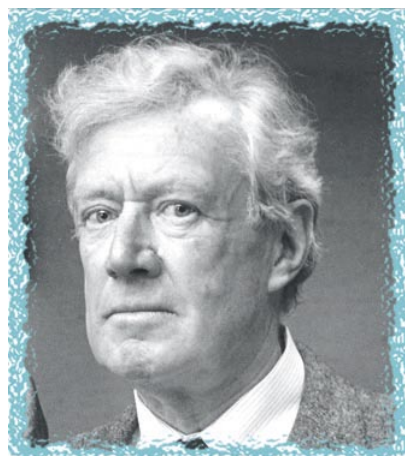
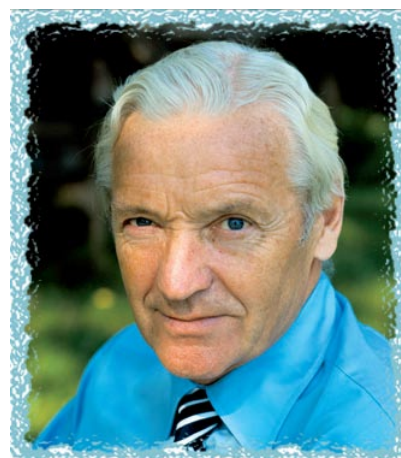
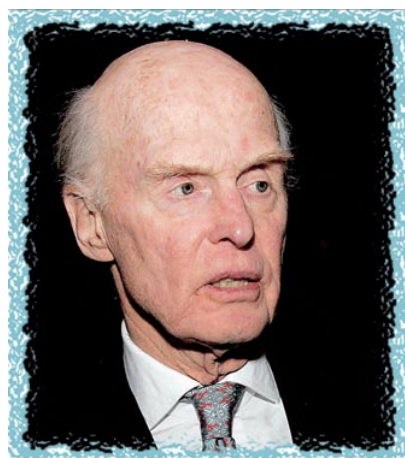
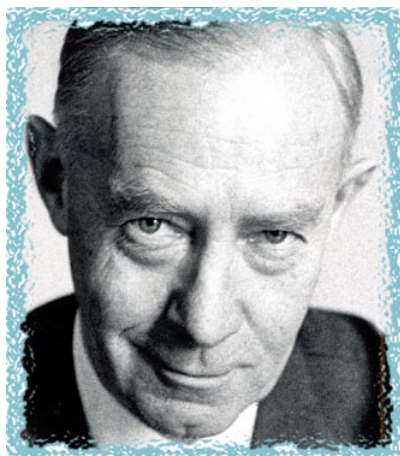
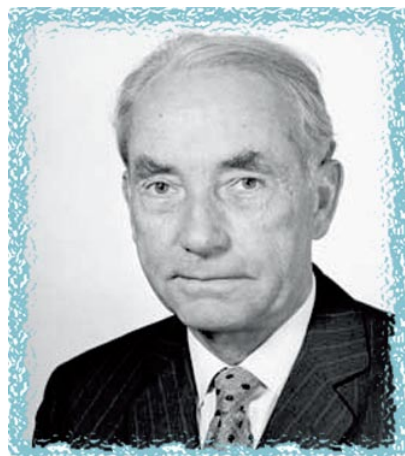


Kapital kårer:

# Norges beste og











# Fred. Olsen

## Partner og sjef for familieselskapet Fred. Olsen 1955-1993

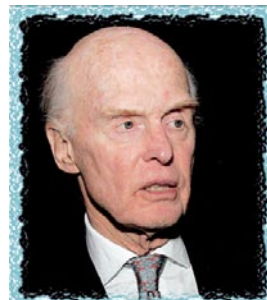
**Det er ingen kunst** å bli født med sølvskje i munnen, kunsten er å bruke den med forstand. Og sistnevnte har Fred. Olsen – døpt Thomas Frederik Olsen – vist til fulle. Da faren døde, overtok den 26 år gamle Fred. Olsen, som hverken hadde forretningsmessig erfaring eller utdanning, motvillig familiedynastiet. På det tidspunktet var det lite som tydet på at den sky og kunstinteresserte arvingen skulle bli den legendariske og radikalt kreative bedriftslederen vi kjenner i dag. Men det tok ikke lang tid før den daværende toppledelsen forsto at den nye sjefen kunne ta avgjørelser. Beslutningen om å selge hele tankflåten i siste liten før oljekrisen var Olsens egen.

Allerede på midten av 1960-årene så Olsen mulighetene innen oljesektoren. Han var blant initiativtagerne til opprettelsen av oljeselskapet Saga Petroleum og bygget fra 1973 opp en slagkraftig offshoredivisjon under Dolphin-paraplyen. Han var også hovedaksjonæren og styreformann i Aker-gruppen, som på 1970-tallet vokste til å bli blandets største industriarbeidsplass. Her sørget også Olsen for å omstrukturere virksomheten fra skipsbygging til offshorokonstruksjoner. Evnen

til å ta riktige beslutninger til riktig tid har vært avgjørende for det store og, fra utsiden, lite gjennomsluktige imperiet han har bygget opp. Klokkeprodusenten Timex hadde fulgt med på arvelasset og var en pengemaskin inntil billige asiatiske digitalklokker gjorde selskapet til et pengesluk tidlig på 1980-tallet. Fred. Olsen engasjerte seg da sterkt i driften, og ti år senere var Timex igjen en pengemaskin (selv om teften hans må sies å ha sviktet da han sa nei til verdensrettighetene for Swatch-klokkene).

Olsen var kjent som en svært krevende leder som var mer opptatt av visjon enn administrasjon. Han klarte likevel å samle en liten krets dyktige og lojale medarbeidere som fulgte ham hele veien.

Striden med Fred. Olsens 23 år yngre bror, Petter, delingen av familiedynastiet og overføring av kontroll til neste generasjon har bidratt til at den nå 81 år gamle rederen har blitt en mindre markant skikkelse i næringslivet. Like fullt er han stadig aktivt involvert i virksomheten som nå drives av femtegenerasjon Olsen.



1929-

# Arve Johnsen

## Administrerende direktør i Statoil 1972 - 1988

**Historien forteller** at Johnsen, som første leder og eneste ansatte i Statoil i 1972, installerte seg i en leilighet i Stavanger med kassebeholdningen i en liten sigarkasse. I tillegg inneholdt flyttelasset berettigede forventninger om en enorm medgift i form av gratis oljelisenser. Da han 15 år senere ble presset ut av jobben, var selskapet en av Norges største industribedrifter. I dag har Statoil en markedsverdi på 430 milliarder kroner.

Som statssekretær i Industridepartementet hadde den selvbevisste økonomen og juristen allerede lagt mye av premisset for et skatteregime som gjorde at brorparten av oljerikdommen tilfalt Norge og la føringer for utviklingen av den norske offshorindustrien.

De viktigste brikkene falt hurtig på plass. Ved utgangen av 1973 talte selskapet 50 medarbeidere, samtlige ansatt av Johnsen selv.

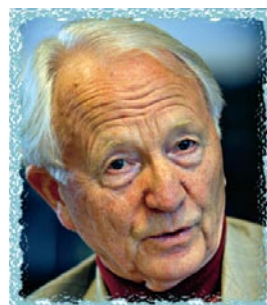
Statoils bedriftskultur oppmuntret til djerpe, men tidvis kostnadsnonchalante, beslutninger. Statoil manglet i begynnelsen kompetansen til å drive feltene selv, men utviklet seg i kompaniskap med internasjonale oljeselskaper. Blant annet ble Mobil valgt til å bygge ut og operere det enorme Statfjordfeltet. Statfjord A-plattformen kom i gang to år forsinket og ble over fire ganger så dyr som

planlagt. Likevel, da oljen begynte å renne, ble overskridelsene tjent inn i løpet av 96 dagers produksjon.

“Vi skal ha en nasjon med et oljeselskap, ikke et oljeselskap med en nasjon,” sa statsminister Kåre Willoch som en reaksjon på at de strid pengestrømmene gjorde Statoil for mektig og for lite kostnadsbevisst. Regjeringen opprettet derfor SDØE, Statens direkte økonomiske engasjement, som fratok Statoil lisensrettigheter og sluset store deler av oljeinntektene rett inn i statskassen. Statfjord-feltet klarte derimot den politisk drevne Johnsen å beholde selv. Det la grunnlaget for selskapets fortsatt uavhengige stilling og lønnsomme satsinger i inn- og utland.

Johnsen var en målbevisst, analytisk, egenrådig og tidvis arrogant leder som både ble elsket og hatet. Mye av hans politiske kapital var allerede brukt opp da femmilliarderssprekken på Mongstad-raffineriet ble unnskyldningen politikerne trengte for å sende ham på dør i 1988.

I ettertid fremstår Statoil-arkitekten som den fremsynte oljepioneren som handlet der andre tvilte.



1943-



# Olav Selvaag

## Boligentreprenør i Selvaagbygg

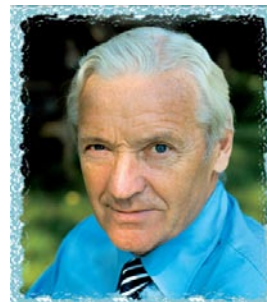
**- Det skulle være straffbart** å sløse slik med materialer som bygningsloven påbyr! Hvorfor bygger vi så "fint" at alminnelige folk ikke har råd til å bo i de nye husene, skrev Olav Selvaag til Stortinget og tolv av landets største aviser i 1948. Den 36-årige bygningsingeniøren påstod at han kunne bygge tre boliger med samme inn-sats av bygningsmaterialer og arbeid som en bolig med daværende byggeskikk krevet. Allerede samme år brøt han bygge-loven etter alle kunstens regler. I løpet av bare tolv uker bygget han det første moderne norske trehuset med lett bindingsverk, noe som revolusjonerte norsk husbygging. Huset kostet en tredjedel av en tilsvarende OBOS-bolig og førte både til en dramatisk endring av byggeforskriftene og en rask fordobling av boligbyggingen i et Norge som skrek etter boliger.

Legesønnen Selvaag begynte i 1936 i et lite entreprenørselskap og ble fort lagt merke til hos eieren, Fredrik

Ringnes, som allerede i 1938 ga løfter om medeierskap. Under krigen var selskapet blant svært få i bransjen som nektet enhver befattning med arbeid for tyskerne. Selvaag var våpensjef for Milorgs avdeling D 13 og overtok driften av selskapet da Ringnes gikk i dekning mot slutten av krigen.

Selvaag var en visjonær som sto med rak rygg i kraftig motvind fra politikere, fagforeninger og arkitekter, men det er evnen til å sette ideene ut i livet som plasserer ham på listen over Norges beste ledere. Under hans ledelse oppførte Selvaagbygg mer enn 35.000 boliger, i tillegg til barnehaver, skoler, sykehjem og ikke minst landets første shoppingsenter.

Billige boliger gjorde Selvaag til en rik mann, og selskapet lever fremdeles som en del av den familieeide Selvaag Gruppen.



1912-2002

# Frank Mohn

## Gründer av Frank Mohn

**Frank Mohn** er en av etterkrigstidens mest vellykkede gründere i et unikt og lite omtalt industrieventyr. Konsertnet han som 22-åring grunnla, uten annen kapital enn arbeidslyst og pågangsmot, er i dag ledende i verden på spesialproduktene skipspumper og oljevernustyr. Ideen ble født da en arbeider fortalte at hans far og bror var omkommet i et pumperom. Tragedien fikk Mohn til å se det som sin livsoppgave å lage pumper som kunne forhindre ulykker. Det begynte med sildepumper og fortsatte på 1960-tallet med pumper til spesialtankskip – og senere til oljevernustyr og offshore. Bak fabrikkmerket FRAMO skjuler det seg i dag mer enn 50 patenter, og pumpene produseres i all hovedsak i Norge.

I en tid da det var stor forskjell på arbeidere og funksjonærer, tok gjerne skipsmeglersønnen turen ned til fabrikkgulvet for å diskutere direkte med arbeiderne. I selskapet Frank Mohn er det to regler som gjelder: Det er ikke lov å snakke stygt om kundene, og medarbeiderne har ikke lov å snakke stygt om hverandre.

Mohn-familien deler gavmildt av sin rikdom til velde-dige formål i Bergen-området, men har til Bergen-folk å være holdt en usedvanlig lav medieprofil. Selskapets resultater taler imidlertid for seg selv.

I 2008 omsatte Frank Mohn for 6,3 milliarder kroner, noe som riktignok ikke gir noen topp-plassering på Kapitals liste over Norges 500 største bedrifter. Driftsresultatet på mer enn 1,5 milliarder kroner vitner imidlertid om høyteknologiske produkter med stor internasjonal konkurransekraft. Det er tilsynelatende bedre å betale en god slump ekstra enn å risikere at pumpen på havets bunn slutter å virke. Til sammenligning solgte de fire store norske dagligvarekjedene varer for 133 milliarder kroner, men satt bare igjen med en milliard på driften.

Konsertnet ledes i dag av sønnen Trond Mohn, som har ført familieselskapet til nye høyder siden han overtok ledelsen på 1980-tallet.



1916-2002

# Thorleif Enger

Konsernsjef i Norsk Hydro/Yara 1999-2008

Da **Thorleif Enger** var 38 år, valgte Norsk Hydro odelsgutten og doktor ingeniøren til å lede utbyggingen av oljefeltet Oseberg i Nordsjøen. Med et budsjett på 25 milliarder kroner var Oseberg det største enkeltstående offshoreprosjektet i verden. Enger var uten prosjektledererfaring, og Hydro debuterte innen offshore, men Oseberg ble levert til riktig tid og under budsjett, til tross for dristig bruk av relativt uprøvde teknologiske nyvinninger. Resultatet ville vært en sensasjon hos erke-rivalen Statoil, hvor enorme overskridelser snarere var regelen enn unntaket.

I 1999 fikk bondesønnen fast jord under føttene som nyutnevnt sjef for Hydros gjødseldivisjon, som samme år tapte 1,7 milliarder kroner. Organisasjonen innbildte seg at den lå i verdenstoppen i effektivitet, men den eksterne konsulentrapporten som Enger bestilte, knuste villfarelsen.

I neste runde fikk den gamle ledergruppen smake øksen, og den ble erstattet med nye koster som ble

styrt mot konkrete og kort-siktige mål. På under to år kuttet Enger kostnadene med 35 prosent. Dette i full forståelse med fagforeningene, som skjønnte at kuttene var nødvendige. Antall ansatte ble skalpert fra 11.300 til 7.500 – med like store kutt i stab som i fabrikker, og det uten store overskrifter eller politiske sirkusøvelser.

Selskapet omdefinerte seg senere fra å være en gjødselprodusent til å bli et kjemikalieselskap. Det ble skilt ut fra Hydro og børsnotert under Yara-navnet. I neste fase ble vekst og kreativitet satt i høysetet, riktignok med god drahjelp fra etterspørsels- og priseksplasjonen som toppet seg i 2008. Da Enger gikk av med pensjon i 2008, var milliardunderskuddet forvandlet til mer enn tolv milliarder kroner i driftsresultat. Resultatet har riktignok falt med 75 prosent i de tre første kvartalene i 2009, men historien om Enger og Yara vil stå seg som en av de største snuoperasjonene i nyere tid.



1943-

# Tormod Hermansen

Administrerende direktør i Televerket/Telenor 1990 - 2002

**Merkelappen "toff ryddegutt"** har heftet ved arbeider-sønnen fra Elverum siden han som departementsråd strømlinjeformet saksgangen i Kommunaldepartementet. I 1986 ble Arbeiderparti-mannen håndplukket av Willoch-regjeringen til å gjøre det samme i det egenrådigede Finansdepartementet. I 1990 ble han utnevnt til nok en statlig toppstilling av en borgerlig regjering. Denne gangen var det Televerkets tur til å få en omgang av Hermansens tornado.

Televerket anno 1991 måtte via Stortinget for å få vedtatt priskutt på tellerskritt. Det var uholdbart for Hermansen, som fikk bruk for all sin politiske tyngde da han i 1994 fikk omdannet Televerket til et statsaksjeselskap. Sterke krefter i AP og LO var imot, men når Hermansen først hadde bestemt seg, ble det gjerne AP-regjeringens offisielle politikk. Fagbevegelsen sto sterkt i Televerket, men i møtet med den nye sjefen ble det satt sluttstrek for fagforeningens tradisjonelle vetorett i alle viktige saker.

Det var også Hermansen som la grunnlaget for Telenors vellykkede utenlandske mobilinvesteringer på 1990-tallet. Hermansen kan ikke ta æren alene, men

han var den entusiastiske pådriveren som med sine gode kontakter i staten bidro til at selskapet fikk finansiert satsingen av det som på dette tidspunktet ikke var opplagte pengemaskiner.

Samtidig rasjonaliserte Telenor på hjemmebane og kuttet priser i forkant av det kommende konkurransefrislippet. Det har også andre lands telemonopoler gjort, men Telenor har vært blant de flinkeste i klassen. Børsnoteringen i 2000 satte kronen på Telenors forvandling fra å være salderingspost i statsbudsjettet til å bli et frittstående, lønnsomt aksjeselskap.

"Jeg tror vi gjør vår jobb best i skyggen," uttalte Hermansen som departementsråd i 1985. Han var mindre komfortabel i offentlighetens rampelys. Hans krigerske og upolerte stil skremte vettet av svenskene under fusjonsforsøket med Telia. Det legendariske sparket mot en mikrofonviftende NRK-journalist var heller neppe koreografert av et PR-byrå. Men det er resultatene som teller – og på det området har Hermansen få likemenn.



1940-



# Kjell B. Langballe

Generaldirektør i Kværner 1960-1976

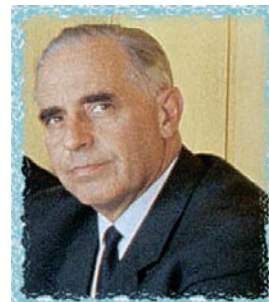
I 1960 ble Kjell B. Langballe første generaldirektør i Kværner, et gammelt industrikonsern med komplisert eierstruktur og lav grad av koordinering mellom de ulike selskapene. I 1967 klarte omsider aksjonærene å bli enige om en verdifastsettelse av de ulike datterselskapene slik at aksjene kunne byttes inn i eierandeler i holdingselskapet, Kværner Industrier. Etter hvert som tollbarrierene i verkstedsindustrien ble borte økte konkurransen, og den gav også tilgang til utenlandske markeder. Kværner ledet an i strukturrasjonaliseringen ved å innlemme mange selskaper som konkurrerte med de samme produktene, og konsentrerte produksjonen til ett sted.

Langballe gav likevel de enkelte virksomhetene stor frihet. Den dominerende linjen i hans ledelsesfilosofi var at resultatansvar og beslutningsmyndighet i størst mulig grad skulle delegeres til selskaps-, avdelings- og prosjekt-nivå. Det illustreres av det usedvanlig slanke holdingselskapet som i 1974 bare hadde elleve ansatte, mot nesten 7.000 i datterselskapene. De 800 ingeniørene ble også forskånet for innblanding av siviløkonomer, som det bare fantes 15 av i hele konsernet.

Kværner var under Langballes ledelse aktiv, men disiplinert, på oppkjøpsfronten. Langballe selv hevdet at

selskapet aldri hadde kjøpt en bedrift bare for å vokse. Kværners sterke økonomiske stilling var tuftet på billige oppkjøp som ble utviklet til sterke og selvstendige økonomiske enheter. Mottoet var at det var bedre å kjøpe en bedrift for mye enn en for lite.

Under Langballe gikk Kværner inn i skipsbygging og to verft som ble sammensluttet til Moss Rosenberg Verft. Det gav Kværner inngangsbilletten til en teknologisk dristig og meget vellykket satsing på LNG-skip (som fraktet flytende naturgass). Langballe etablerte også den senere gullkalven, Kværner Engineering. Fra 1965 til 1974 økte Kværners omsetning fra 244 millioner kroner til 1,3 milliarder. Dette la grunnlaget for en stor del av de finansielle reservene som Erik Tønseth senere klarte å skusle bort. Langballe var en inspirerende leder som til tross for sine delegerende tilbøyeligheter både sto som garantist for de ulike virksomhetenes gjennomføringsevne og fungerte som døråpner mot næringslivstopper og politikere. Det har gitt ham en unik posisjon som en av Norges viktigste toppledere i etterkrigstiden.



1913-1982



## Nå åpner Thon Hotel Tromsø

20. april får Nordens Paris sitt andre Thon-hotell, Thon Hotel Tromsø. Hotellet ligger sentralt i byen og kan by på 152 moderne, lyse rom og møteromskapasitet.

Her kan du oppleve en unik atmosfære  
i midnattssolens rike.

Velkommen skal du være.

**THON**  
Hotel Tromsø

Bestill på [thonhotels.no/tromso](http://thonhotels.no/tromso) eller 815 52 400