

Gir råd med CAPS LOCK

Når pappa Reitan sender epost til sønnene med blokkbokstaver, er det ikke fordi caps lock-knappen har hengt seg opp.

JOB OG LEDELSE

Lars Kristian Solem
Trondheim

Odd Reitan er ikke bare far, han er også styreleder for sønnene som leder de to største forretningsområdene i Reitangruppen.

I familieselskaper kan eierstyringsprinsipper og familieband bli satt på prøve når det topper seg. Når Odd Reitan har behov for å mene noe sterkt, hender det at 64-åringen bruker blokkbokstaver i eposter til sønnene.

- Når vi mener noe sterkt, så kommer det til uttrykk gjennom store blokkbokstaver, sier sønnen Ole Robert Reitan.

Ifølge læreboken om eierstyring og selskapsledelse, også kalt corporate governance, skal det være en distanse mellom eierne og den daglige ledelsen i selskaper. I familieselskaper der familien selv innehar flere av rollene, er det ikke like enkelt i praksis. Familierelasjoner er som oftest ikke skjematisk bokser med piler som i læreboken.

I Reitan-familien har diskusjonen alltid gått om dagligvarer.

- Vi har pratet butikk siden vi satt rundt frokostbordet, sier Odd Reitan.

Far som sønn

Eldstesønnen Ole Robert Reitan mener kommunikasjonsformen er konstruktiv.

- Først og fremst er det et fantastisk engasjement. Det går hett for seg, for det er jo ikke noen barnehage heller.

- Vi mener mye. Jeg og faren min er like som personer, og vi kan sikkert gå hverandre på nervene, legger han til.

De siste årene har Reitangruppen

Reitangruppen

Far Odd Reitan utøver eierrollen og styrer konsernspissen Reitangruppen, mens

de to sønnene leder de to største forretningsområdene.

Millioner kroner.

Rema 1000

| | |
|----------------|-------------------------------|
| Daglig leder | Ole Robert Reitan (44) |
| Styreleder | Odd Reitan (64) |
| Omsetning | 63.343 |
| Res. før skatt | 1943 |

Uno-X Gruppen

| | |
|----------------|--------------------------|
| Daglig leder | Vegar Kulset (46) |
| Styreleder | Odd Reitan (64) |
| Omsetning | 9.631 |
| Res. før skatt | 545 |

Reitan Convenience (kiosk)

| | |
|----------------|---------------------------|
| Daglig leder | Magnus Reitan (40) |
| Styreleder | Odd Reitan (64) |
| Omsetning | 15.544 |
| Res. før skatt | 553 |

Reitan Eiendom

| | |
|----------------|----------------------------|
| Daglig leder | Ingolv Høiland (40) |
| Styreleder | Odd Reitan (64) |
| Omsetning | 438 |
| Res. før skatt | 504 |

Konsern

| | |
|-------------------------|------------------------|
| Styreleder/daglig leder | Odd Reitan (64) |
| Omsetning | 85.561 |
| Resultat før skatt | 3.113 |

pen vært en vekstmaskin. De ti siste årene er omsetningen blitt tre ganger så høy. Ifjor fikk Reitangruppen et overskudd på over tre milliarder kroner.

Brudevals og business

Odd Reitan viser frem Napoleonsrommet og ballsalen på Ladegaard. De historiske bygningene, som er hovedsete for Reitangruppen, viser hvor sammenvevd familie og business er. I ballsalen har begge sønnene danset sin brudevals.

- Jeg tråkket på kjolen, sier Magnus Reitan (40) tørt.

I dag styrer lillebroren kioskvirksomheten i Reitan Convenience med en omsetning på 15,5 milliarder kroner.

- Faren din er gammel kjøpmann. Har han mange synspunkter på driften?

- Detaljstyring har det ikke vært behov for. Han har full tillit til Ole Robert og meg. I Reitangruppen er vi opptatt av å gi ansvar og myndighet, og at den

som er i rollen skal ha den friheten. Der går han ikke over grensen. Rollen hans i Reitan Convenience og Rema er ganske likt styreformenn i børsnoterte selskaper.

Tydelige roller

Ifølge Odd Reitan handler det primært om å etablere en effektiv struktur og handlingsregler med fornuftige begrensninger for hvordan direktørene kan styre.

- Rollene og fordelingen er knalltydelig, men vi er jo bare mennesker. I mange familier kan det være vanskelig å få det ordentlig til, sier 64-åringen.

Som eier må han også påse at det er balanse mellom sønnene og lederne for de to andre forretningsområdene - bensinstasjonsdrift og eiendom.

- Det har vært viktig å unngå at Uno X Gruppen og Reitan eiendom, de to andre forretningsområdene, ikke blir behandlet annerledes.

Odd Reitan mener styrings-



Praten har alltid gått løst om butikkdirft rundt Reitan-familiens frokostbord. I dag er rollene til pappa Odd og sønnene Ole Robert og Magnus formalisert gjennom styremøter og handlingsregler. Foto: Privat

modellene bidrar til å opprettholde en naturlig balanse.

- Vi har økonomiske modeller for hvert konsept som vi bare følger opp fanatisk. Det gjelder helt ned på kjøpmannsnivå.

Mens sønnene styrer hvert sitt forretningsområde fra Ensjø i Oslo, sitter far i hjembyen Trondheim og dyrker eierrollen.

- Rollen passer meg utmerket.

Jeg gjør det jeg alltid har gjort, nemlig å bygge kultur som eierselskap.

Etterhvert som årene har gått og rollene har gått seg til, har det blitt færre skarpe eposter fra far.

- Det er blitt mindre sting, men ikke mindre innhold, humrer Ole Robert Reitan.

lars.solem@dn.no



Her på Lade gaard i Trondheim er det pappa Odd Reitan som styrer Reitangruppen og utøver eierrollen. Samtidig som han er far, er han opptatt av å ha profesjonell distanse til sønnene Ole Robert (44) (til venstre) og Magnus (40) som styrer hvert sitt forretningsområde.
Foto: Ole Morten Melgård

» Jeg har verdens beste jobb

Oslo: Ole Robert Reitan har sittet desidert lengst av toppene i den norske dagligvarebransjen.

44-åringen har 15 år bak seg i stolen. Til sammenligning har Norgesgruppens Tommy Korneliussen fem år bak seg, mens Coop har byttet topplerer flere ganger de siste årene.

- Jeg har verdens beste jobb, så det er ikke noen grunn til å skifte, sier Ole Robert Reitan.

Før han ble toppsjef for Rema 1000, hentet han erfaring som markedsdirektør.

- Jeg er bare 44 år og kan nok drive på en stund til. Selv tror jeg at jeg har blitt ganske flink til det jeg driver med. I disse årene har jeg bygget organisasjon for å

gjøre Rema mer selvgående slik at selskapet i større grad driver seg selv fremover.

- Så du vil ikke snart gå inn i rollen som eier?

- Ikke de nærmeste årene. Jeg har for mye energi til det.

Norgesgruppen og Reitangruppen utmerker seg i toppsjiktet på DNs liste over Norges 500 største selskaper med at de er familieeide. Mens Reitanfamilien sitter på 100 prosent i Reitangruppen, eier Johannsonfamilien 74,4 prosent av Norgesgruppen.

I Norgesgruppen har Johannsonfamilien overlatt konsernsjefjobben til Tommy Korneliussen, som kommer utenfra.

» Kan føre til innavl og inkompetanse

Oslo: Familiebedrifter har sine åpenbare styrker og svakheter, ifølge professor Øyvind Bøhren, som leder Senter for eierforskning ved Handelshøyskolen BI.

Bøhren, som forsker på familiebedrifter, tror ikke det er tilfeldig at to av tre norske bedrifter er familieeid.

- Det faktum at familieeierskap er verdens mest utbredte eierform tyder på at dette ofte er mer livskraftig enn alternative måter å organisere eierskapet på, slik som spredt eierskap på børs med tusenvis av aksjonærer med lave eierandeler

Bøhren påpeker at familiebedrifter som Reitangruppen har et dobbelt sett av incentiver.

- Ikke bare er det et sterkt incentiv til å skape gode økonomiske resultater fordi familien har satset hele sin formue på virksomheten. Det er også et sosialt incentiv hvis familiemedlemmer i styre og ledelse ønsker å styrke familiens navn og rykte gjennom å bygge en førsteklasses bedrift. Et slik lojalitetsincentiv, som ikke er økonomisk begrunnet, finnes

sjelden i bedrifter uten familiekontroll.

Idyllen i familiebedriftene er også kilden til ulempe.

- Liten utskifting og familierekruttering til eierskap, styre og ledelse kan føre til innavl og inkompetanse. Alle foreldre vet at det er lett å være blind for svakheter hos egne barn. Å velge daglig leder og styreleder fra barneflokkene eller fra foreldregenerasjonen betyr dessuten å rekruttere fra en bitte liten gruppe i stedet for fra en langt større, som er tilfellet hvis det rekrutteres utenfor familien. Satt på spissen kan en si at familiebedrifter har fordelen av stort hjerte, men også ulempen av liten hjerne.

Øyvind Bøhren registrerer at en del familiebedrifter velger en mer profesjonalisert eierstyringsmodell med ekstern daglig leder når bedriften vokser og blir mer komplisert å lede.

- Tendensen er at familien beholder styrelederjobben, men overlater jobben som daglig leder til utenforstående.

**VI HAR SATT
VERDENS BESTE
LUNSJ PÅ
AGENDAEN**

Thon Hotels samarbeider med Bocuse d'Or om å skape inspirerende matopplevelser. Nå har vi gleden av å presentere et nytt lunsjkonsept komponert av verdensmester i kokkekunst Ørjan Johannessen.

Bestill din neste konferanse på thonhotels.no eller 815 52 400.

**THON
HOTELS**