på sin side har fokus på bytransport i Bergensregionen preges av tett samarbeid. Distriktsselskapene HSD og BNR har

kontrollerende eierandeler i hverandre, men kom etter en periode preget av oppkjøp til en gjensidig forståelse om at tiden for fusjon ikke var moden. Dette ble i en pressemelding begrunnet med ulike oppfatninger av bytteforholdet, forskjell i vedtekter og aksjonærstruktur (Dagens Næringsliv 2.5.97). De har solgt seg noe ned i hverandres selskaper, men har fortsatt kontrollerende aksjeposter. Sammenslåing av bussdriften i selskapene har imidlertid igjen kommet på tale høsten 1998 (pressemelding fra HSD 20.8.98).

Usikkerhetsmomentene i fylket er hvordan Vest Trafikk vil tilpasse seg det nye Gaia Trafikk, og hvordan HSD og tilknyttede selskaper velger å utvikle sin bussvirksomhet.

Se for øvrig avsnittene som omhandler Bergen Sporvei (2.7.1) og Pan Trafikk (2.7.2).

3.12 Sogn og Fjordane

Fylket domineres av det interkommunale Firda Billag, med ca 45 prosent markedsandel, samt de to selskapene som eies av Fylkesbaatane i Sogn og Fjordane: Nordfjord og Sunnmøre Billag, og Sogn Billag. Disse har en markedsandel på nærmere 55 prosent.

Fylkesbaatane ble i fjor omdannet til aksjeselskap. Fylkesbaatane hadde tidligere en egen bussavdeling, men denne ble inkorporert i Sogn Billag allerede i 1991. I tillegg har Rutebilane i Bremanger noe aktivitet på Bremangerlandet. Det er uklart hva som vil skje når Bremangerlandet får fastlandsforbindelse.

Fylket har til nå vært uberørt av utenforstående selskaper, men Fylkesbaatane er aktive i andre fylker gjennom sine eierandeler i Norbuss og Ottadalen Billag.

3.13 Møre og Romsdal

Rundt 1986-1987 initierte fylkeskommunen en større strukturendring der en rekke lokale selskaper, dels kommunalt eide, ble fusjonert til Nordmøre Trafikkselskap A/S. I Ålesundsområdet ble et par mindre selskaper kjøpt opp av det offentlig eide Ålesund Bilruter i samme tidsrom.

Det har vært, og er fortsatt, en rekke private selskaper med en betydelig ruteproduksjon i fylket. Området har derfor vært attraktivt for oppkjøpende selskaper.

Siden 1994 har NSB Biltrafikk hatt en viktig posisjon i Ålesundsområdet med sin 50 prosent eierandel i Ålesund Bilruter. Selskapet eies for øvrig av Ålesund kommune og Møre og Romsdal fylkeskommune med 25 prosent hver. På grunn av vanskeligheter med tilgang på data for fylket generelt er det vanskelig å foreta en god beregning av selskapets markedsandel. Selskapet har noe over 30 prosent av antall bussreisende i Møre og Romsdal, men korrigert for kortere reiser enn en del andre selskaper vil det trolig være riktigere å snakke om en markedsandel rundt 25 prosent.

En annen stor aktør på Sunnmøre er Møre og Romsdal Fylkesbåtar, som gjennom datterselskapet Mørebil kjøpte opp tre selskaper i området i 1996. Selskapene har

grovt regnet rundt 18 prosent av markedet. Mørebil skal i 1996 ha signalisert interesse for å kjøpe seg inn i Ålesund Bilruter (Sunnmørsposten 4.10.96).

I ytre Romsdal og på Nordmøre har Norgesbuss-gruppen ved Hemne og Orkladal Billag blitt en svært sterk aktør gjennom oppkjøpene av Molde Bilruter, Mørelinjen og det tidligere nevnte Nordmøre Trafikkselskap. Selskapenes virksomhet er nå samlet i HOB Møre, som har en markedsandel på ca 28 prosent. Se for øvrig avsnitt 2.2, som beskriver Norgesbuss.

Øvrige selskaper i området er solide og tildels familieeide selskaper som foreløpig virker nokså uberørt av oppkjøpsbølgen. Av disse er Sunnmøre-Romsdal Billag det største. Selskapet har private aksjonærer og har vært uberørt av oppkjøpsbølgen, men har fra januar 1998 en kontrollerende eierandel i Aukra Auto. Konsernet har dermed en markedsandel på nærmere 10 prosent. Det fins seks andre, mindre selskaper i fylket. Veøy Billag er aktiv i godstrafikk i andre deler av landet, og har blant annet kjøpt godsdelen av det som nå er Norgesbuss Østfold AS.

3.14 Sør-Trøndelag

Trondheim Trafikkselskap AS og datterselskapet Hølonda Auto har en markedsandel på drøyt 50 prosent¹⁹. De Norgesbuss-tilknyttede selskapene Fosen Trafikklag²⁰ og Hemne Orkladal Billag innehar sammen ytterligere 25 prosent av produksjonen. NSB Biltrafikk og det kommunale Gauldal Billag har begge rundt 12 prosent av markedet for øvrig. Den private Nerskogruta utgjør en minimal del av totalmarkedet.

Det er dermed en relativt klar ”arbeidsdeling” i fylket. Mens Bus Team-tilknyttede Trondheim Trafikkselskap utfører bytrafikken i Trondheim og omegn, har Norgesbuss-selskapene en viktig del av trafikken mellom Trondheim og Orkanger-området, og praktisk talt all trafikk på Fosenhalvøya.

Sør-Trøndelag virker ikke som noe sterkt satsningsområde for NSB Biltrafikk. Med unntak av ruta Trondheim-Stjørdal har selskapet liten ruteproduksjon i fylket.

3.15 Nord-Trøndelag

Fylket har lenge vært preget av en sterkt fragmentert bussbransje. Selv i 1998 er det registrert 16 selskaper eller enkeltpersoner som driver rutetrafikk (ofte kombinert med skolekjøring). Fylket har til nå ikke blitt berørt av oppkjøp fra andre deler av landet, men det er gjennomført flere lokale samarbeid og oppkjøp.

¹⁹ Klæburutens kontraktskjøring for Trondheim Trafikkselskap er inkludert i dette tallet.

²⁰ Fosen Trafikklag A/S er kontrollert av Torghatten Trafikklag AS, som (i likhet med HOB) er et av eierselskapene bak Norgesbuss AS.

- Fra 1.1.98 fusjonerte åtte lokale selskaper til Steinkjerbuss AS. Dette er et av de få eksempler på at selskaper slår seg sammen.
- Det var tidligere også planlagt en fusjon mellom flere selskaper i Stjørdalsområdet til Stjørdal Nærtrafikk. Det som i praksis skjedde var at Fjerdingen Busstrafikk overtok flere lokale småselskaper.
- Indre Namdal Trafikk er et administrasjonsselskap som kjøper transporttjenester av individuelle transportører. Selskapet har avtale med fylkeskommunen, og fungerer derfor ikke ulikt Stor-Oslo Lokaltrafikk. Til forskjell fra SL har imidlertid selskapet transportørene som aksjonærer.
- NT-buss AS er et nytt samarbeidsselskap som ble etablert 23. april 1998 av Bilruta Frosta-Åsen, Fjerdingen Busstrafikk, Indre Namdal Rutevognlag (de samme aktørene som kjører for Indre Namdal Trafikk) og Namsos Trafikkselskap, som igjen eier Salins Bilruter. Selskapene eier 25 prosent hver. NT-buss er med i Norbuss-samarbeidet. Selskapets skal fungere som strategisk allianse blant annet med hensyn til innkjøpssamarbeid, og kan tenkes som selvstendig aktør i en framtidig anbudskonkurranse.
- Trønderbilene AS og Steinkjerbuss AS samarbeider om Buster (bybussen i Steinkjer).

De tidligere Fylkesbilene i Nord-Trøndelag er omdannet til Trønderbilene AS med virkning fra 1.1.1998, og det er sendt ut prospekt med tanke på aksjesalg. En eventuell avgjørelse om salg vil bli tatt i løpet av høsten 1998. Blant dem som har meldt interesse for selskapet, er de Norgesbuss-relaterte selskapene Fosen Trafikklag ASA og Hemne Orkladal Billag AS, samt det lokale Namsos Trafikkselskap / NT-buss. NSB Biltrafikk AS har foreløpig ikke meldt seg som aktuell kjøper (Dagens Næringsliv 19.5.98, 25.5.98).

Et annet Norgesbuss-selskap, Torghatten Trafikkselskap, har i løpet av sommeren 1998 kjøpt seg opp fra 7,7 til 18,2 prosent eierandel i Namsos Trafikkselskap. Styret i Namsos Trafikkselskap nekter imidlertid å godkjenne kjøpet med den begrunnelse at Torghatten er en potensiell konkurrent som vil få innsyn i selskapet, og dermed vil bremse handlefriheten. Namsos Trafikkselskap frykter dessuten at Torghatten Trafikkselskap vil selge ut bussvirksomheten til fordel for kystfarten, og viser til at godsdelen (landtransport) allerede er solgt ut (Dagens Næringsliv 19.5.98, 6.8.98). Salg av bussaktiviteten virker imidlertid lite kompatibel med selskapets deltakelse i Norgesbuss-gruppen.

3.16 Nordland

De dominerende aktører er Saltens Bilruter med tre frittstående datterselskaper, Norgesbuss-selskapene Torghatten Trafikkselskap og Nordtrafikk (eierselskapet + Nordtrafikk Salten), samt Helgeland Bilruter. Sistnevnte er et datterselskap av NSB Biltrafikk.

Salten-selskapene har etter våre beregninger ca 24 prosent av markedet²¹, Norgesbuss-selskapene 28 prosent, og Helgeland Bilruter/NSB Biltrafikk rundt 20 prosent. De tre øvrige selskapene representerer en markedsandel på 8-10 prosent hver. Et av disse, Helgeland Trafikkselskap A/S, er del av Norbuss-gruppen. Ofotens Bilruter kontrolleres av Ofoten og Vesteraalens Dampskibsselskap AS, som igjen har Nordlandsbanken, Narvik Kommune og Narvik Sparebank som store aksjonærer.

Det er således en relativt åpen situasjon i fylket, der flere av de tunge grupperingene er representert, samtidig som det finnes flere oppkjøpskandidater. Fylkesrådmannen i Nordland uttalte i 1996 (Transportforum 10/96) at man fryktet monopolisering og ”raiding” av trafikkselskapene, og ønsket derfor en dialog med selskapene om en frivillig strukturrasjonalisering. Med i betraktningen den gang var at Nordlandsbanken hadde en betydelig eierpost i flere selskaper, samtidig som fylkeskommunen hadde en betydelig eierandel i Nordlandsbanken. Selskapsstrukturen i fylket er imidlertid stort sett uendret siden 1996.

Saltens Bilruter-konsernet har spesiell interesse. Mørselskapet eies av Bodø kommune (42 prosent), andre kommuner (19 prosent), Nordlandsbanken (12 prosent) og private aksjonærer. Konsernet går med overskudd og har valgt å være avventende til oppkjøp og samarbeid. Det har med kjøpet av kontrollerende aksjepost i Andøy Bilruter likevel markert en sterkere posisjon i markedet.

Selskapet har effektivt motsatt seg forsøk på overtakelser og deltakelse i samarbeidskonstellasjoner²². Som tidligere nevnt forsøkte Norgesbuss-gruppen ved Nordtrafikk A/S å kjøpe Saltens Bilruter våren 1997, men dette ble avvist av politikere og aksjonærer (Dagens Næringsliv 14.03.97, 18.04.97). Faktisk kjøpte Bodø kommune seg opp i selskapet, og bidro således til å bevare den eksisterende struktur.

Samferdselssjefen i Nordland, Per Munkerud, uttaler til Dagens Næringsliv 27.7.1998 at Saltens Bilruters kjøp av Andøy Trafikklag gir en bedre konkurransesituasjon enn dersom Nordtrafikk skulle ha overtatt dette selskapet.

3.17 Troms

Beregning av markedsandeler i dette fylket er svært avhengig av hvorvidt man regner med personruter uten tilskudd eller ikke. Ser vi på tilskuddsberettigede ruter, har Tromsbuss og TIRB begge en markedsandel på rundt 40 prosent. Nordtrafikk Harstad (som er tilknyttet Norgesbuss) og Senja Rutebil har henholdsvis 13 prosent og 4 prosent markedsandel. I tillegg kommer enkelte helt marginale transportører som hovedsakelig driver skolebarnkjøring, men som også driver regulær rutetransport²³.

²¹ Inkludert Andøy Bilruter, kontrollert først fra 1998. Beregningsgrunnlag er kjørte passasjerkilometer på tilskuddsberettigede ruter.

²² Saltens Bilruter var tidligere med i det nå opphørte Nordenbuss-samarbeidet.

²³ Vi ser i denne sammenhengen bort fra det store antall skolebarntransportører i fylket som i praksis tar med ordinære passasjerer, og er i ferd med å få ruteløyver. Selskaper oppført i Rutebok for Norge er tatt med.

Tromsbuss er en av fem deltakere i den tunge strategiske alliansen Bus Team AS, mens Nordtrafikk Harstad er en del av Norgesbuss-nettverket ved at morselskapet er en av aksjonærene i Norgesbuss AS.

Med unntak av Nordtrafikks overtakelse av Harstad Oppland Rutebil i 1996, har selskapsstrukturen vært tilnærmet uendret i perioden 1986-1998. Tromsbuss AS, som har 90 prosent kommunale eiere, ble forsøkt oppkjøpt av Troms Fylkes Dampskipsselskap (som sitter på de resterende aksjene) og busselskapet TIRB i 1996, men blant annet på grunn av motstand blant de ansatte gikk politikerne mot salg av aksjene (Transportforum 10/96).

3.18 Finnmark

Finnmark Fylkesrederi og Ruteselskap A/S står for all busstransport i fylket. Fylkeskommunen eier 100 prosent av selskapet, og det er ingen planer om å forandre på dette forholdet. FFR vant i 1996 anbud på rutepakker i fylket.

3.19 Kort om anbudsprosessene

Det avtegner seg et bilde av stadig økende konsentrasjon i de fleste fylkene, og dermed også på landsbasis. En konsekvens av dette er at antall selskaper som leverer inn anbud ved utlysninger med tiden kan bli lavere.

Fylkesvis oversikt over selskaper som har levert inn anbud på ordinære rutepakker:

Merk at anbudene normalt er stykket opp i flere rutepakker. Tabellen angir det totale antall anbydere for ruteområdet. Noen ruter for eksempel i Vest-Agder hadde bare to anbydere.

Det er over tid en merkbar nedgang i antall selskaper som har levert inn anbud. Det er imidlertid lyst ut for få anbud til at vi med sikkerhet kan betrakte dette som en trend. Videre er det slik at fylkenes og anbudsrutenes struktur er vidt forskjellig og dermed ikke helt sammenliknbare.

Fylke	Innlevering av anbud	Selskaper
Oppland	1995	Oslo og Follo Busstrafikk (vinner) Veøy Billag Norske Turistbusser Litra Buss Taxi-buss Ottadalen Billag Norgesbuss Etnedal Bilruter, dels sammen med Torpa Bilruter Vestoppland Bilselskap/Snertingdal Auto H.M. Kristiansen Automobilbyrå Ringebu Bilruter Jotunheimen og Valdresruten Bilselskap Hadeland Bilselskap
Finnmark	1996	Finnmark Fylkesrederi (vinner) Saltens Bilruter Torghatten Trafikkselskap (Norgesbuss) Ofotens Bilruter Helgeland Trafikkselskap Harilas Turistbuss Barentsbuss
Vest-Agder	1997	T.K. Brøvig (vinner) Sørlandsruta Sirdalsruta Aust-Agder Trafikkselskap (NSB) Setesdal Bilruter Hardanger Sunnhordlandske Norske Turistbusser Alf Helge Lunde
Akershus	1998	Bærumsbuss (Norgesbuss) (vinner) NSB Biltrafikk Linjebuss Schøyens Bilcentraler
Vestfold	1998	Linjebuss (vinner) Norgesbuss Vestfold NSB Biltrafikk

3.20 Oppsummering

Vi har ikke tilstrekkelig og godt nok datamateriale til eksakt å kunne beregne hvert konserns eller hver grupperings markedsandel i landet totalt sett. Hvis vi sammenholder tilgjengelige opplysninger om fylkesvise markedsandeler, som er basert på passasjerkilometer i rute, kan vi imidlertid gjøre følgende anslag:

Tabell 3.1: Anslag markedsandel 1998 basert på passasjerkilometer, største strategiske enheter. Prosent

Norgesbuss	24
NSB Biltrafikk	19
Bus Team	14
Schøyen/Sporveisbussene	10
Norbuss	9
Andre	22

Denne rangering av selskapene samsvarer relativt godt med grupperingenes andel av den totale vognparken. Vi ser imidlertid at grupperingene har en relativt større andel av passasjerkilometer enn av vognpark. Dette skyldes blant annet at den totale vognpark (ref. kapittel 1) inkluderer turvogner. Ser vi på rene rutevogner, vil vi få enda bedre samsvar med tallene for markedsandeler.

Schøyen/Sporveisbussene har imidlertid likevel en stor markedsandel i forhold til andel vognpark. Dette skyldes sannsynligvis høy passasjertetthet i de områdene disse selskapene betjener²⁴. "Andre" disponerer 36 prosent av vognparken, men bare 20 prosent målt i passasjerkilometer. Dette kan tilsvarende ha med turkjøring å gjøre, samt at de allianseløse selskapene i stor grad kjører i mindre trafikktonge deler av landet.

Tallene må betraktes med et ikke ubetydelig slingsmonn. Eksempelvis oppgir NSB i sitt kunderegnskap for 1997 at NSB Biltrafikks omsetning utgjør ca 13 prosent av omsetningen for rutebilvirksomhet i landet. Inkludert offentlig kjøp blir denne andelen 15 prosent. Tallet blir enda noe høyere for når vi tar høyde for selskaper som er oppkjøpt i 1998. Likevel samsvarer tallet ganske dårlig med tallet i tabellen over. Dette kan skyldes at NSB-selskapene i relativt liten utstrekning trafikkerer de trafikktonge byområdene. Med denne usikkerheten i mente kan vi likevel anslå NSB Biltrafikks markedsandel til mellom 16 prosent og 19 prosent.

Det er dermed mulig at også Norgesbuss' markedsandel på landsbasis er noe for høyt kalkulert.

Et annet interessant mål på konsentrasjon får vi dersom vi ser på antall fylker der to eller tre strategiske aktører dominerer fylket²⁵. Med dominans mener vi her mer enn 80 prosent markedsandel.

Tabell 3.2: Fylkesvis konsentrasjon: dominerende aktører, 1998

Antall fylker der to store aktører dominerer (mer enn 80 prosent av markedet)	12
Antall fylker der to eller tre store aktører dominerer (mer enn 80 prosent av markedet)	17

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 allianseinnngåelser har i løpet av få år ført til en situasjon der konkurransestructuren 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 kan øke ytterligere. Potensielle aktuelle offensive selskaper ble nevnt i avsnitt 2.9. Det er riktignok lite sannsynlig at konserner eller grupperinger vil få monopol i en rekke fylker. Dersom dette ser ut til å skje, vil fylkeskommunene kunne bruke sin mulighet til å nekte løyveoverdragelser i større grad enn det som til nå har blitt gjort. Det er mer naturlig at konsernene og grupperingene vil kjøpe opp selskaper som kompletterer deres markedsprofil i de ulike fylkene. Fylker der

²⁴ På den annen side snakker vi her om relativt korte reiseavstander.

²⁵ Vi betrakter Schøyen-gruppen og Sporveisbussene i denne sammenhengen som én strategisk enhet.

det i dag er flere enn to aktører på banen vil dermed kunne oppleve fortsatt oppkjøpsaktivitet.

Et nytt og mer eller mindre uregulert marked for kortere, til dels fylkesinterne ekspressreiser vil kunne føre til ytterligere endringer i markedsandelene.

Etter hvert som anbudskonkurransen øker i omfang vil man også kunne se kjøp og salg av selskaper som følge av dette. Dersom et selskap vinner (eller taper) flere strategisk viktige anbud innenfor en avgrenset tidsramme, kan balanseforholdet selskapene imellom – og dermed de fylkesvise markedsandelene - forandres ganske vesentlig. I denne forbindelse vil det være interessant å observere i hvor stor grad og på hvilken måte svensk-franske Linjebuss klarer eller ønsker å posisjonere seg ytterligere i det norske markedet.

4. Incentiver for konsentrasjon

Mens bussbransjen på 1970- og dels på 1980-tallet var preget av en rekke sammenslutninger initiert av myndighetene og til dels Norges Rutebileierforbund, er de fleste selskapskjøp og sammenslåinger i dag rent frivillige, bedriftsøkonomisk motiverte transaksjoner. Generelt kan den høye fusjons- og oppkjøpsbølgen sees som konsekvens av myndighetenes innføring av konkurranseelementet i rutebilnæringen: enten direkte gjennom anbudskonkurranse, eller indirekte med effektiviseringsavtaler ("ris bak speilet" i forhold til senere anbudskonkurranse).

Men skyldes konsentrasjonen i næringen at selskaper er presset av myndighetene til å oppnå stordrifts- og effektivitetsfordeler, eller er grunnen økte profittmuligheter i den nye strukturen som næringen antar? Det finnes ikke noe enkelt svar på dette spørsmålet, men vi skal i det følgende se på momenter i relasjon til begge disse spørsmålsstillingene. Det er uansett tydelig at de store grupperingene/konsernene utgjør tunge forhandlingsmotparter for fylkeskommunene.

Kostnadseffektivisering med tanke på å møte den skjerpede konkurransen i næringen blir generelt oppfattet som et incentiv for konsentrasjon. Konkret kan det skilles mellom to hovedområder for kostnadsreduksjon og dermed bedret konkurranseevne:

- **Gunstigere priser** på innsatsfaktorer. De viktigste faktorene her er kapitalkostnader (særlig innkjøp av vognmateriell), distanseavhengige kostnader (særlig drivstoff) og personalkostnader (særlig lønn til sjåfører).
- **Mer effektiv utnyttelse** av materiell og personale.

Anbudssystemet, som til nå har benyttet bruttokontrakter, fører til at fokus settes på kostnader framfor inntekter. I det følgende vil vi se på hovedområdene for kostnadsreduksjon ved å se parallelt på faktorpriser og faktorutnyttelse, og forsøke å belyse noen av de ulike typer stordriftsfordeler som kan oppnås. Vi vil også se noe på hvilke forbedrede inntektsmuligheter som følger av stordrift. Deretter ser vi kort på andre motiver for oppkjøp (og salg) av selskaper.

4.1 Innkjøpsavtaler

Jo større markedsandel og finansiell styrke et busselskap har, jo større forhandlingskraft vil det ha i forhold til sine leverandører. Inngåelse av innkjøpsavtaler skjer normalt på ett eller flere av følgende områder:

- vognmateriell
- billetteringssystemer
- drivstoff, dekk og reservedeler

Kapitalkostnader utgjør ca 12 prosent av busselskapenes totale kostnader, hvorav hovedtyngden (10 prosent-11 prosent av totale kostnader) er avskrivning av vognmateriell. Det er i perioden 1988-1996 en svak økning i avskrivningenes andel av totale kostnader, fra 9,5 prosent til 10,8 prosent.

Drivstoff, gummi og reservedeler utgjør 12 prosent av kostnadene. Denne andelen har svingt rundt 10-12 prosent de siste 10 årene.

Det er vanskelig å finne konkrete tall for eventuelle besparelser ved å inngå innkjøpsavtaler for vognmateriell. Samtaler med representanter for leverandørsiden så vel som selskapene peker imidlertid i retning av at motivasjonen for innkjøpssamarbeid ikke bare er reduserte priser, men i stadig større grad oppfølging i form av vedlikeholds- og gjenkjøpsavtaler²⁶. Prisene på selve vognmateriellet har holdt seg stabile de siste årene, og selv om et busselskap nok kan presse prisene noe ned ved bestilling av større serier, så ligger den største forskjellen i betydningen av ettermarkedet.

For det første blir service- og vedlikeholdsavtaler med leverandøren stadig mer utbredt, der leverandørens rolle etter kjøpstidspunktet er sentral. Dette kan innebære både "outsourcing" av kostnadskrevende kompetanse for selskapet, og stordriftsfordeler ved at vedlikeholdsarbeidet foregår i leverandørens regi.

For det andre ser man tegn til kreative finansieringsløsninger, blant annet i form av gjenkjøpsavtalene. Disse innebærer at leverandøren forplikter seg til å kjøpe bussen tilbake etter en avtaleperiode på for eksempel 5 år. Ordningen minner således om en leasingkontrakt. Elementet av risikosikring for busselskapene vil kunne føre til høyere innkjøpspriser, uten at vi vet hvor store summer dette dreier seg om.

Gjenkjøpsavtalene inneholder gjerne opsjoner. Dette er knyttet til anbudsfenomenet, fordi et selskap kan tape "neste runde" i anbudskonkurransen. Dessuten krever en del fylker lav gjennomsnittsalder på materiellet. På denne måten kan man si at det er den økende grad av anbudskonkurranse som "presser fram" bruk av gjenkjøpsavtaler.

En bieffekt av gjenkjøpsavtalene er et større marked for nyere brukte busser, som kan være attraktivt for mindre selskaper og skolebartransportører. Det er imidlertid lite sannsynlig at dette markedet vil kunne sørge for tilstrekkelig avsetning av nyere brukte busser dersom ordningen med gjenkjøpsavtaler blir svært utbredt.

Mer generelt er det også interessant å se på omfanget av investeringer i vognmateriell. Vi har foreløpig ikke hatt mulighet til å beregne den nøyaktige utviklingen i vognparkens aldersfordeling, men ifølge Transportbedriftenes Landsforening har man de siste årene sett en ganske betydelig økning i bussflåtens gjennomsnittsalder de siste årene. Her ser vi imidlertid to forskjellige typer utviklingstrekk. På den ene siden har den omfattende bruken av effektiviseringsavtaler ført til at selskapenes marginer har vært presset. For en del selskapers vedkommende har dette ført til at nyinvesteringer utsettes, og vognparkens gjennomsnittsalder øker. På den annen side har anbudskontraktene,

²⁶ Eksempelvis hadde Swebus forhandlet seg fram til en avtale der vindusutskifting i bussene kostet 75 prosent mindre enn Oslo Sporveier betalte (Sporveisnytt 1/1995).

der de finnes, hatt ganske strenge krav til kvalitet, blant annet i form av miljøvennlige motorer og lavgulvsmateriell. Selskaper så vel som samferdselskontorer uttrykker at dette har en innflytelse på selskapenes investeringsbeslutninger og stimulerer til innkjøp av nytt materiell.

De store grupperingene utnytter også sin forhandlingsstyrke i forhold til leverandører av drivstoff, dekk og reservedeler. Effektiviseringsavtalene er ofte knyttet til denne type kostnadskomponenter. Drivstoffkostnad per vognkilometer har i perioden 1986 til omtrent 1991 svingt omtrent parallelt med drivstoffprisene, mens fra 1991 til 1996 økte markedsprisen på diesel med 16 prosent, mens drivstoffkostnader per vognkilometer gikk ned med 18 prosent (det er tatt hensyn til avgiftsfritak). Denne differansen kan skyldes en kombinasjon av forhandlede rabatter, større andel småbusser og mer effektiv teknologi. Vi har imidlertid ikke grunnlag for å si noe om disse faktorenes betydning i forhold til hverandre.

4.2 Lønnsavtaler

Lønnskostnadene utgjør den største delen (50-60 prosent) av rutebilselskapenes totale kostnader. Lønnsavtaler har dermed strategisk betydning for oppkjøpsvurderinger og valg av selskapsform.

De viktigste tariffene er som følger (1998):

NHO Oslo (TL)	Selskaper som kjører på kontrakt for Oslo Sporveier eller Stor-Oslo Lokaltrafikk, pr nå ikke pensjonsavtale
NHO utenfor Oslo (TL)	Private selskaper, ikke pensjonsavtale
KS	Bedrifter med offentlig eierskap, pensjonsavtale gjennom Kommunal Landspensjonskasse (KLP)
Sporveistariffen i Oslo	Pensjonsavtale gjennom Oslo Sporveiers Pensjonskasse
NSB Biltrafikk avtale	NSB Biltrafikk (pensjon: Statens pensjonskasse) og datterselskaper (evt. individuelle pensjonsavtaler)

Det er vanskelig å kvantifisere forskjellen mellom de ulike lønnsavtalene, selv for bransjeorganisasjonene. Grunnlønnen er gjennomgående ganske lik i de forskjellige avtalene. De vesentlige kostnadsforskjeller ligger i

- Pensjonsavtaler
- Utnyttelse av arbeidstid
- Forskjellige typer av ulempetillegg

I motsetning til grunnlønnen er disse punktene i stor grad avhengige av lokale og/eller selskaps spesifikke forhold. På en del felter har det vært en utjevning av tariffene som følge av lønnsoppgjøret i 1998, men den totale effekten på selskapenes innbyrdes konkurranseposisjon er usikker. Vi har så langt ikke hatt mulighet til å gå detaljert inn på dette punktet. I det følgende ser vi derfor kort på enkelte forhold som har bidratt til å påvirke selskapenes kostnadsstrukturer og dermed deres konkurranseposisjon.

Generelt har tariffene for de offentlig eide selskapene vært dyrere enn for de private (NHO/TL). Ifølge administrerende direktør i NSB Biltrafikk, Vidar Østreng, lå NSB-tariffen i samme område som de private for dagtidskjøring, men var dyrere på kvelds- og nattkjøring (Transportforum 2/98).

Ragnar Krosser, NSB Biltrafikk Drammen, har uttalt at NSB-tariffen var opptil 20 prosent høyere (Transportforum 12/97). Ifølge Per L. Fjeldstad i TL var NSB-tariffen 3,7 prosent høyere i timelønn enn NHL/TL-avtalen utenfor Oslo (Transportforum 11/97). I Oslo har imidlertid TL-avtalen vært den dyreste, og NSB Biltrafikk har hatt visse tariffmessige fordeler i kontrakten med Oslo Sporveier (Sporveisnytt 6/97).

Ved omgjøring av Sporveisbussene til aksjeselskap har det uoffisielt vært nevnt en lønnsbesparelse på 3-4 prosent. Trondheim Trafikkselskap ble av myndighetene pålagt å gjennomføre vesentlige innsparinger, hvorav en betydelig del skulle kunne dekkes ved å gå over fra KS- til TL-tariffen i 1994. Ifølge årsberetninger har imidlertid lønnsutviklingen pr vognkilometer fulgt konsumprisindeksen i perioden 1993-1996.

Norsk Rutebilarbeiderforbund krevde i 1997 at ansatte i selskaper som kjøpes opp av NSB må ha samme tarifforhold som morselskapet. Fra 1.4.1998 har alle NSBs datterselskaper, med unntak av to, blitt overført til NSBs avtale (populært kalt NAVO-avtalen). Dette dreier seg om en avtale utarbeidet i samarbeid med Norges arbeidsgiverforening for virksomheter med offentlig tilknytning (NAVO)²⁷ (Transportforum 12/97). En slik harmonisering har lenge vært planlagt. Til nå har flere av NSB Biltrafikks datterselskaper kjørt på NHO/TL-avtalen og i teorien kunnet prise seg lavere i anbudskonkurranser.

Erling Bakken i NRAF uttaler at de fem ulike tariffene kan føre til uheldige utslag etter hvert som flere ruter settes ut på anbud (Transportforum 12/97).

Anbudsforskriften krever en landsomfattende tariffavtale. Det er imidlertid strid om hvilke elementer som definerer en landsomfattende tariffavtale. Et eksempel på betydningen av dette er da OFB vant anbud på Lillehammer. Norgesbuss klaget på dette vedtaket blant annet fordi OFB ikke hadde pensjonsavtale, og dermed ikke konkurrerte på lik linje med andre selskaper (Sporveisnytt 6/97).

Rolv Rynning Hansen, Norsk Kommuneforbund mener at monopolisering og innkjøpssammenslutning fører til at kostnader blir mer og mer like for selskapene, og at prisen på arbeidskraften er den eneste reelle konkurransefaktoren. Dette er fra fagforeningshold ansett som svært uheldig (Transportforum 11/97).

Det avtegner seg generelt et komplisert bilde av de ulike tariffene og hvordan de utvikler seg i forhold til hverandre. Ulikheten mellom lønnsavtalene kan i en del tilfeller ha vært utslagsgivende for selskapenes oppkjøps- og eierforms-vurderinger. Fordi det ikke finnes klare generelle sammenhenger mellom ulike typer selskaper og tariffen, må det ha vært individuelle vurderinger av de enkelte selskapers kostnadsstruktur som har ligget til grunn for oppkjøpsvirksomheten.

²⁷ NSB Biltrafikk vil gjerne være med i TLs næringspolitiske fellesskap, men er pålagt av Stortinget å ordne tariffspørsmål gjennom NAVO. NHO uttaler at NSB ikke får være med i TL uten å bruke NHOs tariffen (Transportforum 2/98).

4.3 Effektiv bruk av sjåførere

Kristiansen (1996) beskriver hvordan prosessene med effektivisering av driften fører til en forverring av sjåførenes arbeidsvilkår. For det første opplever mange sjåførere lav motivasjon og liten jobbtilfredsstillelse på grunn av det generelt pressede lønnsnivået. For det andre fører økt arbeidstid og innskrenkning av reguleringsstid til ytterligere stressfaktorer i en allerede belastet arbeidssituasjon. For det tredje påstås det i Kristiansens rapport at stadig flere sjåførere arbeider på kortsiktige engasjementsavtaler eller vikariater uten ansettelsessikkerhet.

Eksempelvis viser en undersøkelse fra Trondheim Trafikkselskap at gjennomsnittlig avgangsalder for sjåførene var 43,7 år i perioden 1985-95. Bare 4 prosent nådde pensjonsalder. Hele 90 prosent gikk av på grunn av uførhet eller atføring, mens 6 prosent døde. Sjåførere som skiftet jobb eller av andre grunner frivillig sa opp jobben er vel å merke ikke tatt med i undersøkelsen. Undersøkelsen viser en markant økning i antallet som gikk over på atføring og uføretrygd da den nye tariffavtalen ble innført i 1994 (Kristiansen 1996)).

Erfaringer fra Sverige viser at sjåførene føler svært liten grad av jobbsikkerhet særlig i perioder før anbud avgjøres. Det er foreslått å redusere denne utryggheten ved at anbudsvinnere forplikter seg til å tilby arbeid til sjåførene i selskapet som tidligere kjørte de aktuelle rutene, og med uendret lønnsnivå (Kristiansen (1996)). I Norge innebærer anbudsforskriften at sjåførere som kjører for et anbudstapende selskap vil få tilbud om jobb i det anbudsvinnende selskapet. Det er imidlertid ingen forutsetning at lønnsnivået opprettholdes.

Statistisk sentralbyrås rutebilstatistikk viser at sjåførlønnskostnader pr vognkilometer går ned²⁸ i perioden 1987-96. Sett i forhold til driftsforhold for 10 eller 20 år siden, er det naturlig å tro at det har vært gevinster å hente på endring av skiftordninger, kjøreplaner, reguleringsstider og lignende. Hensyn til kundebehandling og sikkerhet er blant momentene som tilsier at et stadig sterkere "effektiviseringspress" på sjåførene ikke nødvendigvis gir en langsiktig gevinst. Det er derfor ikke nødvendigvis en bedriftsøkonomisk riktig tilpasning å minimere lønnskostnader slik selskapene tenderer til.

Det er mulig at man kan argumentere samfunnsøkonomisk for at lønnsnivået i bransjen er for lavt. Dette er en annen diskusjon, og innebærer ikke nødvendigvis en bedriftsøkonomisk tilpasning mot høyere lønnsnivåer. Poenget her er at et kortsiktig perspektiv på lønninger og ansatte kan være en feilaktig tilpasning for bedriften selv.

²⁸ Beregningen viser at nedgangen, korrigert for konsumprisindeksen, er på 13 prosent, men den største nedgangen skjedde fra 1995 til 1996. Dette kan tilsynelatende ha sammenheng med selskapenes økte fokusering på administrasjonskostnader, men skyldes trolig at 1996 er et "avvikende år" i tidsserien. Kjørte vognkilometer er usedvanlig høyt i 1996-statistikken, og året bør derfor kunne betraktes som avvikende.

4.4 Effektiv utnyttelse av materiell

Det er grunn til å tro at det ligger vesentlige driftsgevinster i en standardisert bussflåte. Dette minimerer reparasjons- og vedlikeholdskostnader og gir en bedre utnyttelse av kompetanse blant teknisk personale. Det er vanskelig å få selskapene til å tallfeste dette, men eksempelvis kan Schøyen-gruppens satsing på ett eneste merke være en faktor som bidrar til selskapets effektivitet (Transportforum 4/96). Det er også en utbredt oppfatning at Sporveienes storbestilling av like vogner på 1980-tallet var et rasjonelt trekk. Små selskaper vil ofte ikke ha kapitalbase nok til å gjøre denne type investeringer, og må heller kjøpe "den billigste bussen" fra år til år, noe som kan føre til en mindre enhetlig busspark (Transportforum 1/98).

Som beskrevet foran inngår selskapene og grupperingene innkjøpsavtaler, og sikrer seg i forhold til anbud ved bruk av gjenkjøpsavtaler. Det ligger også en sikkerhet i de materiellomfordelinger på nasjonalt nivå som en stor busspark muliggjør. En del fylkeskommuner baserer seg i anbudskontraktene på nokså standardiserte løsninger for bybusser eller distriktsbusser, og dermed blir det mulig for selskapene å relokalisere den eksisterende vognparken når anbuds-kjøring i et nytt område settes i gang, eller ved tap av kjøring i et område. Samtaler med næringen bekrefter at selskapenes investeringer i vognmateriell gjenspeiler de krav som fylkeskommunen stiller eller forventes å stille i forbindelse med anbudskjøring.

Også helhetlige ruteløsninger kan gi mer kostnadseffektiv drift. Eksempelvis mener ledelsen ved Bergen Sporvei at man vil kunne få en kostnadsreduksjon på inntil 4 prosent ved sammenslåingen av rutenettene til Bergen Sporvei og Pan Trafikk. En del av rasjonaliseringsgevinsten tas ut i et forbedret rutetilbud i ytterområdene (Sporveisnytt 6/97).

Mer helhetlige ruteløsninger gir også et potensiale for å øke inntektssiden, for eksempel ved innføring av gjennomgående ruter som gir mer attraktive reiseløsninger for publikum. Dette var et av resultatene da Mørebil kjøpte opp flere lokale selskaper på Sunnmøre. Det er likevel primært kostnadsreduksjon som har vært hovedfokus for selskaper som har vært aktive i fusjons- og oppkjøpsprosessen.

Mange selskaper har oppnådd vesentlige rasjonaliseringsgevinster ved strukturelle endringer i verkstedvirksomheten. Dette kan være knyttet til lokalisering, samarbeidsavtaler med andre selskaper eller næringer, skiftordninger, eller ha sammenheng med former for "outsourcing" som beskrevet ovenfor.

4.5 Effektive administrative løsninger

Selskapene generelt, og konsernene spesielt, legger stor vekt på å finne fram til mer effektive administrative løsninger. Mens lokale administrative enheter kan være enkle driftsorganisasjoner, vil konsernledelsen ta ansvar for strategi, markedsføring, økonomi og informasjonsteknologi. Kompetanse på innkjøp, vognutnyttelse og mannskapsdisponering finnes sentralt i konsernet og dermed bare i begrenset grad i de lokale avdelinger. Strategisk bruk av informasjonsteknologi nevnes av flere aktører som et meget viktig bidrag til kostnadsreduksjon

og økt lønnsomhet. Vi vil komme tilbake til den betydelige fordel som ligger i økt kompetanse på markedsmessige og juridiske forhold.

Norgesbuss-konsernet har ifølge årsberetningen oppnådd et mindre omfang på administrasjonen ved omorganisering til færre driftsenheter fra 1.1.98. Det arbeides med å sette opp nye sentralavdelinger for ulike fellesfunksjoner som regnskap og teknisk vedlikehold. Blant delprosjekter i utviklingen av stordriftsfordeler nevnes generelt nøkkeltallanalyser, standardisering, total kvalitet og felles IT-løsninger.

NSB Biltrafikk oppfatter administrativ samordning av datterselskaper og driftsenheter som en sentral del av konsernets strategi for økt lønnsomhet.

Data fra Statistisk sentralbyrås rutebilstatistikk for årene fram til 1996 gir tilsynelatende ikke belegg for å påstå at administrasjonskostnadene har blitt redusert. Utviklingen i realpris i administrative lønnskostnader viser en liten nedgang i perioden 1987-1990, men ligger deretter flatt eller svakt økende. Tallene viser også at administrative lønnskostnaders andel av totalt kostnader øker noe i perioden.

Dette stemmer dårlig med den utbredte oppfatning om at det er mye å spare på mer effektiv administrasjon. Flere selskaper kan også vise til helt konkrete innsparinger. Avviket mellom forventning og statistiske data kan skyldes at man først etter 1996 har begynt å få uttelling for administrativ effektivisering, eller at kostnadsreduksjonene er knyttet til andre områder enn lønnskostnadene.

Ser vi imidlertid på administrative kostnader pr vognkilometer, noe som er et mer relevant effektivitetsmål, finner vi en nedgang i perioden 1987-1996. På grunn av usikkerhet i tallmaterialet for kjørte vognkilometer er det vanskelig å si noe eksakt om omfanget på eventuelle effektiviseringsgevinster.

4.6 Operative og strategiske stordriftsfordeler

Diskusjonen foran peker i retning av at selskapene kan oppnå en rekke gevinster som følge av økt omfang på virksomheten. Et eksempel på dette er når Norgesbuss overtok Oslo og Follo Busstrafikk med tapsbringende anbuds kjøring i Oppland og Akershus. Tapet ble redusert med ca 1 million kroner blant annet som følge av at anbudsrutene i Oppland ble inkorporert i selskapets øvrige virksomhet i regionen (Transportforum 2/98). Forventningene om å oppnå stordriftsfordeler oppgis i mange tilfelle som et helt eksplisitt incentiv for sammenslåinger og oppkjøp, nå senest med Hardanger Sunnhordlandske Dampskipsselskaps uttalelse om en mulig sammenslåing av bussvirksomheten i HSD og Bergen Nordhordland Rutelag: *"Det ligg stordriftsfordelar i bussdrift. Skal vi vera konkurransedyktige i framtida må bussdrifta organisera seg i større einingar og ta ut endå flere rasjonaliseringsgevinstar"* (Pressemelding fra HSD, 20.8.98).

Stordriftsfordelene kan også være knyttet til andre virksomhetsområder enn rutebussdrift. Mange selskaper driver i tillegg til fylkesintern tilskuddsberettiget persontransport også ekspressruter uten tilskudd, samt i noen grad godstransport. Flere selskaper har også gått inn på andre, relaterte områder som turbussvirksomhet og renovasjon, for å utnytte fordelene ved kompetanse på vogn drift. Norgesbuss har opprettet et datterselskap for taxidrift, mens Schøyen-gruppen er

tungt involvert i leiebilvirksomhet. Uten at vi har forsøkt å analysere dette, tyder uttalelser fra bransjen på at profittmarginene i disse områdene kan være høyere enn på rutebildriften.

I en del tilfeller velger det oppkjøpende selskapet (morselskapet) å drive det oppkjøpte selskap videre som selvstendig datterselskap (med egen ledelse) framfor å overføre eiendeler og drift til morselskapet, og deretter slette det oppkjøpte selskap. En grunn til dette kan være å utnytte lokal kompetanse og motivasjon. Eksempelvis har Saltens Bilruiter hatt en 100 prosent eierandel i to selskaper siden henholdsvis 1986 og 1993, samt opsjon på 100 prosent i et annet selskap de har dominerende eierinteresser i. Saltens Bilruiter har trolig ikke hatt noen grunn til å endre på driftsmodellen all den tid datterselskapet driver lønnsomt og effektivt. Konsernmodellen bidrar til at stordriftsfordeler i form av rutesamarbeid og innkjøp likevel blir oppnådd.

En lignende grunn til at virksomheter opprettholdes som selvstendige datterselskaper, er at det kan være "stordriftsulempen" (*diseconomies of scale*) for bussoperatører med et større antall vogner. Ifølge J.A. Perez-Perez inntreer disse ulempene allerede ved en vognpark ca 100 busser, og skyldes vanskeligheter med effektiv ledelse av slike typer virksomheter, og dermed såkalt x-inefficiency (manglende intern tilpasning). J Berechman mener at det optimale driftsnivå ligger i området 100-500 busser. ISOTOPE-rapporten påpeker imidlertid stordriftsfordelene ved innkjøpssamarbeid (vogner, drivstoff), og henviser til at det i en rekke europeiske land utvikler seg store grupperinger bestående av relativt små selskaper organisert som profittsentre (ISOTOPE s. 150-154). På denne måten ivaretar konsernet eller grupperingen som helhet stordriftsfordelene, samtidig som hvert profittsenter oppnår "smådriftsfordeler". Slike profittsentre kan være formelt sett selvstendige datterselskaper, eller divisjoner. (Se ISOTOPE-rapporten for kildehenvisninger.)

En rapport fra Nordlandsforskning konkluderer med at kildene til stordriftsfordeler og stordriftsulempen er relativt svake. Virkningen av stordriftsfordeler avtar relativt raskt med størrelsen på selskapet. Ifølge rapporten er optimal størrelse på bussdriften i 9 utvalgte kystfylker 2.503.000 vognkilometer for 1991 (mot bare 281.000 vognkilometer for 1982). Med rapportens oppgitte tall for antall busser og totale vognkilometer, blir det optimale antall busser i selskapet på 68 (Solvoll, Jørgensen og Pedersen 1994). Rapportens konklusjoner har vært omstridt.

Den type stordriftsfordeler som er beskrevet i ISOTOPE-rapporten og av Nordlandsforskning er i hovedsak orientert mot det operative nivået. Vi kan derfor betegne disse effektene for *operative stordriftsfordeler*. Det er viktig å skille mellom tradisjonelle stordriftsfordeler av denne typen, og de *strategiske stordriftsfordeler* som bare de største aktørene kan oppnå. Norgesbuss nevner IT-kompetanse, miljøkompetanse og clusterutvikling med leverandører som viktige strategiske stordriftsfordeler (Norgesbuss' årsberetning 1997).

Vi har tidligere berørt IT- og leverandørforhold som sentrale elementer i selskapenes strategivalg. Når det gjelder det fysiske miljøet, har selskapene langt på vei vurdert dette området som et mer teknisk enn strategisk anliggende. Dette er i ferd med å forandre seg og kan være et positivt utslag av anbudskonkurranse og fylkeskommunale krav. Norgesbuss' uttalte miljøetsatsing har visse fellestrekk

med Swebus' miljøpolicy, som har vært orientert mot engasjement utover lovens minstekrav, bruk av miljøhåndbøker og årlige miljørevisjoner. Selskapet har uttalt at man tror at det i det lange løp er lønnsomt å være i tet i miljøarbeidet (Transportforum 11/94). Også NSB Biltrafikk legger vekt på en eksplisitt formulert miljøstrategi.

En overordnet strategisk stordriftsfordel er utvikling av det vi kan kalle markeds-kompetanse. Slik kompetanse innebærer evne til strategisk planlegging, forhandlingsevne og juridisk innsikt. De største aktørene har opparbeidet denne formen for kompetanse, noe som styrker deres konkurranseposisjon både i forhold til andre selskaper og til de fylkeskommunale samferdselsetatene. Dette er spesielt kritisk ved i en fase preget av overgang til den nye epoken der anbudskontraktene står i sentrum.

Kompetanse på operativ bussdrift vil alltid være en forutsetning for lønnsomhet, men slik kompetanse finnes i mange selskaper. I et fullt ut deregulert marked er det nivået på markedskompetansen som vil være utslagsgivende for selskapets evne til langsiktig overlevelse. I et system med omfattende offentlig (fylkeskommunal) styring av kollektivtilbudet og bruk av bruttokontrakter, blir den juridiske komponenten – med tanke på styrke i forhandlingssituasjonene –svært sentral, mens behovet for kompetanse på tilbuds- og markedsføringssiden kan bli noe mindre.

4.7 Andre motiver for konsentrasjon i næringen

4.7.1 Motiver for kjøp

Kostnadsreduksjon og stordriftsfordeler, som omtalt foran, er generelt en hovedmotivasjon for fusjoner og oppkjøp slik at selskapene er konkurransedyktige i forhold til anbudskonkurranse. Strategiske posisjoneringer kan imidlertid ha andre årsaker også:

- Styrking av egenkapitalen, både for å redusere fremmedkapitalkostnader og for å ha en bedre kapitalbase i en anbudssituasjon, kan også være et viktig incentiv for å kjøpe andre selskaper (Sporveisnytt 1/1995).
- Oppkjøp av uønskede konkurrenter: *"if you can't beat them, eat them"*! Dette kan også være et incentiv for samarbeid: selskaper inngår forpliktende strategiske allianser og unngår dermed selvutslettende konkurranse, og kan gå sammen til fylkeskommunens forhandlingsbord.

Det er delte meninger om prisnivået på selskapene som kjøpes opp. Mens de oppkjøpende selskaper naturlig nok må være av den oppfatning at prisen er "god", mener mange aktører – blant annet Schøyen-gruppen – at mange selskaper er overpriset. Samtidig har det også i nyere tid blitt omsatt aksjer i attraktive selskaper for priser som oppfattes som svært lave²⁹.

²⁹ Eksempelvis ble det omsatt aksjer i Pan Trafikk A/S vinteren 1997 som tilsa at selskapets markedsverdi skulle være ca 60 millioner kroner, noe som ble oppfattet som svært lavt (Dagens Næringsliv 20.3.97). Markedsverdien kan imidlertid ha vært begrenset av de manglende mulighetene til å få kontrollerende interesse i selskapet.

Motivene kan i teorien også være intern subsidiering av anbudsruiter: selskaper kan ekspandere sin virksomhet i skjermede områder, og dermed underby konkurrenter i anbudskonkurransen. Spørsmålet er om det etter flere års bruk av effektiviseringsavtaler og lignende lenger finnes ”skjermede” områder i rutebilsektoren.

4.7.2 Motiver for salg

Generelt vil en aktør selge – naturlig nok - dersom det ikke er attraktivt nok å opprettholde sin posisjon i bransjen. Blant motivene for salg av busselskaper finner vi at:

- ”3. generasjonseiere” som tar over i mange bedrifter, ser muligheter for å tjene raske penger på salg. I tillegg til verdistigning på grunn av investorenes økte interesse for næringen, finnes ofte skjulte verdier som for eksempel verdien av ruteløyvet eller fast eiendom.
- 3. generasjonseiere har et mindre idealistisk forhold til bussdrift enn sine forgjengere og finner ikke fortjenestemarginene høye nok.
- Gamle eiere besitter ikke kompetanse omkring IT- og billetteringssystemer, markedsføring og annen relevant kunnskap i forhold til nye utviklingstrekk.
- De som taper anbud, eller forventer å tape anbud, får problemer med å betjene sine faste kostnader og selger i ”panikk” for ikke å tape enda mer. Frykten for ikke å kunne betjene faste kostnader kan, i motsetning til punktene nevnt over, innebære en relativt lav salgssum. (Transportforum 10/1996; Kristiansen (1996)). En slik begrunnelse kan føre til en forholdsvis lavere pris, i motsetning til punktene over. Det forekommer imidlertid at lokale, driftsorienterte rutebilselskaper (gjerne med personlige eiere) opprettholder et driftsansvar innenfor et nytt, eksternt eierselskap.
- Salg av andeler kan ha sammenheng med allianseinnngåelse – styrking av konkurranseposisjon. Dette gjelder selskaper som gjerne fortsatt vil delta i rutebilbransjen, men ikke selv har tilstrekkelig tyngde til å møte anbudskonkurransen, og som ikke anser salg av hele organisasjonen som et aktuelt alternativ.

Salg kan også utløses av mer spesielle omstendigheter, som striden mellom ansatte og ledelsen i Oslo og Follo Busstrafikk i slutten av 1996. ”Vi vil vekk herifra som følge av de problemer vi har fått med noen av våre ansatte”, uttalte styreleder Hans Bjørn Gjestang til Dagens Næringsliv 20.3.97. Mer generelt var motivasjonen for salget at man ikke lenger hadde tro på den utvikling som har funnet sted i bransjen, med færre aktører og større konstellasjoner (Aftenposten 27.2.98).

Det er nærliggende å tro at motiver for salg som beskrevet over vil bli mindre aktuelle etter hvert som bare de strategisk og økonomisk tilpasningsdyktige aktørene gjenstår i markedet. Ved inngangen til 1990-tallet omfattet næringen en god del selskaper der økonomisk profitt bare var en av flere drivkrefter. Etter en omfattende sanering er dette bildet nå vesentlig endret.

4.8 Det offentliges rolle i omstruktureringen av næringen

I en rekke tilfeller har lokale selskaper blitt kjøpt opp av NSB Biltrafikk, som er å betrakte som et 100 prosent offentlig eid selskap. NSB har mandat til å delta i anbudskonkurranse på tilnærmet lik linje med private selskaper. NSB Biltrafikk AS blir i denne sammenheng å oppfatte som en kvasi-privat aktør: På samme måte som private selskaper er hovedmålet profittmaksimering, samtidig som det er staten som i siste instans eier selskapet. Videre er staten, representert ved Statens nærings- og distriktsutviklingsfond, nest største eier i Norgesbuss AS. Dette er i hovedsak en plassering basert på lønnsomhetsmotiver, men SND uttaler at de også ønsker å være med på å videreutvikle bussnæringen og å demme opp for utenlandsk konkurranse.

Det paradoksale særlig når det gjelder NSB Biltrafikk er at private eller kommunale selskaper overtas av et statlig eid selskap. Parallelt med dette styrker fylkeskommunen sin posisjon i kollektivtrafikkmarkedet ved å opprette administrasjonsselskaper og inngå bruttoavtaler. Samtidig som den offentlige begrunnelsen for anbudskonkurranse er at private selskaper driver mer effektivt, ser vi altså en omfattende offentlig sentralisering av næringen. En annen effekt av dette er at det offentlige sitter på stadig flere sider av forhandlingsbordet.

Som det framgår i kapittel 2 og 3, har NSB Biltrafikk en av landets mest offensive vekststrategier, bare matchet av konkurrenten Norgesbuss. I tillegg kommer det fenomen at NSB Biltrafikk i enkelte tilfeller konkurrerer om passasjerer med sitt eget morselskap, NSB BA.

Mer generelt kan man si at den effektivitet som det offentlige etterspør, i en rekke tilfeller blir begrenset til kostnadseffektivitet. Markedsmessige vurderinger gjøres i stadig større grad av den fylkeskommunale samferdselsetaten, eventuelt et fylkeskommunalt administrasjonsselskap.

Undersøkelser TØI har gjort av utviklingen i utvalgte byområder, samt uttalelser fra en rekke selskaper og samferdselsetater, kan imidlertid tyde på at en del selskaper nå har nådd et nedre kostnadsnivå. Dette bekreftes også av for eksempel Norgesbuss, som uttaler at det ikke er aktuelt å fornye anbudskontrakten på Lillehammer og å fortsette på effektiviseringsavtaler som ikke er forenlige med langsiktig lønnsomhet (Årsberetning 1997). Det blir dermed lite å hente på ytterligere kostnadsreduksjoner, med mindre man lar selskaper som "dumper" prisene vinne anbudskonkurransene. Dette er i det lange løp ikke gunstig for næringen, og kan betraktes som en kortsiktig misbruk av markedsrett fra det offentliges side.

Til tross for dette mener aktørene at det fortsatt finnes profittpotensiale i næringen. Selskapsalg som gir gevinst, samt en rekke rapporter om ikke uvesentlige driftsoverskudd, er indikatorer på det. Dette er vanskelig å forklare all den tid anbudskonkurranse og effektiviseringsavtaler har presset selskapenes

marginer sterkt. En mulig forklaring på salgsgevinstene kan være at forventning om framtidig resultat er overvurdert – kjøpere overser at stordriftsfordelene ikke lenger lar seg realisere i samme grad. En annen mulig forklaring er at det til nå har vært mulig å ta ut gevinster fra områder utenfor driften, som salg av faste anlegg, se foran.

Det som er spesielt viktig i denne sammenhengen er de utilsiktede virkninger av samferdselspolitikken. En viktig forutsetning for effektiv bruk av anbudssystemet er at det er en reell konkurransesituasjon for selskapene. Utviklingen som er beskrevet her går i retning av det motsatte. Det offentlige har bidratt til en utvikling der svært mye kapital og innflytelse samles hos noen få private aktører (samt NSB).

Dette bidrar til kompetanseheving og utnyttelse av stordriftsfordeler, jamfør diskusjonen foran, og kan i så måte bidra til et kvalitativt og kvantitativt bedret tilbud for trafikantene. Men dersom konsentrasjonen blir for sterk, vil markedet sitte igjen med noen få oligopolistiske tilbydere, og det offentliges markedsmakt vil igjen kunne svekkes.

De politiske signaler omkring dette fenomenet avhenger av hvilket forvaltningsnivå som fokuseres. Mens rikspolitikkerne har ivret for anbudskonkurranse og således bidratt til fusjons- og oppkjøpsbølgen, har lokalpolitikere ofte vært mer skeptiske til bruk av anbud. Grunnen til dette er lokale selskapers betydning for arbeidsplasser og lokalsamfunn. Enkelte kommuner har dermed ikke ønsket å selge ut sine trafikkelskaper. Lokale ruteselskaper har fått sjanse til omstilling gjennom effektiviseringsavtalene, men også de selskapene som fortsatt er kommunalt eid vil før eller senere bli eksponert for anbudskonkurranse (Transportforum 1/97).

Det er en tilsynelatende mangel på nasjonal koordinering av denne utviklingen. Det samferdselspolitiske ansvaret er i stor grad flyttet fra departementsnivå til det fylkeskommunale. Det er dermed fritt fram for fylkeskommunene å iverksette egne tiltak. For eksempel er det ikke eksplisitt politisk definert at man ønsker en overgang fra offentlige til private aktører, bare at man ønsker en effektivisering av næringen. I og med at kommunale selskaper ofte ikke vil ønske å legge inn anbud i andre kommuner enn sin egen, vil de i praksis ikke konkurrere på like vilkår og være fristet til å selge ut. Normalt vil det være de store aktørene i markedet som har tilstrekkelig kapitalbase til å kunne kjøpe opp de større kommunale selskapene, og konsentrasjonen i næringen øker.

4.9 Konklusjoner

Basert på årsberetninger kan vi stille opp følgende analyse av lønnsomhet i form av driftsmargin i de selskapene vi har beskrevet. Tallene må betraktes med varsomhet, fordi det kan ligge ulike definisjoner bak tallene, ikke minst med tanke på konsernkonsolideringer.

Tabell 4.1: Driftsmarginer for utvalgte selskaper/konserner. Prosent

	1997	1996	1995
NSB Biltrafikk – persontrafikk ¹	2,3	2,1	3,5
Norgesbuss AS konsern	5,5	10,2	8,8
Schøyen-gruppen (bussdivisjon)	14,5	11,9	17,6
Bergen Sporvei	2,4	3,9	2,3
Pan Trafikk	0,5	3,0	3,1
Trondheim Trafikkselskap konsern	3,4	1,5	-5,7
Tromsbuss	0,8	5,1	5,2

¹ I og med overgangen fra NSB-divisjon til eget AS i 1996 er tallene ikke nødvendigvis direkte sammenliknbare.

Det er vanskelig å finne helt tydelige sammenhenger mellom valg av strategi på den ene siden, og økonomisk resultat på den andre. Det synes imidlertid nokså klart at de to grupperingene som har hatt det tydeligste strategivalget, nemlig Norgesbuss og Schøyen-gruppen³⁰, 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 annet og viktig moment er at nettopp disse to selskapene har hatt en solid finansiell basis, Norgesbuss gjennom eierselskapene, og Schøyen-gruppen gjennom langsiktig lønnsomhet.

NSB Biltrafikks lave driftsmargin kan muligens forklares ved at selskapet ennå ikke har tatt ut rasjonaliserings- og samordningsgevinster i de opprinnelige driftsenhetene. 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.

I oppsummeringen i kapittel 2 satte vi opp tre hovedkomponenter for selskapenes strategiske valg, nemlig allianseinngåelse, konsernmodell og oppkjøpsvirksomhet. Det ser altså ut til at det er visse sammenhenger mellom strategivalg og lønnsomhet. Ut fra den ovenstående diskusjonen kan vi sette opp 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 evt. gjenkjøp) kan være et incentiv for samarbeid og dannelse av strategiske allianser i form av grupperinger. 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 denne type fordeler.
- Ulike kostnadsnivåer på tariffavtalene kan ha vært et incentiv for oppkjøpsvirksomhet, men gevinsten har karakter av å være en engangsfordel blant

³⁰ Tallene gjelder bussdivisjonen. Selskapets virksomhet er imidlertid så vidt klart divisjonalisert at tallene trolig kan betraktes som sammenliknbare med andre selskapers driftsmarginer

annet fordi tariffavtaler normalt vil bli harmonisert internt i konsernet, og fordi det trolig vil skje en gradvis utjevning av tariffnivåene. Effektene av ”rovdrift” på ansatte er ikke klare, men ikke nødvendigvis positive.

- Det må skilles mellom operative stordriftsfordeler, som er knyttet til størrelse på vognparken, og strategiske stordriftsfordeler, som utvikling av markeds-kompetanse og leverandøravtaler.
- Opparbeidelse av markedskompetanse og styrking av forhandlingsevnen er et meget 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 bedrifts-økonomisk lønnsomhet.

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

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 busstdrift. 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.

Kilder

Fosli, O. 1997

Vegutbygging og kollektivtransport. En studie av virkninger av større vegtiltak i Bergensregionen. Oslo, Transportøkonomisk institutt. TØI rapport 355/1997

Frøysadal, E og Hagen, J M. 1996

Strukturer i markedet for ervervsmessig persontransport. Oslo, Transportøkonomisk institutt. TØI notat 1045/1996

Gaasland, I. 1998

Effektivitetsvirkninger av anbuds konkurranse i den norske rutebilsektoren. SNF-rapport 1/98

Hammer, F. 1995

Anbud i lokal rutetransport – Statusrapport 1995. Oslo, Transportøkonomisk institutt. TØI rapport 311/1995

ISOTOPE. 1998

Transport Research Fourth Framework Programme Urban Transport VII-51: Improved Structure and Organization for Urban Transport Operations of Passengers in Europe, EU 1998-07-10

Kristiansen, A B. 1996

Privatisering og anbud i kollektivtransporten. Norsk Kommuneforbund

Norheim, B og Johansen, K W. 1998

Kvalitetskontrakter: Alternativer til anbud for kollektivtrafikken i Oslo. Oslo, Transportøkonomisk institutt. TØI rapport 385/1998

Norheim, B og Renolen, H. 1997

Kollektivtransportens utvikling i Norge 1982-94. Oslo, Transportøkonomisk institutt. TØI rapport 362/1997

Oslo Sporveier. 1996

Effektiviseringsavtaler i rutetransporten. Oslo Sporveier

Porter, M. 1980

Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press

Rutebok for Norge, div. utgaver 1986-1998

Samferdselsstatistikk 1996. Statistisk Sentralbyrå

Solvoll, G, Jørgensen, F og Pedersen, P A. 1994

Trafikkselskapsstruktur og effektivitet. Nordlandsforskning, rapport nr 4/94

Statistisk Årbok 1991-1997. Statistisk Sentralbyrå

Ukens Statistikk, diverse hefter fra Statistisk Sentralbyrå

Årsberetninger for en rekke selskaper, henvisninger i teksten.

Statistisk Sentralbyrås rutebilstatistikk

Diverse artikler i fag- og dagspressen, henvisninger i teksten.

Vedlegg

VEDLEGGSTABELL 1:

NSB BILTRAFIKK, KRONOLOGISK LISTE OVER OPPKJØP

År	Selskap	Prosentandel	Oppkjøpstype	Fylke
1998	Øst-Telemark Automobilselskap	100	Datterselskap	Telemark
1998	O. Johansens Bilruter	100	Inn i NSB Biltrafikk	Vestfold
1998	Kjell Lindhjem Bilruter	100	Inn i NSB Biltrafikk	Vestfold
1997	Ringsjø og Sønn Bilruter	100	Kjøpt opp av datterselskapet Grenland Buss	Telemark
1998	Rolf Spydslaug	100	Kjøpt opp av datterselskapet Østfold Bilruter	Østfold
1998	Trøsken Buss	100	Kjøpt opp av datterselskapet Østfold Bilruter	Østfold
1997	Pettersens Tur- og Rutebiler	100	Kjøpt opp av datterselskapet Østfold Bilruter	Østfold
1997	Bjerkreim Bilselskap	100	Datterselskap	Rogaland
1997	Valdresbussen	100	Datterselskap**	Buskerud
1997	Hadeland Bilselskap	økt til 100	Datterselskap	Oppland
1996	Aust-Agder Trafikkselskap	økt til 88	Datterselskap	Aust-Agder
1996	Helgeland Bilruter	95,4	Datterselskap	Nordland
1996	Ødegaarden Bilruter	økt fra 85 til 100	Datterselskap (nå Grenland Buss)	Telemark
1996	Jevnaker Bilruter	100	Kjøpt opp av datterselskapet Hadeland Bilselskap	Oppland
1996	Engeseth Busslinjer	økt fra 85 til 100	Datterselskap**	Buskerud
1996	SSV Bilruter*	100	Kjøpt opp av datterselskapet Østfold Bilruter	Østfold
1995	BO-Bussene	100	Datterselskap (nå Grenland Buss)	Telemark
1995	Bergen-Hardanger-Voss Billag	47,5 ¹	Aksjeandel	Hordaland
1995	Modumsrutene	100	Inn i NSB Biltrafik	Buskerud
1994	Hadeland Bilselskap	61,7	Datterselskap	Oppland
1994	Østfold Bilruter	100 ²	Datterselskap	Østfold
1994	Ålesund Bilruter	50	Regnes av NSB som datterselskap	Møre og Romsdal
1994	Aust-Agder Trafikkselskap	økt til 78	Datterselskap	Aust-Agder
1994	Engeseth Busslinjer	85	Datterselskap	Buskerud
1993	Ødegaarden Bilruter	85	Datterselskap	Telemark
1993	Bilrutene Østre Halsen- Rekkevik	100	Inn i NSB Biltrafikk	Vestfold
1993	BSL Bilruter Øst	100	Inn i NSB Biltrafikk	Vestfold
1993	BSL Bilruter Vest	100	Inn i NSB Biltrafikk	Vestfold
før 1987	Aust-Agder Trafikkselskap	47	Aksjeandel	Aust-Agder

* NSB Biltrafikk kjøpte noen av aksjene i SSV. SSV kjøpte tidligere opp Glom-Buss

** Engeseth Bilruter og Valdresbussen fusjonert juli 1998 til Ringeriksbuss (Kilde: Transportforum 8/98)

¹ Senere solgt

² NSB Biltrafikk eier kun 77,7 prosent, resterende gjennom datterselskapet Hadeland Bilselskap

VEDLEGGSTABELL 2:

NORGESBUSS AS, KRONOLOGISK LISTE OVER OPPKJØP/ENDRINGER

År	Selskap	%	Oppkjøpstype	Fylke	Kommentar
1998/01	Ludv. Paulsens Bilruter	100	Vil trolig avvikles; inntil videre driftsavtale med Norgesbuss Vestfold	Vestfold	
1997/04	Helge Nilsens Bilruter	100	Avviklet, overtatt av Norgesbuss Invest, drift ivarett av Farmandbuss	Vestfold	
1997/04	Swebus Norge	100	Datterselskap, nå Norgesbuss Mjøsa	Oppland/ Hedmark	Omfatter Mjøsbus Gjøvik, Mjøsbus Hamar, Mjøsbus Lillehammer
1997/04	Oslo og Follo Busstrafikk	100	Datterselskap, omdøpt Oslobuss og Norgesbuss Østfold	Akershus	OFBs datterselskaper – se liste under
1996/09	Molde Bilruter	100	Datterselskap**	Møre og Romsdal	
1996/03	Rutebilene Farmand	100	Avviklet; eiendeler/gjeld overført til Farmandbuss og Norgesbuss	Vestfold	Farmandbuss inngår nå i Norgesbuss Vestfold
1996/02	Øybuss	100	Avviklet; eiendeler/gjeld overført til Farmandbuss og Norgesbuss	Vestfold	Farmandbuss inngår nå i Norgesbuss Vestfold
1995/11	Sørlandsruta	100	Datterselskap*	Vest-Agder	
1995/01	Furubakken Eien- domsselskap***	100	Datterselskap	Akershus	

* Sørlandsruta AS ble solgt tilbake til T.K. Brøvig 1996/07, men er dermed fortsatt del av Norgesbuss-gruppen.

** Molde Bilruter (100 prosent) ble solgt til Hemne Orkladal Billag 1997/12, men er dermed fortsatt del av Norgesbuss-gruppen.

*** Omfattet virksomheten til Bærums Forenede Bilruter, Lommedalsbussen og det tidligere selskapet Bærums Rutebiler.

Mindre aksjeposter: Fosen Trafikklag (8,37 prosent), solgt til Torghatten Trafikkselskap 1997/12, dermed fortsatt innenfor Norgesbuss-gruppen. Norgesbuss eier en mindre aksjepost i Vest Trafikk.

VEDLEGGSTABELL 3:

KRONOLOGISK LISTE OVER TIDLIGERE OPPKJØP AV SELSKAPER SOM
NÅ INNGÅR I NORGESBUSS-KONSERNET

År	Selskap	Oppkjøpt av	Fylke
1995	A/S Hamar og Omland Bilruter	Swebus	Hedmark
1995	Vestoppland Bilselskap	Swebus	Oppland
1995	Litra Buss	Swebus	Oppland
1993	AS Enebakkrutene	Oslo og Follo Busstrafikk	Akershus
1993	Øvre Romerike Billag	Oslo og Follo Busstrafikk	Akershus
1992	Lommedalsbussen	Furubakken Eiendomsselskap (Bærums Forenede Bilruter)	Akershus
1991	Moss og Omland Bilruter	Oslo og Follo Busstrafikk	Østfold
1991	Halden Trafikk	Oslo og Follo Busstrafikk	Østfold
Ca 1992	Auto Buss	Rutebilene Farmand	Vestfold
Ca 1992	H. Dalens Bilruter	Rutebilene Farmand	Vestfold
1994	Østfoldrutene	Moss og Omland Bilruter	Østfold
1989	Bærums Rutebiler	(evt Furubakken) Bærums Forenede Bilruter	Akershus
Før 1990	Flekkefjord Bilruter	Sørlandsruta	Vest-Agder
1986	Gudbrandsdal Bilselskap Lillehammer-Ringsaker Bilruter	Fusjonert til Litra Buss	Oppland

VEDLEGGSTABELL 4:

NORGESBUSS: EIERSELSKAPENES DATTERSELSKAP /
OPPKJØPSVIRKSOMHET

År	Selskap	Oppkjøpt av	Fylke
1997	Molde Bilruter	Hemne Orkladal Billag	Møre og Romsdal
1997	Nordmøre Trafikkselskap	Hemne Orkladal Billag 86 prosent	Møre og Romsdal
1997	Haga Buss	Stavanger og Omland Trafikkselskap	Rogaland
1997	Sokndal Bilruter	Stavanger og Omland Trafikkselskap 72	Rogaland
1997	Fosen Trafikklag	Torghatten Trafikkselskap (kontrollerende)	Nord-Trøndelag
1996	Mørelinjen	Hemne Orkladal Billag	Møre og Romsdal
1996	Harstad Oppland Rutebil	Nordtrafikk	Troms
1995	Arne Sunnanå	Stavanger og Omland Trafikkselskap	Rogaland
1995	Sørbrøuten	Stavanger og Omland Trafikkselskap	Rogaland
1992*	Boldevins Bilruter	Nordtrafikk	Nordland
1986*	Bybussen, Lillesand og Topdalens Bilruter, Torridalen Bilruter, Vaagsbygdruta	Fusjonert til Bussen Trafikkselskap	Vest-Agder

* Oppkjøpene fant sted før Norgesbuss ble opprettet