

økonomisk rapport

Nr. 2/2008
47. årg.
kr. 75

www.
orapp.no

Norske småbedrifter i verdenstoppen	54
Bergensbedrift leder kappløpet om vinden	46
Slik vekker du fantasien	52
Salgstips for småbedrifter	78

Ståle
Kylling-
stad

Jon
Gjedebo

Inge Brigt
• Aarbakke

3 SUPER-GRÜNDERE

De har bygget opp hver sin milliard-
bedrift. Her er deres råd. 36

StatoilHydros farlige liv

Spås en langsom død 10

StatoilHydro-sjef
Helge Lund



A photograph of two men walking on a grassy dune. The man in the foreground is wearing a dark jacket and glasses, smiling. The man in the background is also wearing a dark jacket and a red patterned scarf, also smiling. The background shows a grassy dune under a cloudy sky.

SUPER GRÜNDERE

De har alle bygd opp milliardbedrifter. Tre gründere. En skoletaper, en sivilingeniør og en cnc-operatør. Ståle Kyllingstad, Jon Gjedebo og Inge Brigt Aarbakke er alle rogalendinger. I tillegg er alle tre kåret til Årets Entreprenør. De gir her sine beste råd til personer med ambisjoner, og de kommer med sine forklaringer på hvorfor Rogaland alltid scorer så høyt på næringslivsmålinger.

TEKST OG FOTO: SJUR O. ANDA

Milliardgründernes TRE GODE RÅD



Ståle Kyllingstad

- 1** Det er viktig å ha sterk nok vilje til å lykkes. Du må virkelig brenne for å få det til.
- 2** Hardt arbeid må du være forberedt på – og villig til. Dette er ingen ni til fire jobb.
- 3** Vær nøysom. Bruk penger på driftsmidler. Pløy overskudd inn i bedriften igjen. Dette gir grunn for vekst.



Jon Gjedebo

- 1** Du må vite hvor du er. Det vil si at du har en realistisk holdning til hvordan situasjonen din er i dag.
- 2** Du må også vite hvor du vil. Klare mål gjør det lettere å styre i rett retning.
- 3** Spre entusiasme. Får du folk med deg får du ting til.



Inge Brigt Aarbakke

- 1** Du må være forberedt på å jobbe mye. For å lykkes kommer du ikke utenom hardt arbeid. Egeninnsats er helt uvurderlig og dessuten gratis.
- 2** Du må også være interessert i å selge produktet ditt. Det nytter ikke å ha et topp produkt hvis du ikke har kremmerånd. Det er jo her inntektene kommer.
- 3** En av mine suksesskriterier er også at en tar vare på de ansatte. De er bedriftens kanskje viktigste ressurs. Får du de på lag, kan dere sammen gjøre mye.

Nøkkelen til suksess





Nøkkelen til suksess

Risikovilje og entreprenørånd er årsaken til at Rogaland er et nasjonalt superfylke når det gjelder næringsliv. Det mener Jon Gjedebo, Ståle Kyllingstad og Inge Brigt Aarbakke, som alle har bygget opp milliardforetak fra ingenting.

TEKST OG FOTO: SJUR O. ANDA

Hitec. – V i tror jo ikke vi tar noen store sjanser. Men det er bare fordi vi ikke er klar over hvor stor risikoen er i det vi holder på med, sier Jon Gjedebo, som ble kåret til årets entreprenør i 2007.

Han treffer oss i familieselskapet Styrbjørns lokaler i Hinna Park i Stavanger. Fra takterrassen ser vi ned over Viking Stadion. Med litt velvilje kan vi skimte det ene cornerflagget. Men det er ikke fotball som opptar Gjedebo, det er nyskaping.

Gjedebo slet seg gjennom skolen. Han endte opp som skipsingeniør og startet for seg selv. Siden den tid har han vært med å starte over 60 selskap. Mange av disse er børsnotert i dag. Mest kjent er han nok for Hitec, som ble solgt til National Oilwell. Styrbjørn er i dag investor og medeier i flere selskaper. Bare gjennom sin eierandel på over 50 prosent av Hitec Vision er Styrbjørn involvert i rundt 30 selskaper med en omsetning på 10 milliarder og over 5000 ansatte.

Egentlig er Gjedebo pensjonist, men lite tyder på at han legger seg på stranden og drikker paraplydriker på heltid. Flere store prosjekter står i kø, og selv om sønnen Tore har det daglige ansvaret for selskapet, blir er det vanskelig å sitte stille.

– Som pensjonist har jeg jo all tid i verden til å gjøre hva jeg vil, sier Gjedebo og smiler.

Entreprenørkultur. Gjedebo fremhever Mørekysten og Rogaland som unike i nyskaping i Norge.

– Det er noe i kulturen. Folk er flinke til å planlegge i tillegg til at de har risikovilje, sier Gjedebo.

Likevel ser han forskjeller mellom Sør- og Nord-Vestlandet. Gjennom selskapet Odium Hitec skulle han arbeide sammen med møringer. Det ble en kulturkollisjon.

– Alle krefter ble brukt på indre krangel.

Heldigvis fikk det hele en heldig utgang da selskapet ble delt. Alle delene har faktisk blitt en suksess i ettertid, sier Gjedebo.

Kulturforskjellene oppfattet han som at rogalendingene var flinkere til å samarbeide.

– Hvis du bor på ei øy, tror du andre må gjøre det dårlig for at du skal gjøre det bra. Vi mener markedet er uendelig og at man kan ekspandere uten at det går ut over andre, sier Gjedebo, og supplerer: – På Møre svømmer de innover, men det trenger du ikke sitte meg på.

Denne kulturforskjellen gjør at det er lettere å få til godt samarbeid og å bygge gode nettverk i Rogaland.

– Rogalendingene er utadvendte og liker samarbeid. Vi lager allianser også med kon-

olje lastes på gjennom selskapet Remora, som nå bygger sin første båt.

Gode politikere. – Vi er ikke så opptatt av politikk som vi burde. Regionen taper muligens på det. Det må jobbes for å fostre frem dyktige politikere, sier Jon Gjedebo, som likevel er helt klar på at Stavanger har den ordføreren i Norge som er best for næringslivet.

– Leif Johan Sevland er en stor hjelp for næringslivet når vi skal ekspandere utenlands, sier Gjedebo. Selv har han også bidratt så det monner. Gjennom Styrbjørn har Gjedebo-familien bidratt med 50 millioner til Senter for innovasjonsforskning ved Universitetet i Stavanger.

Oljeindustrien har dominert regionen

TING OPPFATTES ALLTID SOM OM DE KOMMER PÅ FEIL TIDSPUNKT. MAN MÅ TA MULIGHETENE NÅR DE KOMMER

STÅLE KYLLINGSTAD

kurrenter. Vi har demonstrert at vi er villige til å løfte sammen. Mange vil si at det er i sterk motsetning til Møre, sier Gjedebo.

Seriegründer. Hva er det da som driver en gründer med over 60 bedrifter på samvittigheten fremover?

– Får jeg en idé, føler jeg at jeg må gjennomføre den. Det er mer en besettelse enn noe annet, sier Gjedebo, som understreker at en idé ikke er verd noe uten gjennomføringsevne.

– Det er ikke oppfinnelsene som er spennende, men å få det til å bli noe, sier Gjedebo.

I dag håper han å revolusjonere måten

de siste tre årne og er en viktig årsak til at det går så bra. Med mange internasjonale kontakter er det også naturlig for rogalandsbedrifter å tenke stort når de skal ekspandere.

– Det er et veldig godt internasjonalt klima. For å bli stor trenger man en større lekeplass. Jeg synes næringslivet her har vært flinke til dette. Ambisjonene er ofte å bli store internasjonalt, ikke nødvendigvis i Norge. Ånden her støtter opp om dette, sier Gjedebo.

Kyllingstad. Ståle Kyllingstad er sjef for IKM-gruppen og ble i 2006 kåret til Ernst & Young Entrepreneur Of The Year.



ARBEIDSKULTUR: Ståle Kyllingstad mener at en bestemt god arbeidskultur gjør Rogaland til å godt sted å drive næring i.



KICK: Jon Gjedebo setter pris på lyse ideer, og får de helt store kickene av å sette dem ut i live.

Det er tiårets glatteste dag da vi skal treffe ham. Bilene sklir bokstavelig talt rundt på isen i Stavanger. Trafikkaoset er totalt. Jeg har avtale om å treffe konsernsjefen klokken åtte om morgenen. Trafikkaoset gjør at jeg er tyve minutter for sein. Jeg beklager forsinkelsen og henviser til været.

– Det skulle du sett allerede i går og startet tidligere, svarer Kyllingstad.

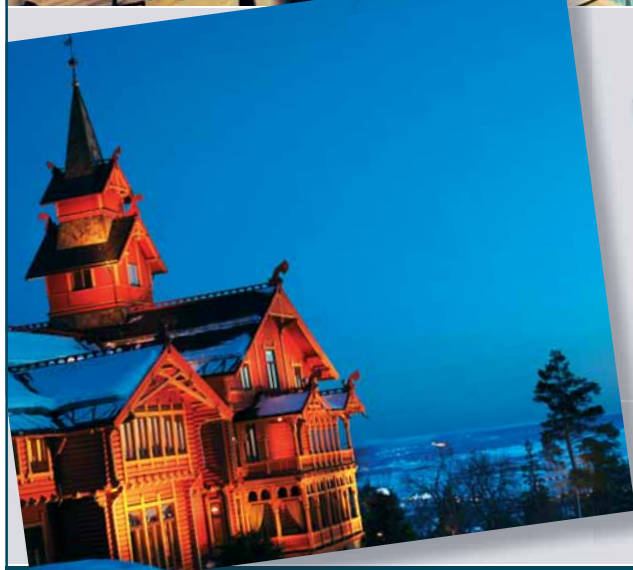
I 1989 kjøpte han sin egen arbeidsgiver, Hydrotech Laboratorium AS. Dette var begynnelsen til det som i dag er kjent som IKM Gruppen. Da var det en noe uvillig industribygger som tok over.

Timing. – Før eller seinere ville jeg drevet for meg selv, men i 1989 oppfattet jeg det som for tidlig. I ettertid ser jeg at timingen var riktig. Ting oppfattes alltid som

om de kommer på feil tidspunkt. Man må ta mulighetene når de kommer, sier Kyllingstad.

IKM Gruppen tilbyr tjenester for olje- og gassindustrien innen ferdigstilling og

DOBLER PÅ
TRE ÅR



Holmenkollen ...naturligvis

Holmenkollen ligger luftig, høyt over byen, midt i vintereventyret. Vi tilbyr alt du trenger for et vellykket arrangement. Blant våre 38 konferanserom finner du alltid den rette rammen for dine møter. Det tekniske utstyret er på plass, kjøkkenet er utmerket, og på våre rom sover du godt. SPA-avdeling for trening og luksus, og stort aktivitetsprogram for spennende avbrekk underveis.



Holmenkollen Park Hotel Rica

Kongeveien 26, 0787 Oslo • Tlf. 22 92 20 00 • www.holmenkollenparkhotel.no

DONNA



inspeksjon, ingeniørtjenester, mekanisk industri, overflatebehandling, stillas, elektro og instrumentering. IKM står for Instrumentering, Kalibrering og Måleteknikk.

Arbeidskultur. Oljeindustrien smører bokstavelig talt industrien i Rogaland og bidrar til et godt gründermiljø.

– Du ser at alle vi tre har en fot tungt inne i oljeindustrien. Her finnes det gode muligheter for gode folk, sier Kyllingstad, som er oppvokst på gård og utdannet petroleumsingeniør. At Rogaland stadig gjør det godt på alt som har med industribygging og næringsliv å gjøre, tror han ikke er tilfeldig.

– Det er en god kultur for industribygging her. Du ser det samme på Sunnmøre. Det er akseptert at folk starter for seg selv. Barrierene blir mindre. I tillegg er motet og risikoviljen større, sier Kyllingstad. Folket på Jæren er ofte karakterisert som arbeidsomme. Her legges stein på stein istedenfor å jage lette penger.

– Her forstår folk at det henger på egen innsats. I finansnæringen kan pengene komme veldig lett, hvor 28-åringer tjener flere millioner i året. Jaget etter dette finner du ikke i stavangerregionen. Her er det en arbeidskultur, sier Kyllingstad.

Tankeløshet. De sentrale myndighetene har IKM-sjefen lite til overs for. Politikerne gjør lite for å støtte opp om regionen.

– Se på hovedkvarterdelingen til Statoil-Hydro. De bygger ned stavangerregionen som hovedkontor og som oljehovedstad i Norge. Til dags dato er det ikke avholdt styremøte i StatoilHydro i Stavanger, sier Kyllingstad.

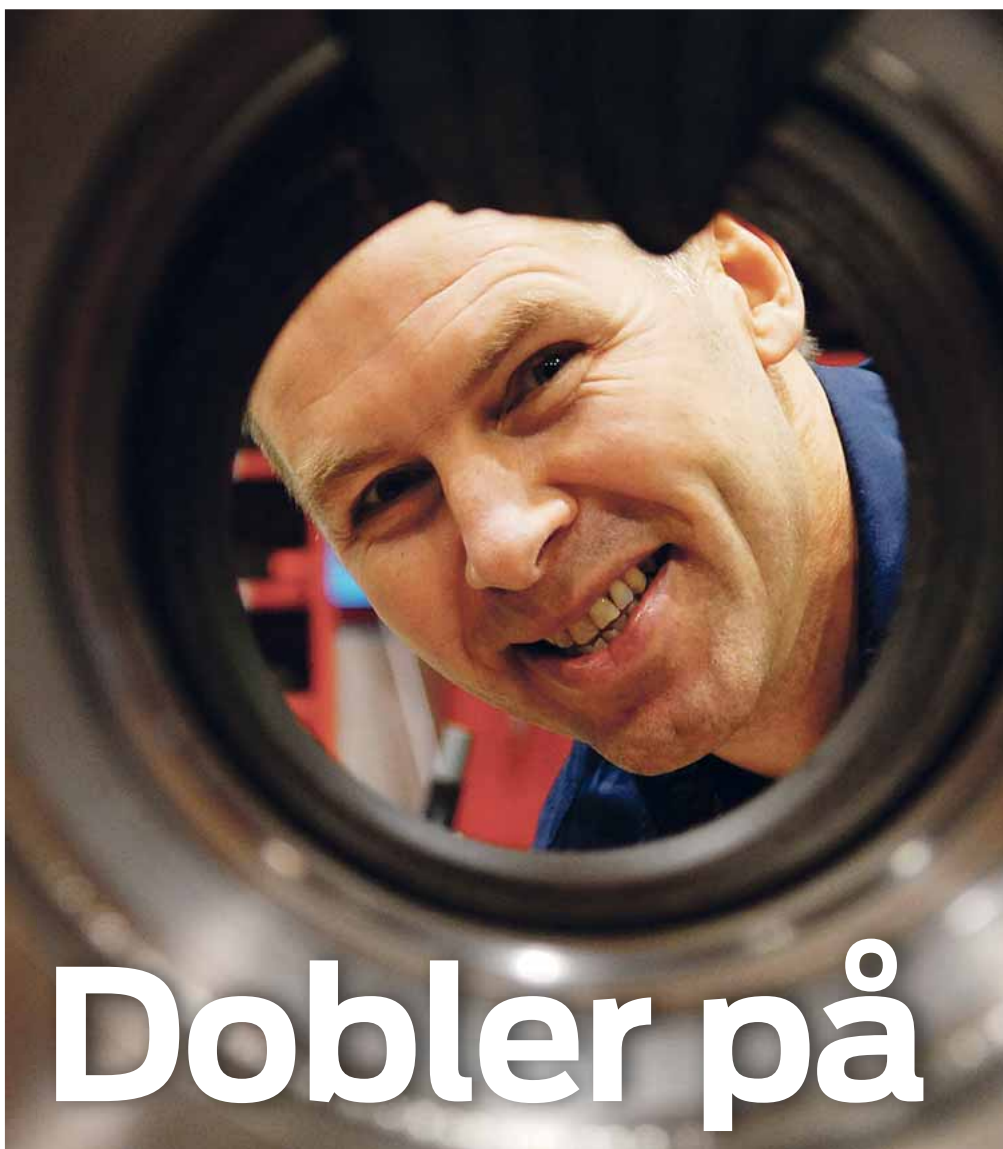
De lokale politikerne er han mer positiv til, selv om han langer ut noen slag mot dem også.

– Det er viktig med en bred industribase. Denne har tidvis vært truet av politisk tankeløshet. Regionen har trodd at dette går av seg selv, sier Kyllingstad, som i dag synes det er en positiv holdning til industribygging, med god tilrettelegging for industritomter og utbygningsmuligheter.

– Vi blir i stor grad hørt, sier Kyllingstad.

Letearealer. Hele Norge, og Rogaland i særdeleshet, er oljedrevet. Den eneste trusselen Kyllingstad ser er en generell nedgang i oljevirkomheten.

– Det må være fremdrift. Vi må ha letearealer nordover for å drive utbygging. I dag stilles det veldig strenge miljøkrav i oljeindustrien. Det er verre mange andre steder. Det er blitt et overfokus på miljø i oljeindustrien, sier Kyllingstad.



Dobler på

Du trenger ikke amerikanske eiere for å drive med dreiling og fresing på Bryne. I år regner jærbuen Inge Brigt Aarbakke med at bedriften hans runder en milliard. Med hjelp av friske penger fra byen skal omsetningen i Aarbakke AS dobles frem til 2011.

TEKST OG FOTO: SJUR O. ANDA

– **Det kryr** av gode folk her på Jæren. Vi er flere som har startet opp med en idé, uten kapital. Nå er det bygget opp et industrimekka med enorm kompetanse som er ført ned i generasjoner. Det er bygget inn i folket. Det finnes i skolene. Her har vi den beste mekaniske grunnutdanningen og mange som er interessert i faget, sier **Inge Brigt Aarbakke**.

I 1981 startet gründeren virksomheten med sin første CNC-maskin. Gjennom opp-

kjøp og organisk vekst bygde han opp Aarbakke AS til en solid maskinerings- og engineeringsvirksomhet. I 1992 fusjonerte Nodeco og Aarbakke. Inge Brigt satt igjen med en mindre aksjepost.

– Jeg ble presset til fusjonen med Nodeco. De var vår største kunde og sto for 40 prosent av ordrene. De trengte produksjonskapasitet, og hvis de ikke hadde tatt oss, ville de valgt noen andre, sier Aarbakke, som sto igjen med en eierandel på 17

OPERATØR: Inge Brigt Aarbakke er selv en dyktig CNC-operatør, men ligger langt etter de beste ansatte.

FOTBALLINSPIRERT: Takkranene hos Aarbakke har fått navn etter helter i Bryne fotballklubb.

tre år



Aarbakkesfæren

Aarbakkesfæren består av flere bedrifter. Dette er totaltall for gruppen.

	Omsetning	Resultat
2007*	800	100
2006	658	83
2005	525	74

Kilde: Bedriften.

* I 2007 ble tre bedrifter kjøpt opp på slutten av året, noe som påvirker tallene.

prosent.

– Jeg var ikke den styrende enheten, bare en aktiv aksjonær. Det var en stor overraskelse når mitt ble vårt. Men det var viktig da. Vi hadde store satsinger og bygde ut mye, sier Aarbakke.

I 1996 ble hele virksomheten kjøpt opp av det amerikanske oljeserviceselskapet

Weatherford. Å havne i en stor tungrodd organisasjon var ikke noe for Jærbuen.

– Jeg hadde ikke noe imot at det ble Weatherford. Men jeg lærte mye om hvordan jeg ikke skulle styre. Det var et stort og tungt system med for mye papirarbeid for å gjøre beslutninger. Så da jeg kjøpte det tilbake i 2000, var det med lokale folk på eiersiden, sier Aarbakke, som fikk Ernst & Youngs entreprenørpris i 2003.

Aktive eiere. Da Aarbakke igjen satt i førerstolen, gjorde det mye med effektiviteten i bedriften.

– Jeg var veldig klar for dette. Jeg så hvordan engasjementet rundt selskapet økte. Aktive eiere med gründere som er villige til å bygge er viktig for de ansatte. Det var knallflott å se engasjementet som vokste frem, sier Aarbakke.

Jærsk ånd. Heller ikke Inge Brigt Aarbakke tror det er noen tilfeldighet at tre av

seks som er kåret til årets entreprenør er fra Rogaland.

– Vi liker å bygge og er ikke redde for risiko. Tar du ikke sjanser, går det for sakte å bygge. Du ser at både Ståle (Kyllingstad, red. anm.) og Jon (Gjedebo, red. anm.) har tatt stor risiko. Veksten kommer ikke fort nok uten. Også for min del er dette en faktor i at jeg har fått det til, sier Aarbakke.

– Hadde du kunnet gjøre dette i Oslo?

– Jeg hadde nok ikke funnet så mange gode Jærbuer i Oslo, sier Aarbakke og smiler. – Dette er ikke et enmannsshow. Jeg har gode medarbeidere som er villige til å satse sin tid for å være med på å bygge. Det er svært mange som har bidratt, sier Aarbakke, som peker på evnen og lysten til å få det til sammen med andre som den viktigste suksessgrunnen.

STRATEGISKE
GREP





FORVENTNINGER: Hofteimplantat er et nytt produkt Aarbakke har stor tro på.

– Jeg blir glad når jeg ser hvor gode folk det går å få tak i. Å velge rette medarbeidere er utrolig viktig, sier industrigründeren. Bedriftens visjon er da også «samspill og glede».

Hos Aarbakke AS er det ikke bare fine ord om trivsel på arbeidsplassen. Her satses det både tid og penger på å få fornøyde arbeidstakere. Dette innebærer blant annet egen kinosal og hvilerom for de ansatte, samt to firmahytter. For tiden utvides fabrikken. Da blir det også plass til et 800 kvadratmeter stort spa-anlegg. Bedriften legger også stor vekt på sosiale arrangementer.

– Disse investeringene betaler seg med det mangedobbelte i form av effektivitet, lojalitet, motivasjon og trivsel. Et godt arbeidsmiljø er et være eller ikke være for oss. Vi må være best, og for å bli det, må vi ha de beste folkene. Det får vi ikke til dersom vi ikke har det gilt, sier Inge Brigte Aarbakke.

Samtidig som bedriften satser mye på

de ansatte, stilles det også store krav. Det blir fort mye overtid, og alle forventes å engasjere seg i bedriften. Uttrykk som «det er ikke mitt problem» er bannlyst.

Vekst. En sein søndagskveld under fotball-VM i 2006 sitter Inge Brigte Aarbakke og Tor Egil Aanestad i First Securities på kontoret og funderer. En stor internasjonal aktør har kurtisert ham kraftig for å få til noe sammen med ham. Motivet var at de ville ha styringen av bedriften.

– Jeg var ikke klar for det. Problemet var at tallene begynte å bli så store. Jeg satt med mye større verdier enn jeg trodde. I tillegg trengtes det kapital for videre ekspansjon, sier Aarbakke.

Halv elleve ringer han Ole Ertvaag i Hitech Vision, et lokalt investeringsselskap. Ertvaag setter seg i bilen og drar til Bryne. Klokken tre på natten har de rammebetingelsene klare, og Hitech Vision kjøper halvparten av Aarbakke.



– Vi lagde en plan for hvordan vi skulle bygge et industrieventyr i Rogaland, sier Aarbakke, som er svært glad over å ha fått lokale eiere som har en bred internasjonal erfaring.

– Vi får inn kompetanse på internasjonalisering og finansiering. Nå skal vi bli mer synlige utenfor Norge, sier Aarbakke.

Målsettingen er klar. Frem til 2011 skal bedriften øke omsetningen fra en til to milliarder kroner. Dette skal fremst skje ved organisk vekst. Fabrikken på Bryne bygges ut, det skal kjøpes inn flere maskiner og ansettes mer folk.

Kontroll. Gjennom å få en viss størrelse kan Aarbakke satse hardere på å være en totalleverandør.

– Vi vil ha kontroll fra stålet kommer inn hos oss til produktet står ferdig hos kunden. Vi er syv bedrifter i gruppen og er ikke avhengige av underleverandører. Dette er viktig for å kunne ta store internasjonale kontrakter, sier Aarbakke, som er opptatt av at bedriften skal være kjent for god kvalitet.

– Vi skal være kjente for å ha høy kvalitet og være dyktige på levering. Pris er ikke vårt største konkurransefortrinn, sier industrigründeren.

Strategiske grep. Flere viktige valg har ført jærgründeren dit han er i dag. I 1990 ble størrelsen på maskinene de skulle operere begrenset.

– Vi var klare på hvor vi skulle være best. Det gir god økonomi å satse på en nisse, og å være veldig dyktige der. Da blir det enklere å få god kvalitet. Favner du over for mye, blir du usikker og det er vanskelig



UTVIDER: For å kunne vokse, dobles nå størrelsen på fabrikk på Bryne.



SELVGODHET: Sosiolog Erik Fossåskaret er redd selvgodhet kan ødelegge den rogalandske driftigheten.

å gi 100 prosent, sier Aarbakke, som fremdeles ser på seg selv som en habil CNC-operatør.

Det er som underleverandør til Trallfas robotfabrikk og oljeindustrien Aarbakke har bygd seg opp. Nå satses det bredere, med blant annet produksjon av hofteproteser.

– Vi skal være best på fresing og dreining. Hva vi freser og dreier er likegyldig, sier Aarbakke.

I 2003 bygde bedriften ny fabrikk. Dette mener jærboen er en viktig årsak til at det har gått til himmels etterpå.

– Vi satte en ny standard på industrihaller med skikkelige lyd- og lysforhold. Alt skulle være i tipp topp stand. Jeg har selv jobbet på gulvet og vet hva et godt arbeidsmiljø betyr for trivsel og produksjon. Våre operatører skal ha det like bra som om de var på et kontor, sier Aarbakke.

Profilert. – Inge Brigt Aarbakke er en stor profil på Jæren. Han er en viktig bidragsyter til idrettslag og foreninger. I tillegg er han over middels motorinteressert. Raske biler og båter. Historien om hvordan han drar med speedbåt fra hytta på Sørlandet til Danmark for å kjøpe ferskt brød på morgenen trekker han gjerne frem. Nå tar han dette et steg lengre og satser på formel-1 offshore. Aarbakke har kjøpt seg inn i Ugland offshore racing, som står bak «Jøntunbåten». Jærboen skal selv være pilot i noen av racene.

– Jeg har sett løp både i Arendal og internasjonalt. Ble helt solgt. Det vekket gutten i meg. Samtidig tror jeg at vi som ledere har godt av å ha et sted vi kan få ut aggresjon, sier Aarbakke, som understreker at dette er noe han gjør privat.

Egoet kan komme i veien

Sosiolog Erik Fossåskaret ser kulturelle årsaker til at rogalendingene er så flinke på nyskapning. Samtidig retter han en advarende pekefinger mot selvgodheten.

Omstilling. I Rogaland er det en kolossal evne til omstilling. Det er tradisjon og erfaring som tilsier at det går an å skifte mening og å tilpasse seg nye vilkår, sier Fossåskaret. Som eksempel drar han opp Ole Møle, som hadde vært på tur i Sogn, hvor han hadde sett at noen drev med minkoppdrett. Resultatet av denne ene mannens observasjoner ble en storstilt satsing på mink.

– Det ble fagmøter om hvordan næringen skulle bygges opp og ambisjonene var høye.

En enorm omstillingsevne samt risikovilje karakteriserer rogalendingen ifølge Fossåskaret.

– Når store industriarbeidsplasser forsvant på grunn av omstillinger, henvendte de fleste seg til staten. I Rogaland ordnet de omstillingen selv. I oljefylket er på mange måter hver person sin egen entreprenør, sier sosiologen.

Samarbeid. Rogaland var kjerneområdet for mange av de store folkebevegelsene. Her var det nynorskbevegelse, avholdsbevegelser og lekmannsbevegelser. Dette ga veldig mange møteplasser.

– Folk traff hverandre og samarbeidet godt. Det skjedde så mye mer enn det som sto på plakaten for arrangementet, sier Fossåskaret. I dag er det Rotary, sponsornettverk og golfbanen som er møteplassene.

Skal dø. I 1937 beskrev redaktøren i Stavanger Aftenblad rogalendingene som et smålåtent og arbeidsomt folk. Mye tyder på at ting har endret seg.

– Når jeg hører historien om folk som tar båten til Danmark for å kjøpe ferskt brød, blir det litt ukledelig. Det rogalandske kan fort bli litt selvgodt, sier Fossåskaret.

Faren i dette anser han er at man kan bli så selvgod at man mister sitt konkurransefortrinn og stivner i gamle måter å gjøre ting på. Sosiologen forteller også om den kjente rogalandske næringslivslederen som kom til Oslo en sur vinterdag og skulle ha taxi.

– Han og gruppa hans sto ikke og tvilte. Ikke bare gikk de forbi drosjekøen. De så ikke engang køen. Av og til kan det være greit å minne den vellykkede på at han skal dø en dag han også, sier Fossåskaret.

redaksjon@orapp.no