

INTERVJU

En god ägare med evigt tidsperspektiv



Mångindustrikoncernen Algols vd Alexander Bargum säger att det är en skillnad i att driva ett företag i teorin och i praktiken. Ur ett nationalekonomiskt perspektiv är det bra om företag tar risker som leder till att vissa vinner och andra förlorar. För den som har ansvar för ett företag är utgångspunkten en annan.

Foto: **Karl Vilhjálmsson**



Patrik Lindfors
är country manager
på EnviOn Sweden AB
och account manager
på EnviOn Oy.



Alexanders Bargums arbetsrum återspeglar hans intresse för konst, historia och näringsliv. Den östra väggen kallar han Moderna museet med tavlor av konstnärer som **Alf Lindberg**, **Gustav Rudberg** och **John Wipp**. På andra sidan av rummet är Ateneum med tavlor av bland andra **Per Stenius** och **Ali Munsterhjelm**. I bokhyllan finns böcker om företagshistoria, affärlitteratur och en medaljsamling av **Kauko Räsänen**.

Bargum representerar den fjärde ägargenerationen och har varit vd för handelshuset Algol sedan 2012. Den 1 april 2025 gick han över till rollen som styrelseordförande. Det betyder att det operativa ledarskapet för första gången på 40 år hanteras av en person som inte hör till ägarläkten då tidigare ekonomidirektören **Joakim Flinck** nu är vd.

Det var ingen självklarhet att någon av de tre bröderna skulle ta över efter pappan **Magnus Bargum** som blev vd 1985. Alexander Bargum utbildade sig till jurist och gjorde karriär som advokat. Tanken på att axla en roll i Algol började ta form efter att Magnus Bargum i en 60-årsintervju i Helsingin Sanomat år 2007 nämnde att alla sönerna är välkomna till familjebolaget och att de får välja själv om de vill engagera sig. Efter diskussioner mellan far och son gick Alexander in i ledningsgruppen 2011 och följande år efterträdde han pappan som vd.

Det ledarskapsskifte som nu genomförs är

en del av en större omstrukturering som har pågått under de senaste fem åren. Algol är en mångindustrikoncern som förutom moderbolaget Algol Ab består av fem dotterbolag inom olika branscher samt ett bolag där Algol är majoritetsägare. Alexander Bargum är nu styrelseordförande för både moderbolaget och alla dotterbolagen.

Aktiv ägare och stöd för bolagen

I praktiken går omstruktureringen ut på att dotterbolagen framöver i större utsträckning drivs och profileras som självständiga företag. Moderbolagets roll är att vara en aktiv ägare och producera stödtjänster för koncernbolagen. Den främsta orsaken är att det affärsmässigt inte finns direkta synergier mellan dotterbolagen.

Den gemensamma nämnaren är teknisk handel och bolagen importerar och säljer produkter för industrin och vårdsektorn. I utbudet ingår även bland annat planering, service, diagnostik och automationslösningar. Dotterbolaget Algol Chemicals har egen kemikalieproduktion och levererar produkter till en internationell marknad.

”Juridiskt och organisatoriskt är det rätt enkelt att göra en omstrukturering inom en koncern. Det som tar längre tid är att förändra ett mindset inom en organisation. Vi vill behålla Algol-andan, varumärket och värderingarna men samtidigt profilera dotterbolagen som separata enheter internt och externt”, säger Bargum.

Målsättningen är att moderbolaget Algol ska vara en god ägare och ha ambitioner för alla dotterbolagen. Det betyder i praktiken att man inte prioriterar vissa bolag och skiftar fokus bort från andra. Samtidigt är man enligt Bargum beredd att släppa ett bolag om man inte längre är den bästa ägaren för verksamheten.



ALEXANDER BARGUM

- Född 1975
- 2000-2007 jurist vid Hannes Snellman Advokabyrå Ab
- 2007-2010 partner vid Hannes Snellman Advokabyrå Ab
- 2011-2012 medlem av koncernledningsgruppen, Algol Ab
- 2012-2025 vd och koncernchef, Algol Ab
- 2025- styrelseordförande, Algol Ab (och övriga koncernbolag)

Förtroendeuppdrag

- Styrelseordförande, Tysk-finska handelskammaren
- Viceordförande, EK:s företagardelegation
- Styrelseordförande, Yrkeshögskolan Arcada
- Styrelsemedlem, Stiftelser och fonder rf
- Styrelsemedlem, Svenska teatern
- Styrelseordförande, Christine och Göran Schildts stiftelse
- Medlem av förvaltningsnämnden, Folkhälsan
- Medlem, Konstsamfundet

”Ett orosmoment är att en del av studenterna inte blir färdiga med sina studier. Det finns i dag tillräckligt med startplatser, men utmaningen är att hitta personer som slutför sin utbildning.”

Med tanke på tidsperspektivet och ägarfilosofin är det enligt Bargum lättare att definiera vad moderbolaget Algol Ab är genom att konstatera vad det inte är. Algol Ab är inte ett holdingbolag eftersom det begreppet signalerar ett alltför passivt ägande. Det handlar heller inte om ett investeringsbolag eftersom man inte utgår från att bolagen i portföljen ska säljas efter en viss tid. Det alternativ som kvarstår är en aktiv ägare med ett evigt tidsperspektiv.

Risktagning i teori och praktik

Alexander Bargum konstaterar att det omstruktureringsarbete där de enskilda koncernbolagen fått en större roll har burit frukt. Omsättningen har inte ökat särskilt mycket under de senaste fem åren, men däremot har lönsamheten förstärkts betydligt.

För Algol har de senaste åren alltså varit goda, trots svaga konjunkturer och stagnerande tillväxt i den finska ekonomin. Bargum ser inga större orosmoment, även om den inhemska industrin har gjort relativt få nyinvesteringar. Det har lett till att det finns ett uppdämt investeringsbehov som kommer att förverkligas när företagen

bedömer att tidpunkten är den rätta.

”Den långa perioden med svag tillväxt i ekonomin har tvingat de finska företagen att bli effektiva. Det är svårt att växa när marknaden inte växer”, säger Alexander Bargum.

Ur ett nationalekonomiskt perspektiv är det enligt Bargum lätt att hävda att företagen borde ta risker och expandera för att skapa tillväxt och dynamik i ekonomin. De företag som lyckas skapar arbetsplatser och intäkter. De som misslyckas riskerar att gå omkull, och överläter samtidigt marknadsandelar till de framgångsrika företagen.

”På ett kollektivt plan är det lätt att ifrågasätta varför företagen inte tar risker och expanderar. Ur ett enskilt företags synvinkel är situationen en helt annan. Den som har ansvaret för ett företag är tvungen att beakta riskerna och realiteterna väldigt noga”, säger Bargum.

Utbildningen avgörande också på individnivå

Förutsättningarna för både företag och individer i Finland bedömer Bargum som mycket goda. Tilltron till institutioner, myndigheter och medborgarorganisationer är stark. Det förtroendekapital som uppstår tack vare tilliten mellan medborgarna och det offentliga är en styrka som många inte inser, varken inom eller utanför landet. Utmaningen är att bevara detta förtroende bland de yngre generationerna.

Utbildningen är en av de grundläggande funktionerna i samhället och där det framför allt under perioder med större teknologiska omvälvningar är utmanande att välja vilka ämnen och nivåer som behöver prioriteras. En balansgång är fördelningen mellan högskolor och yrkesinriktad utbild-

ning. I dag har Finland 24 yrkeshögskolor och 13 högskolor.

Alexander Bargum är sedan maj 2024 ordförande för yrkeshögskolan Arcadas styrelse. Han säger att han har lärt sig mycket av diskussionerna i styrelsen och att nivån på utbildningen är hög. Han konstaterar att det behövs utbildning på alla nivåer för att trygga tillgången på arbetskraft och kompetens inom alla delar av samhället. Samtidigt har individen ett ansvar för att bygga upp ett tillräckligt kunnande.

”Ett orosmoment är att en del av studenterna inte blir färdiga med sina studier. Det finns i dag tillräckligt med startplatser, men utmaningen är att hitta personer som slutför sin utbildning. För den enskilda eleven är det en risk att inte ta sin examen”, sammanfattar Bargum.

Alexander Bargum är också ordförande för Tysk-finska handelskammarens styrelse, som är en del av Tysklands internationella handelskammarnätverk AHK och den största bilaterala handelskammaren i Finland. Tysk-finska handelskammaren har omkring 30 anställda och erbjuder bland annat rådgivningstjänster för tyska företag i Finland och vice versa. Under **Jan Fellers** tid som vd har handelskammaren ytterligare stärkt sin synlighet och position som en brobyggare mellan näringslivet i Tyskland och Finland.

Familjen Bargums engagemang i Tysk-finska handelskammaren beror delvis på att släkten har sitt ursprung i Tyskland. Algols grundare **Albert Goldbeck-Löwe** flyttade

*”Kulturen ger en uthållighet och ett inre lugn som ger förutsättningar att hantera olika typer av situationer”, säger Alexander Bargum, som i fjol debuterade som författare. Hans diktsamling *All tid leder hit* nominerades till Runebergspriset.*

 ALGOL



Från hotellrummet på artonde våningen syntes en perrong och en ändlös bangård. Där stod ett tåg som räckte ända fram till slutstationen och därför aldrig kunde avgå.

Dikt ur Alexander Bargums diktsamling *All tid leder hit*.

från Tyskland till S:t Petersburg och senare till Helsingfors där han startade en agentur år 1894. År 1914 blev hans kusin **Ludolf Bargum** delägare i bolaget och i ett senare skede också vd.

Familjeföretag dräneras regelbundet på kapital

Familjeföretagens förbund är en annan organisation där Alexander Bargum har en aktiv roll. Han var förbundets styrelseordförande 2021–2023 och sitter nu i fullmäktige. Den viktigaste frågan inom intressebevakningen är sedan länge arvsskatten som belastar familjeföretag då ägandet förs över till följande generation.

Skattelagstiftningen utgår ifrån det nationalekonomiska resonemanget att arvsskatten tvingar en ägare som saknar tillräckliga resurser att sälja verksamheten till någon annan med bättre förutsättningar. På det viset undviks en inläsningseffekt och företaget utvecklas mer positivt under en ny och mer kapitalstark ägare. Ur det enskilda familjeföretagets synvinkel är situationen enligt Bargum ändå en helt annan.

”Arvsskatten tvingar ett familjeföretag att samla stora buffertar av kapital för att finansiera ett framtida generationsskifte i stället för att investera i verksamheten. En konsekvens är att utdelningarna av dividender ofta ökar efter ett generationsskifte för att de nya ägarna ska klara av att betala skatter-

na. Det betyder i sin tur att den nya generationen som tar över bolaget till en början är mer riskaversiv och gör färre investeringar än den föregående”, sammanfattar Bargum.

Familjebolagen behöver kontinuerligt ha en stor kassa eftersom det inte med säkerhet går att planera den exakta tidpunkten för generationsskiftet, om till exempel ett dödsfall inträffar. En stor kassa driver samtidigt upp beskattningsvärdet, vilket ökar kostnaden för generationsskiftet ytterligare. Bargum anser att arvsskatten har en inbromsande effekt även på det mentala planet eftersom ägarna tvingas förbereda sig på att bolaget regelbundet dräneras på kapital.

”Finland behöver mer privat kapital och för tillfället är det problematiskt att beskattningen gynnar utländska ägare. En ägare som är bosatt i Finland tvingas betala arvsskatt medan en person som är bosatt i till exempel Sverige inte tvingas göra det. Vissa ägare har flyttat till utlandet för att kunna behålla ägandet i sina företag inom familjen. Neutraliteten i beskattningen förverkligas inte”, konstaterar Bargum.

Kultur hjälper att förstå sig själv och andra

Alexander Bargum debuterade i fjol som författare och hans diktsamling *All tid leder hit* nominerades till Runebergpriset. Han säger att skrivandet bottnar i läsning och

att skrivandet och läsandet är tätt sammankopplade. Båda hjälper honom att förstå sig själv samt hantera komplexitet och osäkerhet. Konsten stärker dessutom förmågan till empati och förutsättningarna att förstå andra.

”Kulturen ger en uthållighet och ett inre lugn som ger förutsättningar att hantera olika typer av situationer”, sammanfattar Bargum.

Det är egenskaper som förbättrar förutsättningarna för ett framgångsrikt ledarskap. Som chef för en koncern med verksamhet inom sex olika branscher är den viktigaste prioriteringen för Bargum att ha de rätta personerna på rätt rapporteringsnivå i de olika bolagen. Närmast honom arbetar ett antal nyckelpersoner som i sin tur leder följande nivå.

Definiera vad AI inte kommer att påverka

Den artificiella intelligensens inverkan och betydelse är en fråga som Alexander Bargum också analyserar ur ett omvänt perspektiv: Vad är bestående och vilka delar

”Finland behöver mer privat kapital och för tillfället är det problematiskt att beskattningen gynnar utländska ägare. En ägare som är bosatt i Finland tvingas betala arvsskatt medan en person som är bosatt i till exempel Sverige inte tvingas göra det.”

av verksamheten och vilka funktioner kommer AI inte att påverka? Allting blir inte mjukvarudrivet och behovet av bland annat fysiska produkter kommer att kvarstå.

”Vi har ännu inte sett ens början av de förändringar som AI kommer att medföra och det är svårt att bedöma vilka konsekvenserna blir på sikt. AI är på väg, men den har ännu inte haft någon större inverkan på vår verksamhet”, sammanfattar Bargum.

Artificiell intelligens och övriga digitala lösningar är i allra högsta grad verklighet inom vissa av Algols verksamheter. I det här skedet är det enligt Bargum ändå svårt att bedöma hur mycket som kommer att förändras i grunden och i hur stor utsträckning den nya teknologin närmast kommer att vara ett komplement till existerande verksamheter.

Bygga nytt vid sidan av det gamla

Alexander Bargum konstaterar att det inte alltid handlar om att gammalt förstörs och någonting nytt byggs upp. Snarare handlar det om nytt vid sidan av det gamla.

Som exempel nämner han den tekniska handeln där det för några årtionden sedan fanns betydligt fler inhemska handelshus än vad det gör i dag. Orsaken till att antalet företag har minskat är främst den omstrukturering och konsolidering som ägt rum inom branschen.

För Algols del bedömer Bargum att utsikterna för närvarande är stabila i förhållande till konjunkturerna och ekonomin i stort. Den nuvarande strategin med självständiga dotterbolag inom olika branscher ger en kombination av fokus och riskspridning.

En börslistning eller en omvandling till ett så kallat family office är därför inte någonting som lockar ett av landets äldsta företag.