

MED LANG HOLDBARHET

Kavlikonsernet har en eierstruktur som i stor grad tilrettelegger for å jobbe mot langsiktige resultater.

Tekst: Ingrid Hognaland

Foto: Hilde Karine Sæberg

På Midttun i Bergen holder Kavlikonsernet til, et næringsmiddelkonsern som siden 1962 har vært eid av den allmennyttige stiftelsen Kavlifondet. Dette har gitt en eierstruktur som ifølge konsernet gir uavhengighet og mulighet for langsiktig fokus.

– Selskaper som er på børsen skal levere kvartalsresultater og må stadig vekk forholde seg til forventninger fra analytikere. Det er et press vi med vår eierform ikke har. Vi er mindre opptatt av hvordan satsninger slår inn i forskjellige kvartaler, og kan fokusere på å nå langsiktige mål, sier konsernsjef Erik Volden i Kavli.

I fabrikklokalene viser Volden frem de ulike produktene konsernet produserer. Han viser frem emballasjen til Q-melk og forteller at Kavlis kjøp av Q-meieriene var et oppkjøp der konsernets langsiktige tankegang kom til uttrykk.

Dette var en investering som kostet mye i flere år, men som over tid har gitt dem en viktig posisjon. Volden er samtidig klar på at langsiktig tenkning ikke må bli en «sovepute».

– Kvartalsresultater bidrar til dynamikk og tempo, og det må vi ha også i Kavli. Selv om vi er eid av en allmennyttig stiftelse er målet vårt å tjene penger.

Vi må ha minst like stor vekst som våre konkurrenter for å overleve.

Emisjon er utelukket

Langsiktighet har vært en av Kavlis fire verdier siden oppstarten av selskapet i 1893. Konsernsjefen ser både fordeler og utfordringer ved Kavlis eierform.

– Verdiene våre og eierformen vår gjør oss til en god og langsiktig industriell eier, som særlig familiebedrifter som vil selge virksomheten sin verdsetter.

– Samtidig er ikke emisjon en mulighet for oss og vi må derfor finansiere investeringer og oppkjøp med lån eller

«VI ENGASJERER OSS I GODE PROSJEKTER SOM TRENGER STARTHJELP, MEN SOM KAN BLI BÆREKRAFTIGE OG SELVSTENDIGE OVER TID»

Inger Elise Iversen, daglig leder, Kavlifondet

oppsparte midler. Siden vi ikke bare kan hente inn mer kapital må vi passe på at vi ikke tar oss vann over hodet i vekstfaser, sier Erik Volden.

For å oppnå langsiktighet mener Erik Volden det er viktig å være et lærende selskap.

– Det er lov å feile, men man må ta



lærdom av feil og unngå å gjøre samme feil to ganger.

Ikke alle kan være stiftelse

Økonomiprofessor Ola H. Grytten ved Norges Handelshøyskole mener det

er viktig med en balanse mellom kortsiktig og langsiktig tenkning, og at kortsiktigheten er viktig for å sikre dynamikk i næringslivet.

– Raskere informasjonsstrøm og rask respons i markedet har ført til at kortsiktig tenkning har blitt mer utbredt. At mange prøver å vinne på kort sikt bidrar til dynamikk, men er ikke bra for



totaløkonomien, sier Grytten.

Han mener Kavlis eiermodell tilrettelegger for langsiktig tenkning, men at samfunnet ikke hadde fungert om alle bedrifter hadde blitt organisert slik.

– Kavli kan ifølge stiftelsens vedtekter ikke selges, og det er en ordning bare noen få i markedet kan ha.

– Ved at en stiftelse er eier oppnår man stabilitet, betinget at de som driver stiftelsen har riktig kunnskap og forståelse for oppgaven. Hvis mange selskaper i Norge hadde valgt å organisere seg slik hadde vi nok fått en lovendring. Allmennyttige stiftelser slipper nemlig mye skatt, sier Ola H. Grytten.

Humanitær virksomhet og kultur

Tidligere eier Knut Kavli opprettet Kavlifondet tre år før han døde. Han hadde ingen barn og opprettet den allmennyttige stiftelsen for å sikre at selskapet skulle leve videre.

Den allmennyttige virksomheten er hovedformålet til Kavlifondet, og fondets hovedoppgave er å bruke overskuddet i konsernet til gode allmennyttige prosjekter. Den delen av overskuddet som ikke er nødvendig for å utvikle bedriften videre blir brukt til større humanitær virksomhet, forskning og kultur.

– Vi engasjerer oss i gode prosjekter som trenger starthjelp, men som kan bli bærekraftige og selvstendige over tid. Vi har en klar tildelingsstrategi vi forholder oss til når vi velger ut hvilke prosjekter vi skal støtte, sier daglig leder Inger Elise Iversen i Kavlifondet.

Langsiktig prosjektengasjement

Både Kavlifondet og Kavlikonsernet har langsiktighet som en av sine kjerneverdier.

– Vi engasjerer oss i færre, men forutsigbare og langsiktige prosjekter. Når vi går inn i nye prosjekter har vi gjerne et langsiktig perspektiv. Langsiktighet

i engasjementet vårt er viktig for å øke prosjektenes robusthet og gjøre det forutsigbart for de som driver dem, sier Iversen.

Den langsiktige tankegangen i konsernet og i fondet går dermed «hånd i hånd».

– Jo bedre det går for konsernet, jo mer penger får vi til å dele ut til gode formål.

Kavlifondet

- Kavli ble etablert i 1893 av Olav Kavli.
- Sønnen Knut Kavli overtok selskapet. Knut Kavli hadde selv ingen barn og opprettet i 1962 Kavlifondet for å sikre selskapet en langsiktig og samfunnsengasjert eier.
- Kavlifondet eier i dag 100 prosent av Kavlikonsernet, og fondet deler ut midler fra overskuddet til kultur, humanitære formål og forskning.
- I 2012 delte Kavlifondet ut 25 millioner kroner til humanitær virksomhet, forskning og kultur.