

Ansatte gamblet for å redde fabrikkene.
Nå er den blitt en gullgruve. Side 12-13

Nordmenn fyller opp business class-
setene når de skal på ferie. Side 16-17



Økonomi-
magasinet
hver torsdag

Økonomi

TORS DAG 30. januar 2014



Familie- effekten

Familiebedrifter er mer lønnsomme enn andre bedrifter.
Bergersen-slekten har levd godt av sin brusfabrikk i snart 100 år. Side 6-9



- Det kan være vanskelig å skille mellom rollen som mor og rollen som daglig leder, sier Marianne Bergersen (t.v.) i Roma Mineralvannfabrikk. Datteren Katrine Bergersen Klemp (25) er markedsansvarlig i samme selskap.

Det er mange fallgruver for familier som skal drive bedrift sammen, men familien Bergersen har knekt koden.

Business i blodet



tekst Øystein Aldridge
foto Signe Dons

Roma Mineralvannfabrikk ligger ikke i Roma, men på Lillestrøm. Det har den gjort i siden 1920, da Martin Bergersen tappet de første brusflaskene i en kjeller midt i sentrum av byen. I dag er lokalene større og produksjonen mer effektiv, men navnet og filosofien er den samme. Bak disken står grunnleggerens oldebarn, Fredrik Bergersen Klemp (23). Han ønsker velkommen.

– Dere skal sikkert snakke med moren min og søsteren min.

Fredrik peker oss i riktig retning. Gjen-

nom produksjonslokaler, forbi svære installasjoner og samleband. Kasser med brus og tomgods står stablet til taket. Det lukter søtt.

Fredriks storesøster Katrine Bergersen Klemp (25) er markedsansvarlig i mineralvannfabrikken. Vi finner henne på kontoret, der hun sitter sammen med sin sjef og mor, Marianne Bergersen.

På veggen henger et diplom: «Årets stayer». De fikk det overrakt av daværende næringsminister Trond Giske i fjor. For å ha vist «langsiktighet og utholdenhet i driften».

– Vi tenker på neste generasjon, og da er man nødt til å ha et langsiktig perspektiv. Det kommer på mange måter naturlig,

sier daglig leder Marianne Bergersen.

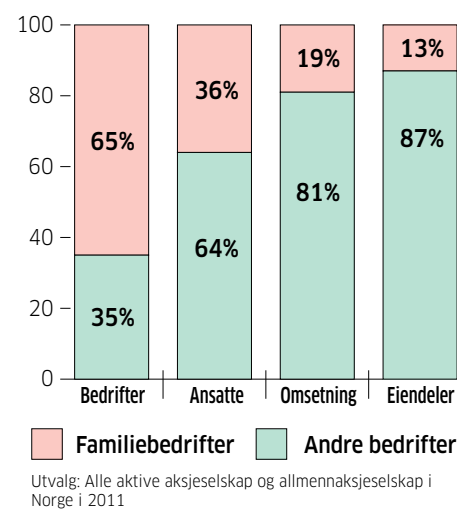
Det var hennes farfar som stiftet selskapet for nesten 100 år siden. I dag har Marianne og broren hennes 40 prosent hver av aksjene. Faren deres er styreleder og eier 20 prosent.

Nå viser forskning at familiebedrifter generelt går bedre enn andre bedrifter. Roma Mineralvannfabrikk er intet unntak.

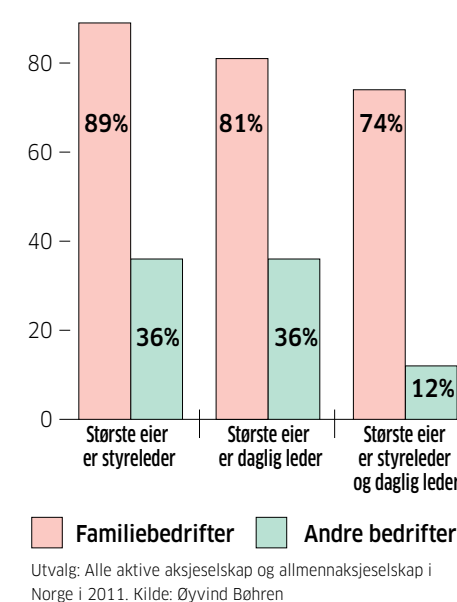
Enighet lønner seg

– I familiebedrifter er det ikke noe skarpt skille mellom dem som eier og dem som utfører. Eiendoms, styre og ledelse har ekstra sterke fellesinteresser fordi personene i disse rollene rekrutteres fra en svært tett

Familiebedrifters andel av norsk næringsliv



Særtrekk ved familiebedrifter



Dette er en familiebedrift

- Det finnes ingen standard definisjon på hva en familiebedrift er.
- I denne artikkelen definerer vi en familiebedrift som en bedrift der over halvparten av aksjene eies av personer som er gift, i svigerfamilie eller er i slekt med hverandre.
- I en slik bedrift er det familien alene som bestemmer hvem som skal sitte i styret.
- Siden styret ansetter daglig leder, har familien også kontroll over denne posten.

Kilde: Janis Berzins og Øyvind Böhren

sosial gruppe. Dette er trolig hovedgrunnen til at familiebedrifter i gjennomsnitt er mer lønnsomme enn andre, sier professor Øyvind Böhren ved BIs Senter for eierforskning.

Sammen med kollega Janis Berzins har han studert mer enn 100.000 norske bedrifter over 12 år, og funnet at den typiske norske familiebedriften har en avkastning på investert kapital som er nesten 90 prosent høyere enn hva andre bedrifter leverer (se faktaboks neste side).

Justert for blant annet bedriftenes størrelse og bransje, reduseres forskjellen til 25 prosent. Konklusjonen er uansett at familiebedrifter som gruppe er mer lønnsomme enn andre bedrifter. ►



Martin Bergersen (bildet) startet Roma Mineralvannfabrikk allerede i 1920. I 1963 tok sønnen Morten over. Han er fortsatt styreleder, mens barna hans Mortens sønn og datter som holder i den daglige driften. FOTO: ROMA MINERALVANNFABRIKK

- ◀ Samme resultat er funnet i andre land.
 - Familiebedrifter er nok mer preget av langsiktighet hos eierne og større lojalitet mellom eierne, styret og ledelsen. Disse menneskene kan dessuten føle en forpliktelse overfor sine forgjengere, noe som er mer sjeldent i andre eierformer, sier Bøhren.

En følelse av mening

Roma Mineralvannfabrikk har en sunn og god drift. Overskuddet er ikke enormt, men for familien Bergersen er uansett sikre arbeidsplasser viktigere enn et årlig utbytte.

- Det er lettere å ha tillit til sjefen sin når man vet at hun faktisk eier bedriften og har planer om å bli i jobben. Det gir trygghet i hverdagen, sier Katrine Bergersen Klemp.

Både hun og moren opplever at det er mange fordeler ved å drive en bedrift sammen med familien. De nevner den korte avstanden mellom ledelse og ansatte. At alle har et sterkt engasjement for arbeidsplassen. Lojale kolleger. En følelse av mening.

Midt i hjertet

- Dette kommer hele bedriften til gode, ikke bare familien som eier den, sier Katrine.

Mamma Marianne mener det er en stor fordel at eierne arbeider midt i hjertet av

brusfabrikken.

- Man får en nærhet til produksjonen. Katrine og brødrene hennes har allerede vært innom flere deler av driften. På den måten får man en mer gjennomgående forståelse av alt sammen, sier hun.

Lave søknadsbunker

Nesten tre av fire familiebedrifter i Norge henter både styreleder og daglig leder fra familien.

Det er ikke nødvendigvis så lurt, viser forskning som Øyvind Bøhren har gjort sammen med Line Almlie og Kathrine Lærke Søndergaard i Deloitte.

- Når de trenger ny daglig leder, står det ofte bare mellom bror og søster. Dette taler mot familiebedriftenes suksess fordi en slik rekruttering utelukker en stor gruppe habile kandidater utenfor familien, sier Bøhren.

I Roma Mineralvannfabrikk har sjefen båret navnet Bergersen siden 1920. Marianne tror ikke det er en ulempe.

- En leder som kom utenfra ville ikke hatt samme motivasjonen som oss. Dessuten har vi hatt dyktige folk i familien hele tiden, sier hun.

Litt flaks har også måttet til for å få kabalen til å gå opp: Marianne ville studere administrasjon og ble daglig leder. Broren Morten Bergersen jr. ønsket seg en jobb i produksjonen og utdannet seg

Slik har de funnet resultatet

- Øyvind Bøhren og Janis Berzins ved BI har sammenlignet mer enn 100.000 norske bedrifter i årene 2000-2011.
- For å måle bedriftenes lønnsomhet, har forskerne sett på den inflasjonsjusterte avkastningen på total kapitalen (gjeld og egenkapital).
- I perioden 2000-2011 hadde norske familiebedrifter i snitt en avkastning på investert kapital på 4,5 prosent pr. år (etter skatt).
- Andre bedrifter hadde i samme periode en avkastning på investert kapital på 2,4 prosent.
- Det betyr at avkastningen til familiebedriftene var nesten 90 prosent høyere enn avkastningen til andre bedrifter.
- Justert for blant annet bedriftenes størrelse og bransje, reduseres forskjellen til omtrent et halvt prosentpoeng, eller 25 prosent.

på Næringsmiddelteknisk fagskole. Sistnevnte er i dag produktstjef.

«Den late tredjegerasjonen»

En kjent forestilling om familiebedrifter, er at første generasjon bygger grunnmuren, annen generasjon bygger selve huset, og tredje generasjon bygger et svømmebasseng.

Forestillingen om den late tredjegerasjonen er svært gammel, ifølge Trygve Gulbrandsen ved Institutt for samfunnsforskning. Det finnes eksempler på at grunnleggerens barnebarn kjører familiebedriften i grøften, men det finnes også mange eksempler på det motsatte.

- Noen familiebedrifter faller sammen i annen generasjon, andre holder det gående i både fire og fem generasjoner. Svært mange bedrifter legger uansett ned innen fem-seks år, uavhengig av hvem som eier dem, sier Gulbrandsen.

Gründerevner går sjelden i arv

Øyvind Bøhrens forskning viser at det er de små familiebedriftene med få eiere som går best. Den høye avkastningen som disse opplever, kan derfor tolkes som en «gründerpremie». Funn fra andre land tyder da også på at familiebedrifter går best så lenge gründeren har kontrollen, enten som daglig leder eller som styreleder.

- Det er altså mye lettere å arve bedrif-

Familiebedrifter på godt og vondt



Herman Friele

Syvende generasjon kaffebrenner. Solgte seg kraftig ned i Kaffehuset Friele i fjor.

– I en familiebedrift er du alltid nær en rask beslutning. Man lever seg veldig inn i det man driver med, og «på» hele tiden. Har du interesse for bedriften, blir det en del av livsstilen. Det har vært en glede, sier Friele.

I dag eier han sammen med sin datter 10 prosent av selskapet som ble startet helt tilbake i 1799.

– Jeg tror man tar mer hensyn i en familiebedrift, og det betaler seg i det lange løp. Vi har aldri opplevd konflikter knyttet til familieeierskap, men så har også eierskapet vært på ganske få hender. Er det drøsevis av familieeiere, er det kanskje mer komplisert, sier Friele.



Arvid Krogh

Femte generasjon i Krogh Optikk. Eier selskapet sammen med sin bror.

– Jeg tror det er viktig at man kan leve med hverandres gode og dårlige egenskaper. Alle har litt forskjellig utgangspunkt, og hos oss har også påfyllet underveis vært ulikt. Jeg er optiker, mens min bror er siviløkonom. Vi har vært flinke til å erkjenne hverandres sterke og svake sider, forene disse, og på den måten kommet styrket ut av det, sier Krogh.

Videre mener han at korte veier til beslutninger i familiebedrifter gjør det lettere å reagere.

– Jeg har valgt å jobbe i butikk. Det tror jeg er en styrke. En eier på gulvet kan plukke opp ting raskt og være tilgjengelig.



Harald Møller

Tredjegerasjons bilimportør og styreleder i Møllergruppen.

– Når familieeierskapet fungerer, er det etter min mening den beste formen for eierskap, men når det ikke fungerer, er det den aller verste. Med en beslutningsdyktig og uformell eierstruktur kan man ta raske beslutninger. Jeg opplever også en høy grad av lojalitet og en følelse av tilhørighet, kanskje mer enn i andre bedrifter, sier Møller.

Langsiktig verdiutvikling har alltid vært viktig for ham.

– En kritisk fase er når en ny generasjon skal ta over. Det kan ødelegge bedriften. Når man leverer fra seg makten, er det mye følelser i sving, følelser som ikke nødvendigvis handler om business.



Berit Kjeldsberg

Styremedlem i Kjeldsberg Kaffebrenneri, som hun eier sammen med brødre, fettere og far.

– Man blir engasjert på en annen måte. Vår erfaring er at familiebedrifter kanskje ikke er fullt så risikovillige som andre. På den ene siden kan man bli for konservativ, men i det lange løp er det kanskje lurt å være litt forsiktig, sier Kjeldstrup.

I 2011 valgte hun selv å slutte som leder av familiekonsernet.

– Jeg mente andre kunne gjøre jobben bedre enn meg. I en familiebedrift må man være åpen for å finne de beste lederne heller enn å tviholde på posisjonene selv.

– Jeg tror også det er lurt å ha en ekstern styreleder med et nøytralt blikk.

ten enn å arve evnen til å drive den. Sterke gründere går sjelden i arv, sier han.

Det er ingen tvil om at utfordringene står i kø når en bedrift har overlevd tre generasjoner. Fettere og kusiner skal enes om aksjemajoritet, posisjoner og veien videre. En søster vil ha ut pengene sine. En bror vil ekspandere. En krangel er unngåelig. Blant de mest kjente eksemplene her til lands, er konflikten mellom rederarvingene i Skaugen-familien, som startet da de arvet farfarens livsverk i 1990 og én av fire søsken ønsket å løse inn sin eierandel. Også Rederfamilien Ugland har ligget i rettsaker med hverandre i flere tiår.

Fire generasjoner

Roma Mineralvannfabrikk styres i dag av tredje generasjon Bergersen, med fjerde generasjon på full fart inn. Daglig leder Marianne har tre barn som alle begynte å arbeide i bedriften i tenårene.

– Min bror og jeg kom inn på samme måten. Når man begynner tidlig, får man mye stolthet for familiebedriften. Det har vært et godt utgangspunkt, sier hun.

Det er flere grunner til at Roma Mineralvannfabrikk har overlevd i nesten 100 år.

– I alle generasjonene har familien vært sterkt involvert i driften. Familien har

Årsresultat

Roma Mineralvannfabrikk AS

Alle tall i millioner kroner

	2012	2011
Driftsinntekter:	34,2	30,2
Resultat før skatt:	2,0	1,3
Årsresultat:	1,4	1,0

Resultatet for 2013 er ikke klart.

heller ikke vært så stor, noe som kanskje har gjort ting enklere. For eksempel var faren min enebarn. Han vokste opp i samme bygård som fabrikkens lå i, sier hun.

«Sånn gjør vi det her»

En annen som er født med familiebedriftens utfordringer i fanget, er Arild Span-

dow. Han er administrerende direktør i Amesto Group, som han eier sammen med sin far, sin bror og sin søster. Selskapet bygger på restene av farmorens gamle vikarbyrå. Spandow er i tillegg engasjert i The Norwegian Family Office Forum, et nettverk som diskuterer familiebedrifters ve og vel.

– I familiebedrifter er det ikke alltid de best kvalifiserte som overtar ledelsen, men de som arver posisjonen. Sånt kan det fort bli konflikter av, sier Spandow.

I tredje generasjon kan holdningene i en familiebedrift være preget av lav endringsvilje.

– Noen blir mer opptatt av å bevare det man har, enn å ta risikoen med å utvikle selskapet videre. For ikke å stagnere, må man drive med innovasjon og se seg om etter nye markeder, sier Spandow.

I Amesto har det gått fint. Spandow og søsknene har fått muligheten til å være gründere innenfor rammene av en familiebedrift. De har utviklet nye forretningsområder og fått ansvar for ulike deler av konsernet.

Ved Roma Mineralvannfabrikk har fjerde generasjon allerede bidratt med masse nytenkning, ifølge Marianne Bergersen.

– De ser med nye øyne på markedet, de bruker ny teknologi og tenker markedsføring på en helt annen måte. Den ver-

dien er helt uvurderlig for oss. Med en ny generasjon inne, har jeg fått en helt ny «boost». Denne bedriften har endret seg for hver generasjon som har kommet, sier Marianne.

Setter fremtiden på vent

Hun håper hun har minst 15 år igjen jobben. Hva som skjer den dagen hun blir pensjonist, er foreløpig ikke et tema.

– Jeg går ikke rundt og tenker på at barna mine skal ta over. Det er ikke et ansvar jeg pålegger dem, sier hun.

Datteren Katrine føler det på samme måte. Samtidig vet hun at dersom ikke hun og brødrene tar over, er det kanskje ingen som gjør det.

– Akkurat nå er det ingenting jeg vil mer enn at bedriften skal gå bra. Samtidig er jeg bare 25. Om 10 år kommer ting til å se helt annerledes ut, sier hun.

Moren tror en viktig forskjell på å arbeide i en familiebedrift kontra en annen bedrift, er at man blir lengre i samme stilling. I tillegg må familien stadig skjerpe seg for ikke bare å prate jobb når de har fri og er sammen som en familie. Datteren nikker. Moren smiler litt:

– Det blir et liv dette her.

oa@aftenposten.no



Avtar S. Jasser (48) forteller at hans innvandrerbakgrunn ikke har vært noe hinder i møtet med norsk næringsliv. – Nei, tvert imot. Folk blir heller mer positive når de treffer meg. Kanskje har de litt lavere forventninger til innvandrere og blir derfor positivt overrasket, sier han.

Han laget et dataprogram nesten ingen ville ha. Det nektet Avtar S. Jasser å akseptere.

Tvang frem en suksess

tekst Ingvild Bruaset
foto Signe Dons

– Du opplever stor suksess i dag, men selskapet du leder og er medeier i hadde en trang fødsel?

– Da vi begynte på starten av 2000-tallet var det ikke mange som var interessert i å kjøpe produktet vårt. Vi utvikler dataprogrammer for medarbeiderutvikling og prestasjonsledelse som brukes for å organisere arbeidet med blant annet medarbeidersamtaler og kompetanseutvikling, men markedet var ikke modent. Vi fikk en og annen kunde, og fra dem fikk vi veldig gode tilbakemeldinger, men det tok aldri av. Økonomisk gikk det så vidt rundt. Jeg hadde hele tiden tro på produktet, men frustrasjonen var så stor at jeg til slutt lurte på om produktet hadde livets rett. Det var en ørkenvandring.

– Hvordan holdt du motivasjonen oppe?

– Jeg funderte mye på hva som var nøkkelen til gjennombrudd. Vi var bare seks stykker i selskapet den gangen, og vi snakket mye sammen. De positive tilbakemeldingene vi fikk fra de kundene vi hadde, betydde mye. Magefølelsen min sa meg at vi en dag skulle lykkes, det drev meg videre. Det blir nesten som religion når du har tro på noe du har jobbet dag og natt med i flere år. Arbeidsmiljøloven kan man bare glemme i sånne perioder.

– Og så kom gjennombruddet?

– I 2009–2010 løsnest det. Markedet ble mer modent og etterspørselen økte. De siste årene har vi hatt sterk vekst. Det har vært

Livet på toppen

Avtar S. Jasser (48)







Stilling: Administrerende direktør og eier i dataselskapet CatalystOne Solutions

Antall ansatte: 45

Omsetning: 28 millioner kroner

Beste ledertips: Gjør gjerne dine analyser, men til syvende og sist må du stole på din intuisjon.

Selvangivelse

Antall timer søvn hver natt		6,5
Antall reisedøgn hvert år		100
Antall timer på jobb i uken		65
Antall barn		2
Ganger jeg lager mat i uken		1
Antall alkohol-enheter i uken		8

en drømmesituasjon. Nå har vi kontorer i Oslo, Sandefjord, Sverige og India.

– Du flyttet til Norge fra India da du var 18 år gammel. Hvordan har det formet deg som leder?

– Det har vært en styrke da vi skulle bygge opp avdelingen i India. Det er store kulturelle forskjeller. Jeg har vokst opp i en kultur hvor man er mye mer sulten på suksess. Det å studere og arbeide hardt er en selvfølge. Nå forsøker jeg å få barna mine til å tenke litt mer sånn. Jeg er nok også mindre naiv enn nordmenn. Når noen sier noe, lurte jeg på hva de ønsker å oppnå.

– Har din innvandrerbakgrunn noen gang vært et hinder?

– Nei, tvert imot. Folk blir heller mer positive når de treffer meg. Kanskje har de litt lavere forventninger til innvandrere og blir derfor positivt overrasket. På grunn av min bakgrunn blir jeg lettere husket, og det er jo en fordel i næringslivet.

– Hvilken av dine lederegenskaper er du minst fornøyd med?

– Jeg er veldig målrettet når jeg har troen på noe, og beslutningen er tatt. Da kan jeg nok sette skylappene på og bli lite mottagelig for innspill.

– Etter mange år i norsk næringsliv, hva opplever du som de typiske særtrekene?

– Norske ledere er for utydelige i sin kommunikasjon. De tør ikke spørre rett ut. Jeg tror det ville fjerne mye usikkerhet om

norske ledere var tydeligere. Men med det mener jeg ikke at man skal være autoritær. Åpenheten og tilliten i det norske arbeidslivet er helt klart våre største styrker.

– Hvordan skiller dette seg fra indiske arbeidsplasser?

– Hvis du spør en indisk ansatt «om de kan gjøre det eller det», bekrefter de at ja, det kan de, og så blir de sittende og vente på beskjed om og når de skal gjøre det. Du må gi tydelige beskjeder for å unngå misforståelser.

– Når du selv skal ta en beslutning, hvordan går du frem?

– Jeg er utdannet økonom og ingeniør og er analytisk av natur. Jeg synes derfor at analyser er viktig, men vel så viktig er det å spørre kolleger og kunder om råd. Men når så avgjørelsen skal tas, følger jeg magefølelsen. Jeg har flere ganger tatt avgjørelser kun basert på fakta, og det har slått feil ut.

– Hva tenker du på da?

– Ansettelser er et eksempel. Når karakterene, attestene og referansene er gode og alt tilsynelatende er i orden – likevel sitter man med en følelse av at noe ikke stemmer, men velger å ignorere det. Det har flere ganger vist seg å gå feil. Mennesker forandrer seg ikke så mye. Derfor har vi nå bestemt at hvis bare en eneste av kollegene som er med på ansettelsesprosessen har en dårlig følelse for en kandidat, så ansetter vi ikke vedkommende.