

# Ledelse

Om ledere,  
lederverktøy  
og leder-  
utfordringer

## Lederutfordringen

**Peter Arne Ruzicka:** Etter en fase med store strategiske omstillinger, intern uro og usikkerhet i Orkla må den nye konsernsjefen både stabilisere og videreutvikle selskapet.



# Hagens utval

## Lederutfordringen: Peter A. Ruzicka, Orkla

FOTO: SCANPIX



Av Anita Myklemyr, Martin Moland, Joakim B. Jacobsen og Knut Petter Rønne

**D**et slo ikke akkurat ned som en bombe da Peter Arne Ruzicka ble lansert som ny konsernsjef i Orkla etter mellomspillet med Åge Korsvold var over

Hovedeier og aldri hvilende styreleder i Orkla, Stein Erik Hagen fikk endelig «sin mann» i konsernsjefstolen. Peter Ruzicka har jobbet for Hagen i 25 år, og er en av hans mest betroede menn. Ruzicka har også tidligere vært tippet som ny Orkla-sjef, men i 2012 var ikke tiden inne for ham. Da trengte selskapet en slugger. Åge Korsvold hadde fått et klart mandat etter fallende aksjekurser og dårlige resultater: Rydd opp internt, og spiss virksomheten.

Et drøyt år senere var mission, om ikke completed, så i alle fall langt på vei well done, sett med eierøyne. I Ruzicka har en mer langsiktig sjef inntatt toppetasjen på Orklas hovedkontor på Skøyen i Oslo.

Skal vi tro styreleder Hagen, vil Ruzickas arbeidsdager fremover inneholde følgende:

- **Konsolidere stillingen:** Nå skal innsatsen på merkevarer og organisk vekst spisses. Orkla skal tjene penger på salg av Grandiosa og syltetøy, ikke på fabrikker og aksjer.
- **Skape ny entusiasme:** Etter mange år med intern uro og offentlig krigføring, skal organisasjonen strømlinjeformes og jobbe sammen mot økte markedsandeler og nye, sunne produkter.

Oppdraget er klart formulert. Men veien mot et tilfredsstillende resultat er langt fra like opplagt. Ukeavisen Ledelse har snakket med en rekke eksperter innen ledelse, finans og merkevarebygging. Konklusjonen er klar: Ruzicka er rett mann for jobben, men bordet han kom til, er ikke fullt så pent dekket som selskapet gjerne vil gi inntrykk av. Intern uro etter et år med manne- og kvinnefall i toppledelsen setter sine spor. Dessuten henger det fortsatt ved en liten usikkerhet både i markedet og blant de ansatte: Er målet egentlig å selge hele greia?

### Uro i rekkene

Åge Korsvold gjennomførte i sin korte tid som konsernsjef i Orkla omstillinger i høyt tempo, og mange sentrale ledere i Orkla-systemet har i perioden forsvunnet ut av selskapet. Flere har gått etter det Orkla har omtalt som «uenighet om strategiske spørsmål». Det har vært hevdet at Åge Korsvold og storeier Stein Erik Hagen har fjernet den gamle Orkla-kulturen.

**Tom Karp**, professor ved Markedshøyskolen, har doktorgrad i endringsledelse og har skrevet boken «Ledelse i sannhetens øyeblikk. Om det å ta lederskap». Han viser til at omstillingene og presset Orkla har vært utsatt for kan ha ført til

# gte

Håndplukket av Stein Erik Hagen. Kjøpmann og kremmer. Men uten erfaring fra konsernsjefstolen. Orklas nye toppsjef, Peter A. Ruzicka har fått et oppdrag: Konsolidere og tjene penger.



## Lederutfordringen: Peter A. Ruzicka, Orkla

⌚ endringstrøtthet og utrygghet på flere plan.  
– Jeg kjenner Orkla kun fra mediene, men antagelig er det i denne fasen utrygghet på flere nivåer i organisasjonen. Hvem sitter trygt? Hvem skal satses på? Hvem skal gjøre hva?

Peter Ruzicka har en kremmer/kjøpsmannsprofil som matcher Orkla. Han kjenner også selskapet godt, blant annet fra flere år i styret. Som toppsjef må imidlertid Ruzicka vise at han er noe mer enn kremmer, strateg og Orkla-kjenner. Karp mener at den nye konsernsjefen må ta lederskap, markere seg og skaffe seg «en maktbase». Sistnevnte er ifølge professoren selve springbrettet til økt handlingsrom.

– Posisjon og tittel gir makt, men en leder må også skaffe seg i makt i kraft av sin personlighet og gjennomføringsevne. Han må vise at han er i stand til og har vilje til å ta fatt i vanskelige situasjoner, være tydelig, stille krav, bedrive konsekvensledelse og håndtere konflikter. Skal du få folk med deg, må du vise at kan ta tak i situasjoner som har med folk å gjøre. Det er her, på vilje og gjennomføringsevne i hverdagen, Ruzicka vil bli testet i tiden som kommer, sier Tom Karp.

### Hagens mann

Ruzickas tette bånd til storeier Stein Erik Hagen er blitt fremhevet som en ulempe for den nye sjefen. Ekspertene Ukeavisene har snakket med, mener hvordan Ruzicka takler sin rolle overfor Hagen kan bli avgjørende.

– Det er et tveegget sverd. Han har hovedeiers tillit, men må jobbe for å markere seg som en selvstendig leder, skape seg handlingsrom og ikke bli Hagens marionett, påpeker Karp.

Uavhengighet i forholdet mellom toppleder, styret og eierne er en sentral problemstilling i eierstyring (corporate governance). Professor **Øyvind Bøhren**, leder ved Senter for eierforskning ved Handelshøyskolen BI, viser til at det tette båndet Ruzicka har til storeier Hagen reiser to potensielle interessekonflikter. Den første dreier seg om likebehandling av store og små eiere.

– Denne konflikten ville vært alvorlig hvis Hagen som storeier og styreleder i Orkla samtidig hadde hatt forretningsmessige bånd til Orkla. Hadde han fortsatt eid Rimi, hadde det vært en slik situasjon. Da kunne Hagen mistenkes for å presse inn Ruzicka for å sikre Rimi særfordeler hos Orkla. Det ville tjent Hagen, i alle fall på kort sikt, med skadet de øvrige Orkla-aksjonærene. Meg bekjent har ikke Hagen noen slike forretningsmessige bånd til Orkla. Dermed er det heller ingen grunn til å tro at Ruzicka har insentiver til å berike Hagen på bekostning av aksjonærfellesskapet, sier Bøhren.

Den andre potensielle konflikten ligger i forholdet mellom styret og ledelsen. Hvis styremedlemmene i Orkla er nært knyttet til Ruzicka fra tiden han var i Orklastyret, er det en fare for at de ikke opptrer profesjonelt og tøft nok overfor den konsernsjefen de er satt til å kontrollere.

– Skjer dette, vil styremedlemmene tape renommé og få problemer med å få styrejobber siden. Vi får håpe at dette riset bak speilet er tiltrekkelig sterkt, men dette kan være et argument for å nå skifte ut styremedlemmer som har vært der lengst og jobbet tette på Ruzicka.

– Orklaeierne som gruppe ønsker minst mulig usikkerhet om den nye topplederens kvaliteter. At

### Mini-CV

## Peter Arne Ruzicka

(49)

#### Stilling:

Konsernsjef i Orkla ASA fra februar 2014.

#### Utdannelse:

Handelsøkonom fra Oslo Handelshøyskole 1986 - 1989 og MBA fra Oslo Handelshøyskole 1989 - 1990.

#### Viktige stillinger:

Administrerende direktør i Haakongruppen 1995-2000, administrerende direktør i Ahold Czech Republic fra 2000 til 2002 og administrerende direktør i Canica AS fra 2006 til 2014.

#### Peter A. Ruzicka

begynnte sin karriere da han ble hentet inn til Hagen-eide Hakongruppen som direksjonssekretær etter avlagt MBA-grad i 1990. Han fikk snart større utfordringer i Hagens tjeneste, først som markedsdirektør og kjedesjef i Rimi fra 1991 - 1994, deretter som direktør for Hakongruppens region øst fra 1994-1995, før han inntok førerretet fra 1995-2000, i kombinasjon med en visekonsernsjefstilling i ICA.

Etter ti år som Hagens underordnede fant Ruzicka til slutt nye utfordringer. Først i form av en landsjefstilling i Tsjekkia for den nederlandske dagligvaregiganten Ahold fra 2000 - 2002, og siden som administrerende direktør i Jernia fra 2003 - 2006. Deretter var det igjen tilbake i Hagenfolden som direktør for Hagens private selskap, Canica AS.



Peter Ruzicka har jobbet for Stein Erik Hagen i en årrekke, er i så måte en fordel. Som største eier er dessuten Hagen den som har mest å tape økonomisk hvis Ruzicka flopper. Derfor har Hagen det sterkeste insentivet av alle til å finne den beste. Da må det være en fordel at Hagen kjenner Ruzicka spesielt godt, mener Bøhren.

### Konsolidering og rendyrking

Sjefstrateg **Peter Hermanrud** i Swedbank First Securities mener Peter A. Ruzicka er rett mann for jobben i Orkla, og henviser til at han bare har hørt gode ting om den nye mannen på Orkla-tronen.

Samtidig mener han det er noen store utfordringer som vil møte Ruzicka i jobben som konsernsjef i Orkla. En av de utfordringene er rendyrkingen av konsernet, noe finansbransjen lenge har ment må til.

– Jeg har ikke noen tro på at Orkla om fem år skal drive både med merkevarer og aluminium. Det vil bli viktig å rendyrke, og viktig å sørge for at man først og fremst gjør det man er god på, sier han.

Han viser samtidig til at det vil være vanskelig å få gjort det man ønsker å gjøre med selskapet om uroen er så stor som det den har vært internt

**1654** Kopperkis-gruvevirksomheten på Løkken Verk startes opp.

**1845** Den siste kobbermalmen blir smeltet, overgang til svovelkis og ny drift i 1851.

**1913** **Marcus Wallenberg** fra den svenske finansfamilien Wallenberg blir styreformann.

**1929** Orkla blir et børsnotert selskap.

**1931** Smelteverket i Thamshavn settes i drift.

**1977** Orkla blir helnorsk når Skandinaviske Enskilda Banken selger sine aksjer.

**1979** **Jens P. Heyerdahl d.y.** blir adm. dir. i Orkla Industrier.

**1981** Orkla og Outokumpu inngår et 50/50 joint venture om gruvedriften på Løkken Verk.

**1984** Orkla inn i medie-sektoren ved kjøpet av Ernst G. Mortensens Forlag.

**1986** Fusjon med Borregaard, blir til Orkla Borregaard.

**1987** Gruvedriften på Løkken Verk legges ned etter ettermiddagsskiftet 10. juli.

**1991** Fusjon med Nora Industrier danner basis for nordisk merkevaresatsing.

**1992** Orkla Media og Norske Egmont etablerer ukeblad-selskapet Hjemmet Mortensen.

**1995** Orkla overtar Procordia Food og Abba Seafood i Sverige. Det svenske bryggeriet Pripps og norske Ringnes fusjonerer og blir deleiet av Orkla og Volvo.

Fra gruvedrift til Grandiosa – Orkla i stikkord ➔

FOTO: SCANPIX



i Orkla under tidligere konsernsjef Åge Korsvolds styre. Her ble blant annet Torkild Nordberg sparket som leder for Orkla Brands, en oppsigelse Nordberg senere tok et kraftig oppgjør med. En rekke andre ledere måtte også forlate toppledergruppa etter det som kan karakteriseres som «utrenskninger.» Hele Korsvolds periode var preget av sterk uro.

– Det som kan være den største utfordringen for Ruzicka er å få organisasjonen til å «sette seg» etter utskiftningene under Korsvolds ledelse. Det blir viktig framover, mener Hermanrud.

Han mener den sterke merkevarekulturen

**Orklas glade gutter: Avtroppende konsernsjef Åge Korsvold, styreleder og majoritets-eier Stein Erik Hagen og påtroppende konsernsjef Peter A. Ruzicka under pressekonferansen der Ruzicka ble presentert sist uke.**

Orkla har bygget opp gjennom flere år er selskapets store styrke.

– Samtidig er denne kulturen svekket av uroen som har eksistert den siste tiden. Dette betyr at kulturen må bygges opp igjen, for merkevarekulturen er blant de sterkeste kortene Orkla har, understreker Peter Hermanrud.

#### Kulturkamp

Professor **Torger Reve** ved Handelshøyskolen BI ser på Orkla som et av Norges viktigste selskap. Han mener kompetansen om merkevarer er unik i selskapet, og at denne kulturen har preget

selskapet i årevis.

Orkla-kulturen – på godt og vondt – ble utfordret da Stein Erik Hagen sammen med Christen Sveaas og Johan H. Andresen i 2000 begynte å kjøpe seg opp i Orkla. De toget inn med krav om en sterkere eierstyring og gjorde det klart at de ikke var særlig begeistret for at Orkla skulle fortsatte som det konglomeratet Jens P. Heyerdahl hadde bygget opp gjennom 20 år. Vel var Orkla en penge-maskin og landets største privateide selskap. Men de nye eierne hevdet at aksjekursen ikke avspeilte de faktiske verdier. Striden var dyp uenighet om hva som skulle være selskapets strategi

<b>1997</b> Oppkjøp i Baltic Beverages Holding. Pripps Ringnes blir 100 % eiet av Orkla.	<b>2000</b> Orkla får en 40 prosent eierandel i Carlsberg Breweries og kjøper det danske mediehuse Det Berlingske Officin. Salg av NetCom-aksjer.	<b>2001</b> <b>Finn Jebsen</b> overtar som konsernsjef etter Jens P. Heyerdahl d.y.	<b>2002</b> Stein Erik Hagen kjøper 9 prosent av Orkla.	<b>2004</b> Carlsberg Breweries selges.	<b>2005</b> <b>Dag J. Opedal</b> overtar som konsernsjef. Stein Erik Hagen inn i styret. Orkla overtar Elkem/Sapa og Chips Abp.	<b>2006</b> Stein Erik Hagen blir styreleder. Orkla Media blir solgt. Orkla kjøper Dansk Droge og det russiske sjokoladeselskapet Krupskaya.	<b>2007</b> Orkla blir største eier i Renewable Energy Corporation (REC) med 39,99 % av aksjene. Kjøper MTR Foods i India.	<b>2009</b> Orkla mottar Alcoas eierandel i Sapa Profiler mot at Alcoa mottar Orklas eierandel i Elkem Aluminium.	<b>2010</b> <b>Bjørn M. Wiggen</b> blir konsernsjef.	<b>2011</b> Orkla annonserer fokus på merkevarer. Elkem selges til China National Bluestar Group Co. Salg av størstedelen av Orklas aksjeportefølje og andre aktiva utenfor Orklas kjerneområde.	<b>2012</b> Wiggen går på dagen. <b>Åge Korsvold</b> overtar som konsernsjef. Orkla kjøper Jordan og Rieber & Søn. Borregaard blir børsnotert på Oslo Børs.	<b>2013</b> Orklas merkevareområde deles opp i fem enheter: Orkla Foods, Orkla Confectionery & Snacks, Orkla Home & Personal, Orkla Food Ingredient og Orkla International.	<b>2014</b> <b>Peter A. Ruzicka</b> ny konsernsjef. Hagen-familien eier 24,57 prosent av Orkla gjennom sitt selskap Canica, og er med det største eier. Folketrygdfondet er nest størst med en eierpost på 5,69 prosent.
---	--	--	--	--	--	---	---	--	---	---	--	--	---



## Lederutfordringen: Peter A. Ruzicka, Orkla

for fremtiden. Der Heyerdahl først og fremst ønsket å følge den gamle strategien med langsom verdiskapning og kulturbygning, ønsket Hagen seg bedre finansiell gevinst og et sterkere fokus på merkevarer.

– Orkla er svært spesielt i norsk sammenheng. Det er det eneste selskapet med sterke merkevarer. Orkla har gjennom en årrekke bygget opp en helt unik kompetanse på området. Og etter kjøpet av Rieber, er Orkla nesten alene om kunnskapen om merkevarer i Norge. Derfor er det så viktig at de lykkes, sier Torger Reve.

Han ser to strategiske utfordringer for Ruzickas lederskap av Orkla. Den første er velkjent, selskapet taper markedsandeler og har svakere lønnsomhet i kjerneområdene. Den trenden må snus. Den andre utfordringen er mindre omtalt.

– Organisasjonskulturen i Orkla har lidd de siste årene. I Heyerdahl og Jepsens tid hadde konsernet en veldig sterk kultur, man slåss skulder til skulder. Så kom Korsvold inn og skulle rydde opp og mange av nøkkelpersonene forsvant, sier Reve.

Han peker på at eksperter på merkevarer ikke vokser på trær.

– Det er den myke kunnskapen som alltid har vært Orklas fortrinn. Gjennom forståelse for forbrukeradfærd og handelsleddet, har Orkla hatt en helt unik posisjon i Norge. Dersom man skulle bli god på merkevarer gikk man «Orklas merkevareskole», sier han.

– Ruzicka må bygge opp igjen organisasjonen og

skape en god kultur internt som evner å tenke sammen, sier Reve.

### Sunn strategi

Et uttalt satsingsområde for Orkla fremover er helse. Matvarene skal bli sunnere, med mindre sukker og salt.

**Trond Blindheim**, rektor ved Markedshøyskolen, synes det var oppløftende da Orklas største eier Stein Erik Hagen i beste sendetid proklamerte at Orkla skulle satse på sunnere matvarer.

– Jeg tror på ham når han sier det. Orkla vet jo godt hvilke trender som verserer blant forbrukerne, og omleggingen må skje dersom de skal holde tritt med utviklingen, sier han.

Blindheim peker på at økologiske varer er kommet lenger frem i folks bevissthet gjennom forbrukerjournalistikken.

– Da Jonas Gahr Støre var helseminister ble det økt oppmerksomhet rundt forebyggende helse og kosthold, og stadig flere av kjendiskokkene er opptatt av ernæring, sier han. Professor

**Atle Guttormsen** ved Universitetet for miljø og biovitenskap er ikke like overbevist om at befolkningen krever så mye sunnere mat.

– Det er først og fremst et spørsmål om markedsføring. Jeg tror det er lurt av Orkla å fremstå som om selskapet er opptatt av sunn mat. Likevel har all tidligere erfaring vist at forbruksvanene ikke endres så mye, sier han.

Guttormsen tror Ruzicka er riktig mann til å møte utfor-

## Analyse

### + STERKE SIDER

- Ruzicka er ønsket av styret, kjenner selskapet og hovedeieren godt.
- «Er en «kremmersjel» som Orkla trenger nå.
- En mer strømlinjeformet organisasjon gir bedre styringsmuligheter og enklere rapporteringslinjer.

### - SVAKHETER

- For tette bånd til Stein Erik Hagen og styret.
- «Orkla-kulturen» alle snakker om er svekket. Organisasjonen blitt for strømlinjeformet.
- Ruzicka har erfaring som kjøpmann og finansmann. Må bevise gjennomføringskraft som leder.

### ? MULIGHETER

- Selskapet har nå en tydelig strategi og retning.
- Sterk posisjon, sterke merkevarer og best kompetanse på merkevarer.
- Rom for fokus på drift og organisk vekst.

### ! TRUSLER

- Endringstretthet. Intern usikkerhet og uro.
- Fortsatt rykter om salg av Orkla.
- Har ikke hatt tilfredsstillende driftsresultater.



FOTO: SCANPIX

Ruzicka skal blant annet sørge for god avkastning for salget av de helt nyeste Orkla-produktene. Her ser vi ny saft, «sunn» ketchup, smørbusksjokolade, enda en ny Grandiosa og makrell i tomat med basilikum.



dringene Orkla står overfor.

– Om de faktisk klarer å redusere kostnadene er det viktigste spørsmålet.

Han tror selskapets største utfordring er den samme som det alltid har vært: Selskapets historie som konglomerat.

– Det er jo fortsatt et åpent spørsmål om det er stordriftsfordeler i produksjon av vannkraft, aluminium og seigmenn. Men det ser ikke slik ut, sier han.

Atle Guttormsen tror Orkla må fortsette dagens strategi og jevnt og trutt lansere nye produkter. Orklas styrke er at de allerede har en god forståelse av hva det nordiske markedet vil ha.

– Da Lidl forsøkte å etablere seg med nye merkevarer ble tyskerne kjeppjagd fra landet. Nordmenn vil fortsatt ha de faste, kjente produktene fra Rieber og Stabburet, sier han.

### Attraktivt selskap

Det er ikke bare kunnskapen om merkevarer og





forbrukermarkedet i Norge som gjør Orkla unikt. Eierskapsstrukturen er også annerledes enn nesten alle tilsvarende store, norske selskaper. Mens Aker Solutions og Telenor har statlige minoritetsposter er Orkla 100 prosent på private hender. Det gjør selskapet attraktivt for utenlandske kjøpere.

– Orkla er svært attraktivt for en utenlandsk aktør som vil ha innpass i det norske markedet. I Sverige og Danmark er mange av de største private selskapene eid av stiftelser eller fond, og kan følgelig ikke kjøpes opp. Men det kan Orkla, hvis prisen er riktig. Skal du inn i Norge så er det Orkla og Norgesgruppen som styrer forbrukermarkedet, sier professor Torger Reve.

Så kanskje det fortsatt er noe i de seiglivede spekulasjonene om at Hagen egentlig vil selge Orkla?

Problemet er at slike spekulasjoner aldri blir annet enn akkurat det – spekulasjoner. «Alle» sier at de aldri vil selge før de plutselig gjør det. Rieber skulle for eksempel «aldri selges», for Orkla

**«Posisjon og tittel gir makt, men en leder må også skaffe seg makt i kraft av sin personlighet»**

**Tom Karp, professor Markedshøyskolen**

kjøpte i fjor. Heller ikke hotellkjeden Rica som ble solgt i går, skulle noen gang selges ut av familien Rivelsrud.

Det er ingen ting som tyder på at det foreligger planer om salg, men man kan aldri vite med store selskap og store penger.

Uansett hvor ofte Hagen presiserer at han er «en langsiktig og tålmodig eier», spekuleres det fortsatt i at han egentlig vil selge seg ut av hele greia. Enkelte mener en dog å se tegn til at Jens P. Heyerdahl & co lurer i sivet, klare til et comeback. Men disse finner man foreløpig flest av i anonym drakt på ulike på diskusjonsfora.

Status per i dag er at Peter A. Ruzicka skal konsolidere stillingen etter Åge Korsvolls ryddeperiode, og sørge for at norske kjøleskap stappes med Grandiosa, Noras ekstra lette jordbærsyltetøy og Makrell i tomat. Som kjent sliter trær med å vokse inn i himmelen. Men Ukeavisens mange eksperter er samstemte i at Ruzicka er rett mann for jobben. Men først må han vokse ut av Hagens skygge. ○

## Ekspertene om...

### Om forholdet til Hagen

**«Det er ingen grunn til å tro at Ruzicka har insentiver til å berike Hagen på bekostning av aksjonærfellesskapet»**

**Øivind Bøhren, professor BI**



### Om strategi

**«Jeg har ikke noen tro på at Orkla om fem år skal drive både med merkevarer og aluminium. Det vil bli viktig å rendyrke»**

**Peter Hermanrud, sjefsstrateg Swedbank First Securities**



### Om merkevarer

**«Etter kjøpet av Rieber, er Orkla nesten alene om kunnskapen om merkevarer i Norge»**

**Torger Reve, professor BI**



### Om sunnhet

**«Orkla vet jo godt hvilke trender som verserer blant forbrukerne»**

**Trond Blindheim, rektor Markedsføringshøyskolen**



### Om kostnader

**«Om de faktisk klarer å redusere kostnadene er det viktigste spørsmålet»**

**Atle Guttormsen, professor Universitet for miljø og biovitenskap**

