



# Eierskap og ledelse

|                        |          |
|------------------------|----------|
| Innledning .....       | side 102 |
| Ole Robert Reitan..... | side 104 |
| Line Ellingsen.....    | side 106 |
| Øystein R. Skiri.....  | side 110 |
| Erik Warberg .....     | side 114 |
| Rune Alne.....         | side 118 |
| Zahid Saddiq .....     | side 120 |
| Frode Alfheim.....     | side 124 |



## Lønnsomme bedrifter med langsiktig vekst og omstillingsevne er avhengige av god ledelse og godt eierskap.

Lønnsomme bedrifter med langsiktig vekst og omstillingsevne er avhengige av god ledelse og godt eierskap. Dyktige ledere og gode eiere bidrar med kompetanse, kunnskap, nettverk og kapital, og ikke minst evne til å skape god bedriftskultur og godt samarbeid med de ansatte. Dette er en viktig faktor i å skape et sterkt norsk næringsliv, og eierskap og ledelse ble derfor også et viktig tema i Norge 2020.

Norge trenger gode eiere og ledere. Ikke minst har langsiktighet i eierskapet vært noe både næringslivslederne og de tillitsvalgte i Norge 2020 har vært opptatte av. Både ansatte, ledere og eiere mener langsiktighet er helt avgjørende for bedrifters utvikling. Gruppene hadde stort engasjement rundt behovet for en større systematisk satsing på å bygge lederkompetanse i Norge. Og mange var også opptatte av å skape sterkere norske eiermiljøer.

Gode eierskifter bidrar til at virksomheter eies og drives av dem som er motivert og godt skikket, og til at kunnskap og kompetanse videreføres. Studier indikerer at omfanget av eierskifter er stort, at hyppigheten har økt og at eierskiftene berører en betydelig del av verdiskapingen og arbeidsplassene i det norske næringslivet.

Særlig viktig kan eierskifter være i små og mellomstore bedrifter, som Norge har mange av, og spesielt i familieeide bedrifter. Eiere har gjennom ulike faser av livet forskjellig mulighet til eller ønske om å utøve aktivt eierskap. Ulike faser i en bedrifts livssyklus stiller også ulike krav til ledere og eiere.

Det offentlige er en stor eier i mange virksomheter. Statens rolle som eier, utøvelsen og omfanget av eierskapet og utviklingen i norsk eierskap over tid var også viktige temaer for gruppen.

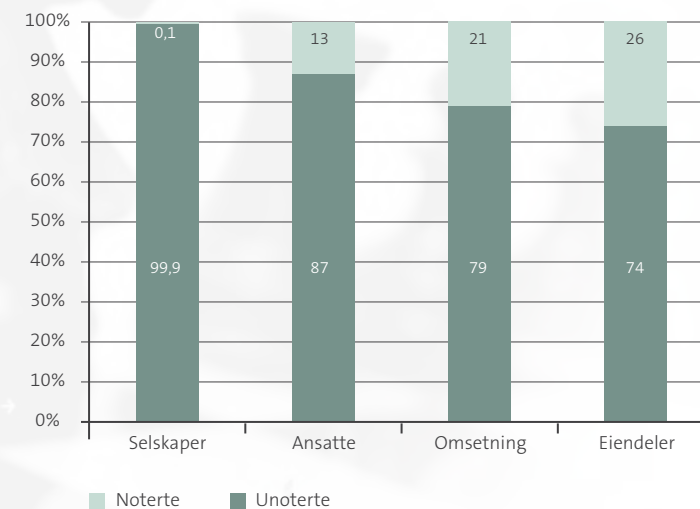
“Lidenskap er undervurdert” sier Ole Robert Reitan. “Hva ellers skal vi gjøre?” spør Line Ellingsen. Ole Robert Reitan, Line Ellingsen og Zahid Saddiq gir oss innsikt i hvordan det er å være eier og driver av familieeide bedrifter som tenker langsiktig. Rune Alne har fått erfare hvordan ulikt eierskap påvirker en bedrift på godt og vondt. Mens Frode Alfheim og Erik Warberg mener at gode eiere og god ledelse er viktig for verdiskapingen, uavhengig av om eierskapet er nasjonalt eller internasjonalt. Øystein Skiri, som selv er suksessfull gründer, understreker viktigheten av å legge til rette for gründervirksomhet og vekstbedrifter.

*Gruppene hadde stort engasjement rundt behovet for en større systematisk satsing på å bygge lederkompetanse i Norge.*

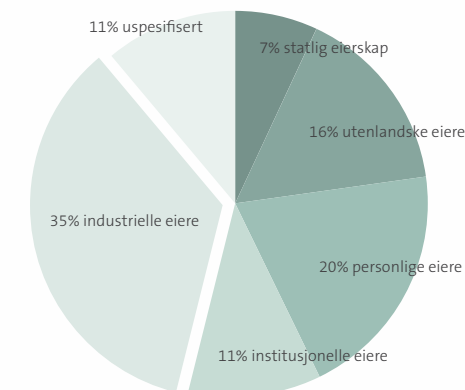


Anne Varden, Line Ellingsen og Trond Giske.

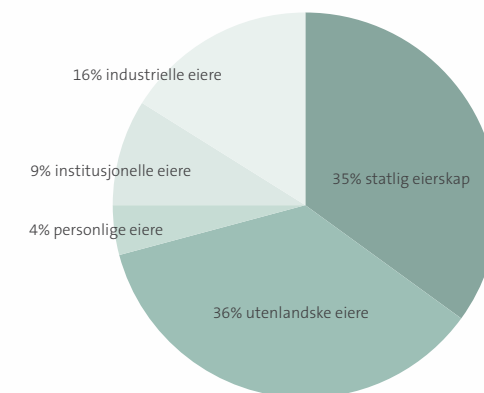
Norske selskaper (noterte og unoterte)



Eierfordeling i norske unoterte selskaper



Eierfordeling i norske noterte selskaper



Kilde: Bøhren (2011), gjennomsnittstall for 1994–2008



# “Noen sier at det er gærningene som har skapt mulighetene i verden.”

## Ole Robert Reitan

– norsk eierskap sikrer nasjonal kompetanse

### Hvem:

Leder for REMA 1000 som består av REMA 1000 Norge, REMA 1000 Danmark og REMA Industrier. Styremedlem i Reitangruppen AS.

### Aktuell:

Privat kapital og norsk eierskap.

### Norge 2020:

Det er flott at det åpnes for innspill fra et bredt samfunnslag. Privat næringsliv tas på alvor i denne sammenheng, og det gir et viktig signal om viljen til å lytte.

– Det er veldig viktig at det blir gjort nok plass til det enkelte menneskets skaperlyst, og i neste omgang til private selskapers mulighet for å utvikle seg. Vi hadde gått glipp av mye innovasjon, effektivisering og verdiskaping hvis ikke det hadde vært rom for private initiativer.

Bedriftsleder og forretningsmann Ole Robert Reitan er tredje generasjon i familiekonsernet Reitangruppen. Siden Odd Reitan i 1972 startet sin første dagligvarebutikk har en vedvarende lønnsom vekst skapt et dagligvareimperium. Reitangruppen har virksomhet i hele Skandinavia og Latvia og består av de fire forretningsområdene dagligvarehandel, servicehandel, eiendom og energi.

– Å opprettholde verdiskapingen fremover handler mye om holdninger. Det er avgjørende at et så stort og tungt miljø som sosialdemokratiet er med på å legitimere privat kapital og privat eierskap. Da Lidl ble etablert i Norge, ble det uttalt at nå var det på tide at noen kom på banen og utfordret de norske kjøpmennene. Kan-ske til og med feide dem av banen.

Det ble ikke sagt noe om at eierne av Lidl var flere ganger så velstående som samtlige norske kjøpmenn til sammen. Man får følelsen av at det er greit å være milliardær så lenge du ikke er norsk.

Personlige eiere er den eneste eiertypen som både har myndighet og insentiv til å styre bedrifter slik at kapitalavkastningen blir størst mulig. Når eieren også har ansvaret for daglig drift av selskapet skaper man verdier for seg selv og samfunnet. Eierens verdiskaping skjer gjennom ulike faktorer som strategi, organisering og lederskap. Konsernet er familieeiet og drevet. Reitangruppen ønsker å signalisere en langsiktighet i bransjen og å være en solid og synlig grunneier.

– Jeg er født og oppvokst i dette, mye er ren ryggmargsrefleks. Den viktigste kvalifikasjonen jeg har for å drive denne bedriften er at jeg er sønnen til faren min. Det er en styrke i et familieselskap. Lidenskap er undervurdert. Likeså historie, tradisjon og stolthet. 28 000 mennesker i Reitangruppen skal synes det er gøy å gå på jobb. Det er min profesjon. Alt annet er nærmest generisk.

Norge er, ifølge Reitan, opplagt tjent med å ha norske eierskap og mange store norske bedrifter rett og slett for å beholde den nasjonale kompetansen. Hvis man ønsker en god utdannelsepolitikk, må det være avsetning på de menneskene som kommer ut fra utdanningsinstitusjonene. Det bør legges til rette for å skape et større eierskapsmiljø på innovasjonsbedrifter og en bedre kultur for å utvikle selskapene på norske hender, for å unngå at selskapene blir solgt før de når en betydelig størrelse. Jo mer man selger ut, jo mer blir Norge, ifølge Reitan et filialland. Han mener det finnes gode eksempler på at land satser på videreutvikling i Norge, men i hovedsak vil eksempelvis et amerikansk selskap som kjøper norsk teknologi videreutvikle det i USA.

– Man må tørre å satse i Norge. Alt for mange selger seg ut bare de ser et tosfret millionbeløp. Arne Hjeltnes har sagt det helt glitrende; “Hadde det vært i Norge, hadde det aldri blitt noe Microsoft. For de første hadde de blitt stengt av arbeidsinsynet, fordi de i startfasen satset en garasje og jobbet. For det andre var Microsoft verdt 300 milliarder før de hadde omsatt en krone, så de hadde blitt drept av formuesskatten før de hadde fått solgt en eneste softwarepakke”.





---

## Line Ellingsen

---

### Hvem:

Daglig leder i Ellingsen Seafood AS. Nestleder i Eksportutvalget for fisk AS og medlem i Bransjegruppen Havbruk (FHL).

### Aktuell:

Mener havbruk vil skape fremtidens verdier.

### Norge 2020:

En mulighet for å gi innspill til Nærings- og handelsministeren. Morsomt å knytte nettverk på tvers av bransje og landsdel.

---



## Line Ellingsen er daglig leder og tredje generasjon i familie- og havbrukselskapet Ellingsen Seafood.

– Det ble eksportert sjømat for 53,8 milliarder kroner i 2010. Havbruk er det vi skal leve av i fremtiden.

Line Ellingsen er daglig leder og tredje generasjon i familie- og havbrukselskapet Ellingsen Seafood. Bedriften har drevet med mottak av hvitfisk, sild og hval fra hvalfangerøya Skrova i Lofoten siden 1947. Siden 1976 har driften også inkludert fiskeoppdrett. I fiskesesongen har selskapet opptil 100 ansatte, og selskapet er den eneste store arbeidsgiveren på Skrova.

– Hvis noen hadde sagt til meg at jeg skulle overta familiebedriften da jeg var yngre, hadde jeg svart at det kommer aldri til å skje. Så feil kan man ta. Jeg har en 24 timers jobb, og det kan være tunge tak. Som leder av en familiebedrift som vår, er man likevel aldri alene om ansvaret, slik man kanskje ville vært i andre typer bedrifter.

Selskapet er en ren råvareleverandør. Ellingsen ønsker at man kan få til mer bearbeiding i Norge, men det krever insentiver i bransjen. Ubearbeidet laks selges i perioder til en så god pris at lønnsomheten ved videreforedling blir for lav. Arbeidskraften er dyr, og bransjen preges av underskudd på arbeidskraft. Samarbeid i hele verdikjeden vil være avgjørende for fremtidig verdiskaping i bransjen. Ellingsen har sett denne trenden i en stund, og den har bare tilspisset seg enda mer.

– De som skal forbli sterke i bransjen om fem år er nødt til å samarbeide og gjøre hverandre gode.



“Det ble eksportert sjømat for 53,8 milliarder kroner i 2010. Havbruk er det vi skal leve av i fremtiden.”



*“Når man skal se på samferdsel kan man ikke utelukkende se på innbyggertallet. Man må se på verdiskapingen som skjer i området.”*

Verdiskapingen langs kysten er betydelig. Eksport av laks og ørret passerte 33 milliarder kroner i 2010 og utgjorde 62 prosent av den samlede eksportverdien fra norsk sjømat. Slakteriet til Ellingsen Seafood slakter 10 000 tonn oppdrettslaks i året, tilsvarende en prosent av det produserte volum i Norge. Det meste går til eksport. Hver uke fraktes laks fra Skrova og til internasjonale markeder med en ferge som går to ganger i døgnet til fastlandet. Selskapet kjemper jevnlig med kommune og fylke om å få stabilitet i ferge-, båt- og flyforbindelsene.

*“Vi hadde ikke vært her hvis vi ikke var en familiebedrift med sterke bånd øya.”*

*– Det er viktig med samferdsel og kommunikasjon for at vi skal komme oss ut med våre produkter. Vi produserer jo en global vare. Når man skal se på samferdsel kan man ikke utelukkende se på innbyggertallet. Man må se på verdiskapingen som skjer i området. I 2009 bidro vår bedrift med nok skatter og avgifter til å sysselsette 161 personer i offentlig sektor. Det tilsvarer et og et halvt Fiskeri- og kystdepartement.*

Ellingsen er ikke i tvil om at selskapet hadde hatt en mer effektiv produksjon hvis bedriften flyttet til fastlandet. Men familieselskapet ønsker at det levende lokalsamfunnet på øya skal bestå, for den dagen Ellingsen legger ned slakteriet, er Skrova i beste fall en ferieøy.

*– Nye, eksterne styremedlemmer starter alltid første møte med å spørre om det ikke ville vært praktisk å lokalisere seg mer sentralt. Og det er ikke bedriftsøkonomisk optimalt å ha driften her. Vi hadde ikke vært her hvis vi ikke var en familiebedrift med sterke bånd øya.*

*“Jeg tror vi er her om ti år, og da fremdeles eiet av Ellingsen.”*

Oppdrettsnæringen er en global næring som har fungert som en døråpner til verden for mange norske bedrifter. Ellingsen mener næringen vil vokse, bli ytterligere profesjonalisert og enda viktigere for nasjonen Norge. Hun venter å se økt grad av samarbeid mellom aktørene i havbruksnæringen, både frivillig og ufrivillig, og man vil få vekst basert på mer differensiering.

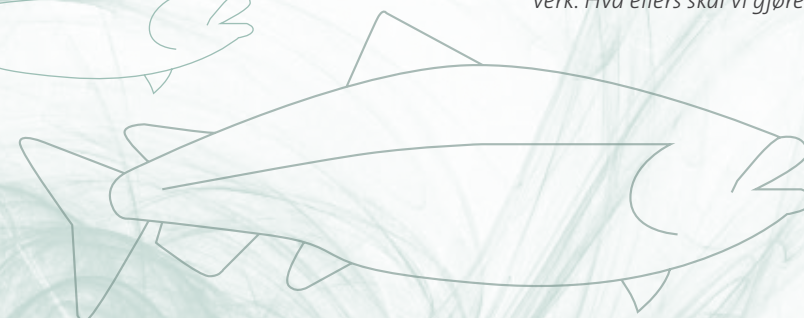
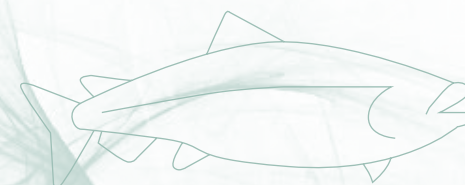
*– Det kan ikke bli likt for alle, og det kan ikke bli rettferdig. Her må man se på miljøet og hvor det er bærekraftig med vekst.*



*“Dette er kunnskap gjennom generasjoner. Det er et håndverk.”*

Havbruksnæringen vil, i følge Ellingsen, preges av ytterligere strukturering slik at det i fremtiden vil være færre aktører enn i dag. Familiemedlemmene i Ellingsen Seafood har diskutert salg av bedriften, men den daglige lederen tror selskapet vil være på familiens hender også i fremtiden.

*– Jeg tror vi er her om ti år, og da fremdeles eiet av Ellingsen. Vi har hatt flere runder på om vi skal selge eller ikke, men kommer stadig tilbake til at vi er gode på det vi gjør. Dette er kunnskap gjennom generasjoner. Det er et håndverk. Hva ellers skal vi gjøre?*







## Øystein R. Skiri

– er vi sultne nok?

**Hvem:**  
Gründer og daglig leder i Boost Communications som er leverandør av mobile innholdstjenester.

**Aktuell:**  
Representerer en av de mest fremtidsrettede næringene globalt - hvordan mennesket bruker mobilen og digitale plattformer til å kommunisere med hverandre. Vet hvor "gründerskoen" trykker.

**Norge 2020:**  
Å sette seg "til bords" og snakke sammen har aldri skadet. Hvis jeg kan belyse gründersituasjonen og potensielt gjøre det lettere for de som skal bli gründere i neste runde, vil det vært en verdi i seg selv.

## I en stadig mer digitalisert verden stilles det høye krav til tilgjengelighet og effektivitet.

Gründer og leder av mobiltjenesteeselskapet Boost Communications, Øystein R. Skiri, mener det vil være et økende fokus på at alt skal gå raskere. Det som kan spare folk for tid vil være av interesse.

– Man forventer at alt skal være "kun et tastetrykk unna". I vår bransje vil det handle om nye og innovative måter for mennesker å holde kontakt og kommunisere, både privat og i jobbsammenheng.

Boost Communications hjelper medieselskaper, mobiloperatører og store merkevareaktører som ønsker å tilpasse websidene sine til mobilformat. Selskapet fokuserer på markedene i Europa, Midt-Østen og Afrika. Gjennombruddet inkluderer kunder som Al Jazeera, The Times og FC Barcelona.

I tidlige faser av gründervirksomhet er det viktig med stabile, motiverende og tålmodige eiere med relevant kompetanse. God ledelse er også helt avgjørende i oppstartsfasen, der gründere ofte jobber for kun "knapper og glansbilder". Da er det ekstra viktig at lederen er en god motivator, som sørger for at de ansatte føler seg verdsatte for den store innsatsen de legger ned. Minst like viktig, er det at gründere får kunnskap og kompetanse om salg, markedsføring og kommersialisering.

– Jeg har aldri møtt en gründer som ikke er flink på produktet sitt, men jeg har møtt veldig mange gründere som ikke vet hvordan de skal få solgt og markedsført det. Det er jo det som avgjør om en lykkes eller ei.

I etableringsfasen fikk Skiri gründertips fra inkubatoren "Innovasjonssenteret Gløshaugen" i Trondheim. Inkubatorer er kunnskap, nettverk og kontorplass med infrastruktur, som stilles til disposisjon for oppstartsbedrifter. En inkubator er et virkemiddel for at gründerideer og gründer-selskaper skal bli koplet med et etablert miljø for å nå sitt potensial.

– Innovasjonssenteret Gløshaugen var et veldig trygt og riktig sted for oss å starte som bedrift. Det var imidlertid altfor lite tilgang på kvalifisert rådgivning om hvordan vi skulle kommersialisere produktene våre.



*“Når du bygger et hus blir ikke tiende etasje mer solid enn grunnmuren din.”*

Skiri etterlyser mer kapital tilgjengelig for inkubatorene, slik at de kan knytte til seg de beste rådgiverne. Hvis inkubatorene hadde hatt nok penger til å leie inn de beste rådgiverne, ville grunnlaget for oppstartsselskaper sannsynligvis vært mye bedre enn tilfellet ofte er i dag.

– Når du bygger et hus blir ikke tiende etasje mer solid enn grunnmuren din. Her er man kanskje inne på hvorfor flere bedrifter faller fra i tidlig fase. Videre kan det være avgjørende for fremtiden at mer av grunnforskningen blir gjort tilgjengelig for kommersialisering. La professorer kunne ta ut høyere kompensasjon for engasjementer i industrien.

Samarbeidet mellom universitet og industri bør blir tettere. Forskningsmiljøer, eksempelvis i USA, har bedrifter som mot lisenser og provisjon kan benytte seg av forskningsresultater og ny tilgjengelig teknologi som utvikles på universitetene. En slik relasjon skaper tilgang til personer og selskaper som ønsker å skape kommersielle suksesser ut av grunnforskning.

Tilgang på kapital er en annen helt avgjørende faktor for suksess. Skiri mener Norge har behov for en nisje som dekker området mellom såkornfond og venturefond. Man trenger samtidig insentiver som gjør det mer attraktivt å investere i tidlige faser, det vil si de tre til fire første årene av gründervirksomheten.

– Det er ofte i de tidlige faser det er mest oppfølgingsarbeid for en investor, ergo må insentivene være ekstra sterke for at de som sitter med penger skal ønske å bruke tiden sin på dette fra begynnelsen av.

Positive ordninger som, ifølge Skiri, virker og stimulerer til gründervirksomhet i Norge inkluderer Innovasjon Norge, Skattefunn-ordningen, Såkornfondene og Inkubatorordningene. Det som burde vært bedre er skjemaveldet. Skjemaveldet er spesielt utfordrende i tidlige faser når få personer skal fylle mange roller.

*“En av de største truslene for Norges konkurranseevne i årene som kommer, er om vi har det for godt i landet vårt. Er vi sultne nok på suksess?”*

Mange blir gründere, men få blir levedyktige vekstbedrifter. Nordic Entrepreneurship Monitor presenterer i Aftenposten en undersøkelse der hele syv av ti gründerbedrifter ikke er levedyktige etter fem år. Skiri mener mange kveles av alle kravene til rapportering, som ikke har noe med kjernevirksomheten å gjøre. Andre starter uten å ha kvalitetssikret ideene sine godt nok. En del blir ofre for at Norge er et høykostland, og for andre koster det for mye sammenliknet med hva man får igjen for innsatsen man legger ned.

Gründere bør, ifølge Skiri, ha anledning til å være eiere. I en oppstartsfase med begrensede midler til lønnsutbetalinger, bør det legges til rette for at aksjer og opsjoner på en konkurransedyktig måte kan brukes som insentiver for de ansatte.

– Som grunnleggeren av Opera Software sa: “det er mye mer interessant og motiverende å male sitt eget hus enn å stå og male naboen sin”. Dette symboliserer godt hva det ligger i å ha eierskap til det man ofrer seg for dag og natt.

Norsk næringsliv er konkurranseutsatt fra lavkostland. Innen IKT, mobil og nye medier konkurrerer norske selskaper med aktører som gjerne har et lavere kostnadsbilde enn det norske. Tilgang på stabil og kompetent arbeidskraft til en fornuftig pris er viktig for at næringen skal utvikle seg positivt fremover.

– Mitt inntrykk er at norske arbeidstakere er effektive og pålitelige, men det er så mange fremvoksende økonomier hvor folk er villige til å jobbe mye mer til en lavere pris. En av de største truslene for Norges konkurranseevne i årene som kommer, er om vi har det for godt i landet vårt. Er vi sultne nok på suksess?



*“Den fremtidige verdiskapingen i Norge vil være avhengig av at landet er attraktivt for alle typer eiermiljøer.”*

**Erik Warberg** – attraktive eiermiljøer nødvendig for fremtidig verdiskaping.

**Hvem:**

Leder av Juristforbundets medlemsforening Bedriftsjuristene og juridisk direktør i Thales Norway AS. Utdannet jurist og har i tillegg en Master of Management.

**Aktuell:**

Verdiskaping i Norge avhenger av attraktive eiermiljøer.

**Norge 2020:**

Norge 2020-prosjektet er med på å skape en debatt om hvor vi vil og hvor vi ønsker å være i 2020, og hvordan vi ønsker at 2020 skal bringe oss videre.

– *Langsiktighet, forutsigbarhet, tilgang på god kompetanse og balanserte og konkurransedyktige vilkår vil være avgjørende faktorer.*

Erik Warberg i Thales Norway mener sterke, langsiktige eiere med gjennomføringsmakt er positivt for verdiskapingen til et selskap. En god eier gir forutsigbarhet, men har samtidig evnen til å ta effektive beslutninger. Thalesgruppen er et elektronikkonsern med over 68 000 ansatte fordelt på industrivirksomhet i over 30 land og tilstedeværelse i over 50. Selskapets har aktiviteter innen luft- og romfartssektoren, transportsektoren samt innen forsvar og sikkerhet. Datterselskapet Thales Norway er hovedleverandør av systemløsninger for sikker kommunikasjon og krypteringsløsninger til blant annet det norske forsvar og NATO. Thales Norway springer blant annet ut fra den norske telledriften Standard Telefon og Kabelfabrikk.

Utenlandsk eierskap kan bidra til å utvikle norske bedrifter og styrke deres internasjonale markedsmuligheter ved å gi tilgang til nye markeder og ny kapital. Det finnes en frykt for at utenlandsk eierskap vil frarøve hjemlandet sin teknologi og sine ansatte, men det avgjørende er hvilket motiv de nye eierne har.

*“Det viktigste er ikke hvem som eier, men hvor verdiskapingen skjer.”*



*“Vi må bli flinkere til å anvende de mulighetene utenlandsk eierskap gir.”*

– Man kan ikke hindre åpne markeder, og vi er nødt til å håndtere denne virkeligheten. Det viktigste er ikke hvem som eier, men hvor verdiskapingen skjer. Vi må bli flinkere til å anvende de mulighetene utenlandsk eierskap gir.

Hvilket eierskap man har er av betydning for verdiskapingen, men et annet og vel så viktig element er, ifølge Warberg, selskapets ledelse. Som leder av Bedriftsjuristene følger Warberg nøye opp krav som stilles til hele ledelseskjeden. Etisk ledelse er forenlig med effektiv og produktiv ledelse.

– Den administrerende direktøren, som står for den daglige driften, setter sammen med sin ledelse standarden i selskapet. En fryktkultur er ikke-produktiv. Det er viktig å dyrke gode etiske holdninger og dra lasset sammen mot et felles mål. Det er så banalt som at gode ledere er helt avgjørende for at selskapet skal levere og lykkes.

Norsk lederskap kjennetegnes gjerne ved at ansatte gis flere ansvarsområder og dermed kan se situasjoner i sin helhet. I Norge er lederen god på å delegere, ansvarliggjøre og inkludere medarbeidere i beslutningstaking.

*“Det er viktig å dyrke gode etiske holdninger og dra lasset sammen mot et felles mål.”*

*“Det blir et felles ønske om å lykkes, uavhengig av hvilket nivå man er på.”*

– Et av de viktigste kriteriene for å lykkes med ledelse er imidlertid selskapets evne til å navigere underveis i prosjekter.

Den norske modellen innebærer en flat ledelsesstruktur som gjør det lettere å snu og endre retning i prosjektarbeid enn i mer hierarkiske bedrifter. Kommunikasjon og informasjon flyter raskt og legger til rette for en god dialog mellom prosjektets deltakere og andre relevante parter. Det samme gjelder for arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjonene. Dette gir norske bedrifter en mulighet til å øke sin produktivitet, og det er en konkurransefordel som må utnyttes. Evnen til å organisere og utnytte kompetanse effektivt vil bli avgjørende for å bevare og bedre konkurranseevnen vår.

– Det blir et felles ønske om å lykkes, uavhengig av hvilket nivå man er på. Den norske modellen har en kjernestruktur med dialog, kommunikasjon, et balansert syn på avkastning til eierne og gode rammebetingelser for de ansatte. Det vil være en styrke for norsk næringsliv.



*“Jeg har personlig merket på kroppen at det er stor forskjell på om selskapets eier er en lokal gründer eller en profesjonell eier i form av et rent investeringsselskap.”*

**Rune Alne** – eierskap og ledelse avgjør verdiskaping og fremtid.

**Hvem:**

Faglært sveiser, konsern-  
tillitsvalgt og ansattvalgt  
styremedlem i konsernstyret  
i Grenland Group siden 2006.  
Klubbleder KSI 2003-2006.

**Aktuell:**

Har innsikt og erfaring med  
hvordan ulikt eierskap påvirker  
bedriften.

**Norge 2020:**

Ønsket å være med å gi innspill  
og påvirke hva Norge skal leve  
av i fremtiden.



*“En gründer tenker langsiktig fordi det er deres livsverk – det de lever og ånder for.”*

Grenland Group er en ledende leverandør av ingeniørtjenester, anskaffelser og fabrikasjon til den globale olje- og gassindustrien, så vel som til landbasert prosessindustri. Konsernet har 1200 ansatte og virksomhet på ti ulike steder i Norge, samt i Kina. Gründer og mangeårig konsernsjef Hallgeir Skogen gikk av og solgte seg ut av selskapet i 2010. Grenland Group er i dag i et av de fem investeringsfondene i porteføljen til investeringsselskapet HitecVision.

*– Lokale gründere går på børs for å sikre kapital til videre vekst, så blir de slukt av store investeringsselskap med en helt annen agenda og et annet fokus enn den lokale gründeren. Profesjonelle eiere kan ha en mer effektiv og strukturert drift av selskapet, men de bringer inn mye mer kynisme i forhold til det finansielle.*

*– Med et rent investeringsselskap som vi nå har fått, så handler det om en ting – høyest mulig avkastning. En gründer tenker langsiktig fordi det er deres livsverk – det de lever og ånder for.*

Rune Alne har arbeidet som sveiser i Grenland Group siden 2005 da bedriften han jobbet i, KSI, ble fusjonert inn i Grenland Group. I løpet av de siste fem årene har selskapet gått fra å ha en eier som var gründer og daglig leder til å nå være eiet av et investeringsselskap.

*– Da vi hadde en eier som var gründer, opplevde vi en lokale tilhørighet og et engasjement for å bygge samfunnet og bedriften. Gründeren var selvfølgelig også opptatt av avkastningen, men det var vel så viktig å ta vare på arbeidsplassene. Profesjonelle investorer har kortere horisont. Det gir kanskje en kortsiktig høy avkastning, men ansatte og samfunnet vil tape på det i lengden.*

Den nye eieren av Grenland Group har uttalt at de kun er inne for en kortere periode frem til 2015 og krever 25 prosent avkastning på investeringene sine i løpet av de årene. Etter at de nye eierne har overtatt, har ledelsen sagt opp lokale samarbeidsavtaler i nærmiljøet. I 2011 ble Grenland KSI AS i Skudeneshavn på Karmøy avviklet.

*– Skudenes ble lagt ned til tross for at de så mulighetene til å rydde opp og snu driften til noe positivt. Det ville tatt for lang tid ut fra deres investeringsperspektiv. For meg som kommer fra leverandørindustrien, viser all historikk at du må ha en langsiktig tankegang og strategi for å lykkes.*

Ledelsen og lederstilen har, ifølge Alne, alt å si for selskapets utvikling. En leder må være en god lagspiller for å få frem verdier i bedriften. Det handler om å få med seg de ansatte, ledergruppen og samfunnet i å bygge og utvikle bedriften og å dra nytte av ansattes kunnskap og erfaringer.

*– Ser du deg blind på tall og bunnlinjen, får du et problem med de ansatte og samfunnet rundt.*

Gjennom den norske modellen har partene i arbeidslivet sammen med myndighetene et inntektspolitisk samarbeid som regulerer den økonomiske politikken på en måte som blant annet skal sikre norske arbeidsplasser. Når utenlandske selskaper kjøper opp norske selskaper kan man oppleve både kulturelle og politiske forskjeller.

*– Det unike norske trepartssamarbeidet må synliggjøres for nye investorer, særlig utenlandske aktører. Vi må vise hva som har gjort at vi har hatt suksess. Trepartssamarbeidet har fungert, fordi partene skjønner gevinstene av det. Fremtidig verdiskaping vil avhenge av hvem som er eier, og hvilket fokus og hvilken strategi som ligger til grunn for eierskapet.*



---

## Zahid Saddiq

---

### Hvem:

Konsernsjef og medeier i den familiedrevne gründerbedriften Star Autoco.

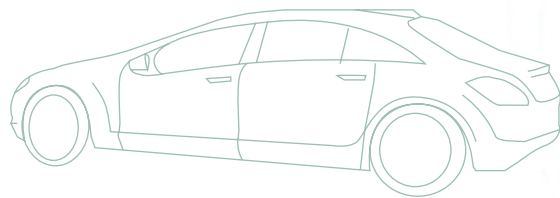
### Aktuell:

Ledelsen må ta vare på nøkkelpersoner.

### Norge 2020:

En god måte å bli hørt og sett på og få direkte tilbakemelding fra folket. Jeg mener den reelle utfordringen til Norge ligger i arbeidskulturen og systemet vi har i dag.

---

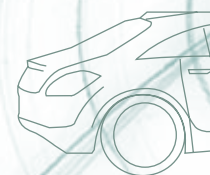


*“En av de viktigste utfordringene for vedvarende verdiskaping er å knytte nøkkelpersoner til bedriften.”*

*– Ser du kompetente, flinke folk er det viktig å knytte dem til seg. En av de viktigste utfordringene for vedvarende verdiskaping er å knytte nøkkelpersoner til bedriften. Dyktige ledere må holde på de riktige menneskene.*

Zahid Saddiq er konsernsjef i bilforhandlerselskapet Star Autoco. Star Autoco er offisiell representant for Mercedes Benz, Smart og Peugeot. Familiebedriften og bruktbilselskapet, som ble grunnlagt av Saddiqs far i 1984, har vokst til å bli en av Norges største forhandlere av nye biler fra Mercedes Benz og den største forhandleren av Mercedes på bruktimport. Konsernet omsetter i dag for nær 300 millioner kroner og har rundt 60 ansatte.

*– Det er litt tilfeldig at det var bil min far drev med. Hadde han drevet innen dagligvarebransjen, tror jeg ikke jeg ville fulgt ham. Vi er en familiebedrift, og eierskapet er viktig for oss. Min far er styreleder og fortsatt “the Godfather”. Han har mye erfaring som vi kan trekke på. Jeg er glad i den forankringen jeg har i min far.*





*“Min far og jeg drives av at dette er vår forpliktelse og arv som vi skal ta videre.”*



*“Det primære fokus er å ha et genuint ønske om å jobbe med det vi liker best og lykkes.”*

Star Autoco ønsker å knytte til seg dyktige mennesker for å ha et langsiktig perspektiv og har begynt å gi små eierposter til nøkkelpersoner. Det anerkjenner lederstilen og ansvaret de tar. En stor svakhet er hvis ansatte i viktig nøkkelposisjoner ikke har et langsiktig perspektiv. Det gir en dårlig ledelseskultur og en usunn bedrift. Terskelen for at folk bytter jobb er ofte lav, og det kan sette en bedrift i ubalanse.

– Men man må ikke nødvendigvis ha eierandeler i bedriften for å føle en sterk tilknytning og motivasjon. Min far og jeg drives av at dette er vår forpliktelse og arv som vi skal ta videre. Samtidig ser jeg at ansatte som ikke har eierinteresser i selskapet tar minst like store tak som vi gjør. Det er en følge av de rammer og forutsetninger vi som eiere sammen med lederne har skapt for de ansatte.

I lederstilen er det lagt opp til at de ansatte gis mye frihet under ansvar. Hver enkelt medarbeider skal ha følelsen av å bidra. Star Autoco er opptatt av holdninger og kulturen i selskapet. Utover det vanlige, som lønn og arbeidsforhold, vektlegger de ansatte det å kunne skape noe selv og bli verdsatt for sin innsats.

– Tjene penger er viktig, men sekundært. Det primære fokus er å ha et genuint ønske om å jobbe med det vi liker best og lykkes. Vi har et uformelt miljø. Vi skal ikke ha noen vegger. Stabilitet, trygghet og langsiktighet gir mest verdiskaping.

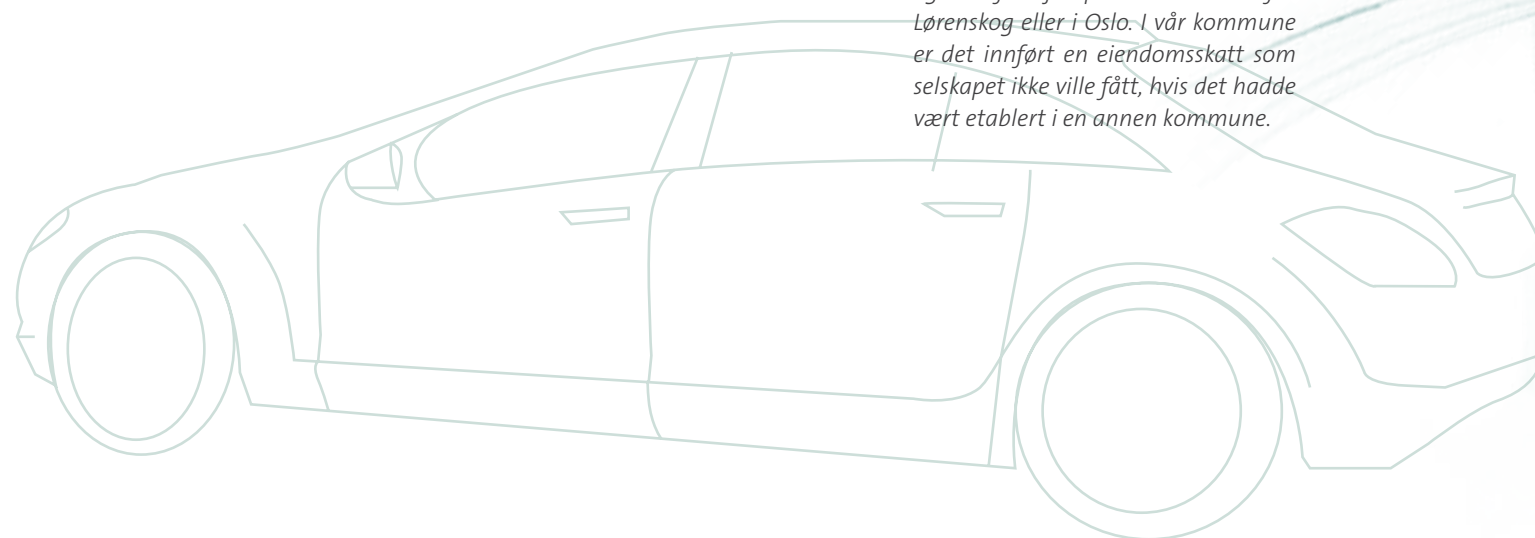
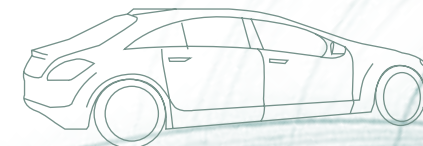
*“Vi skal ikke ha noen vegger. Stabilitet, trygghet og langsiktighet gir mest verdiskaping.”*

*“Min største bekymring er at vi i Norge begynner å bli såpass sære på alle mulige måter, at vi priser oss selv ut og gjør Norge til et uinteressant sted å etablere seg.”*

Petroleumsnæringen er Norges største næring og vil i 2011 gi mer enn 300 milliarder kroner til statskassen. Den dagen Norge mister sine oljeinntekter, vil avgift- og skattesystemet, ifølge Saddiq, være innrettet på en uheldig måte. Han mener det norske skattenivået generelt er høyt, men rettferdig.

– Noe som imidlertid bestemt er feil strategi er formueskatten. Den hindrer eiere i å satse og skape arbeidsplasser i Norge. Videre må det være likt for alle, og ikke forskjell på om du driver fra Lørenskog eller i Oslo. I vår kommune er det innført en eiendomsskatt som selskapet ikke ville fått, hvis det hadde vært etablert i en annen kommune.

– Min største bekymring er at vi i Norge begynner å bli såpass sære på alle mulige måter, at vi priser oss selv ut og gjør Norge til et uinteressant sted å etablere seg. Norge er i en særstilling, og det er veldig bra, men det må ikke bli så dyrt at det ikke er interessant med nyetableringer her i landet.





*“Det er viktig med eiere som har et forhold til bedriften, spesielt i de tøffe tider hvor man trenger langsiktighet i samspillet mellom bedrift og eier.”*

## Frode Alfheim

**Hvem:**  
Nestleder i Industri Energi.

**Aktuell:**  
Har jobbet med næringspolitikk i fagbevegelsen og i politisk virke over mange år.

**Norge 2020:**  
Jeg vil få frem eksportindustriens betydning for velferdsstaten, også i fremtiden. Ny industri springer ut fra industri og kompetanse vi allerede har bygget opp. Og jeg vil få frem betydningen av å unngå karbonlekkasje i den globale klimakampen.

Nestleder i Industri Energi, Frode Alfheim, mener gode eiere og en god ledelse er viktig for verdiskapingen, uavhengig av om eierskapet er nasjonalt eller internasjonalt. Medlemmer av Industri Energi har opplevd gode internasjonale eiere og ledelse. Alfheim mener imidlertid det er viktig å beholde et nasjonalt hovedkontor.

– Det gjør partsarbeidet og viktige beslutninger lettere å gjennomføre. Det er i de tilfeller hvor forståelse av den norske modellen ikke er til stede at internasjonalt eierskap blir den verste utfordringen.

Nasjonal privat kapital er, ifølge Alfheim, en større mangelvare enn god ledelse i Norge. Industri Energi har foreslått at det bør opprettes et statlig kapitalfond. Kapitalfondet skal sikre at andelen av norsk eierskap er stor nok til at man kan kontrollere beliggenheten på hovedkontor.

– Yara er et eksempel på et globalt voksende selskap, men hvor staten eier om lag 36 prosent og hovedkontoret ligger i Oslo.

Industri Energi er i dag det største forbundet for ansatte med tilknytning til industri- og energisektoren. Forbundet har 55 000 medlemmer og er det fjerde største forbundet i LO.

Den globale befolkningsveksten og målsettingen om å løfte verdens mange millioner fattige ut av fattigdom er utfordrende når det samtidig ønskes en bærekraftig forvaltning av jordas ressurser.

– Vi er gode på prosessindustri og har tilgang på ren fornybar vannkraft. Av hensyn til det globale klimaarbeidet bør vi utvinne og industrialisere nye mineralforekomster i Norge. På verdensbasis ventes aluminiumsetterspørselen å doble seg i løpet av de neste ti til tjue årene. Norge produserer verdens reneste aluminium basert på vannkraftressurser og ledende teknologi. Her må vi få en så stor andel av verdensmarkedet som overhodet mulig. Utvinning og kommersialisering av mineraler er et mulig eventyr i seg selv.

Ved siden av vannkraft mener Alfheim solindustri er den fornybare industrien med det største potensial.

– Vi må over den kneika industrien har fremfor seg nå og sørge for å bygge videre på det vi har klart frem til i dag, når markedet igjen svinger oppover. Vi er verdensledende, har gode prosessoperatører og er det ikke et poeng å bruke vannkraft og ikke kull i prosessen når man skal levere ny fornybar energi?

Norge bør fortsatt være verdensledende innen fiskeri og oppdrett. Oppdrettsnæringen har gjennom noen tiår bygget opp en sterk kompetanse og vil, ifølge Alfheim, forbli en viktig næring for mange lokalsamfunn og for norsk eksportindustri.

– Verden må ha proteiner, og vi har vist at vi kan forvalte ressursene på norsk sokkel. Mat går aldri av moten.

