



HISTORIER FRA GENERASJONSSKIFTER

1. UPLANLAGT GENERASJONSSKIFTE

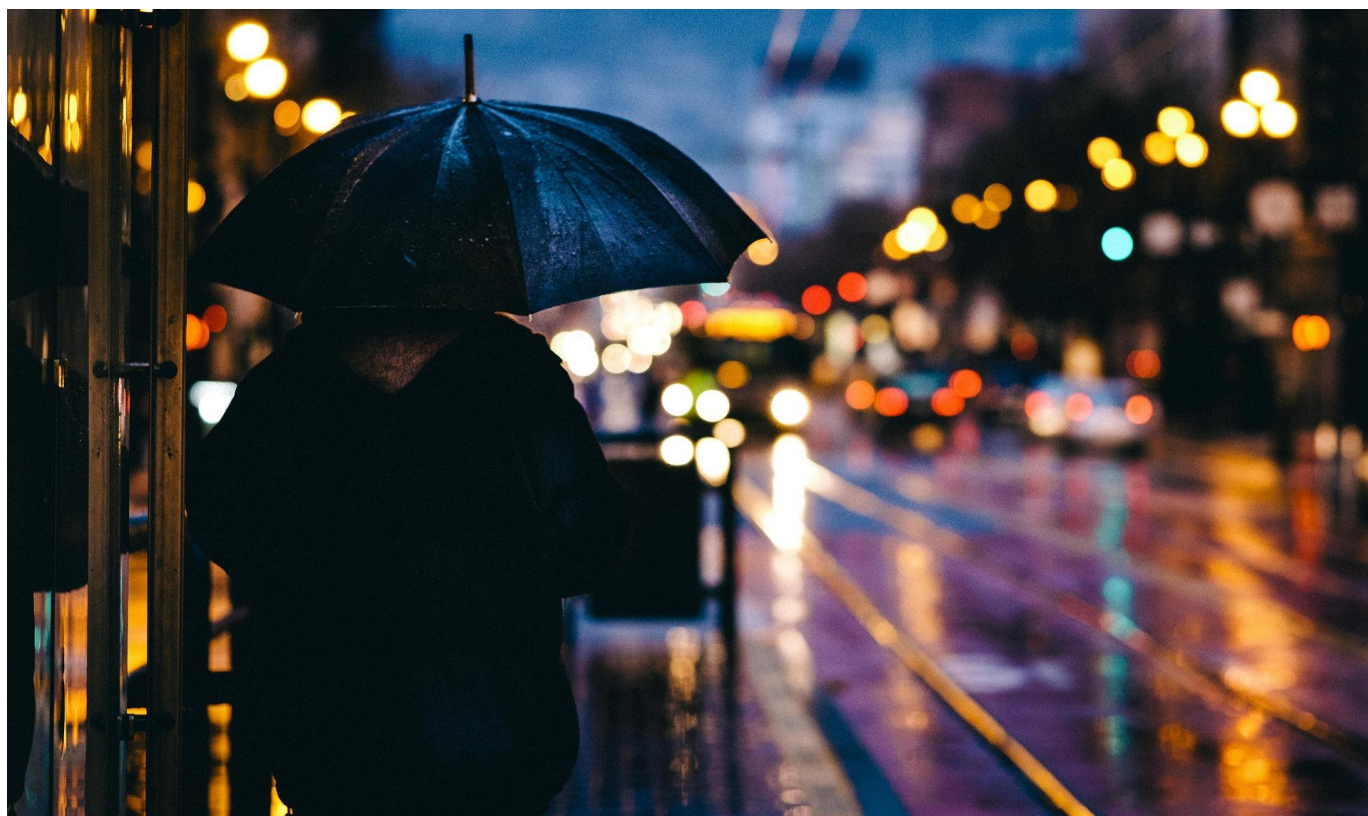
INTRODUKSJON



Vi vil kanskje tenke på oss selv som udødelige, med tilstrekkelig tid til å utsette den utfordrende samtalen om hvordan og når vi skal overlevere en bedrift. En bok om ledelse av familiebedrifter har tittelen "Jeg vil drive virksomheten til jeg dør, så skal jeg bestemme hva jeg skal gjøre" [1], et sitat som stammer fra en svensk bedriftseier. Denne typen holdning gjør det vanskelig å planlegge generasjonsskifter, både i eierskap og ledelse.

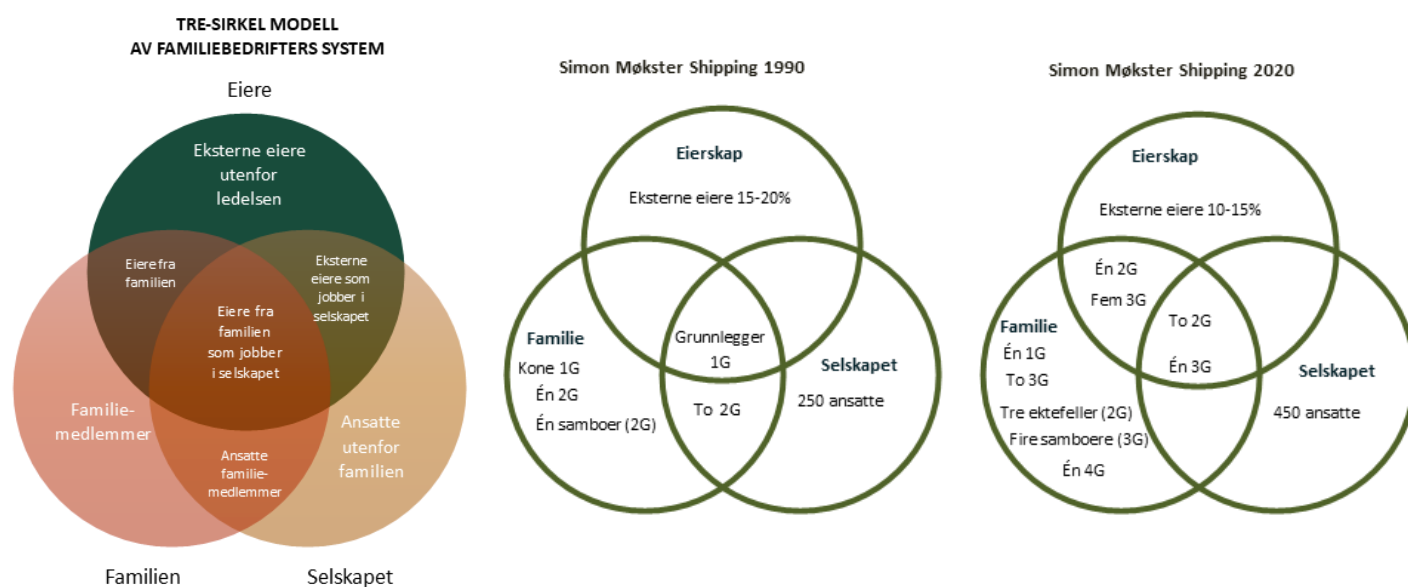
Det kan være utfordrende å jobbe og eie sammen som familie. Hvilke forventninger har den eldre til den neste generasjon? Spørsmål som "kan de håndtere byrden?", "er de gode nok?" eller "er selskapet interessant nok?" kan føre til utsettelse av samtalen mellom generasjonene til det er for sent. Ved å utsette samtalen om fremtidig eierskap og samarbeid på tvers av generasjoner, kan du miste muligheten til å overføre kunnskap og erfaring til neste generasjon. Medlemmer av neste generasjon søker ofte uavhengighet eller autonomi fra familie- og familiebedriften. Dette kan skyldes et ønske om å vise sine egenskaper utenfor familiebedriften eller som en følge av usikkerhet rundt egne evner. Det kan lede til at man stiller seg selv spørsmål som "er jeg god nok?"

I krisetider forårsaket av plutselig sykdom eller død, opplever mange familier at de klarer å finne en styrke som man ikke visste at man hadde. Men når krisen først har inntruffet, er det for sent å tenke på samtalene du ikke hadde med seniorgenerasjonen, spørsmålene du aldri stilte, planene du ikke fikk gjennomført og testamentet som ikke ble skrevet.



Forskere ved Harvard Business School, Renato Tagiuri og John Davis, utviklet den første versjonen av tre-sirkel-modellen av familiebedriftssystemet i 1978 [2]. Mer enn 40 år senere er modellen fortsatt referert til i familiebedriftslitteraturen. Modellen er også perfekt for praktisk bruk i familiebedrifter. Innenfor de tre kretsene og hvor de overlapper hverandre, finner du syv forskjellige roller.

Tegn din versjon av modellen for å se hvordan den ser ut for familien din. Sirklene er dynamiske gjennom å utvikle seg sammen med familien og virksomheten. Nye familiemedlemmer blir født, noen dør, unge voksne kan bli ansatt og/eller eiere. I tillegg til å tegne versjonen av din nåværende modell, kan du forutsi hvordan den kan se ut om ti år, eller du kan se tilbake på hvordan den så ut for ti år tilbake. Nedenfor finner du den opprinnelige modellen sammen med 1990 og 2020-versjonen av modellen fra familien fra den siste historien "1.7.NO Plutselig død av grunnlegger og administrerende direktør i Simon Møkster Shipping".



Oversikt over historier

1.1 Plutselig død: Grunnleggeren av La Colzi Fabrizio Orditura Campioni	s. 3
1.2 Plutselig død: Grunnleggeren av Idrotherm 2000	s. 5
1.3 Plutselig død: Andre generasjonseier av Gancedo	s. 8
1.4 Plutselig død: Tredje generasjonseier av Vento Pinto	s.11
1.5 Plutselig død: Andre generasjonseier og administrerende direktør - enke tar aktiv rolle	s.13
1.6 Plutselig sykdom: Tredje generasjonseier og administrerende direktør – eksterne rådgivere	s.15
1.7 Plutselig død: Grunnlegger og administrerende direktør i Simon Møkster Shipping	s.17

1.1 Plutselig død av grunnleggeren av La Colzi Fabrizio Orditura Campioni

KATEGORISERING



Nasjonalitet:	Italia	Valg ved eierskifte :	Familieovertagelse
Virksomhetens størrelse (ansatte) :	<10	Virksomhetens størrelse (Omsætning):	< €2m
Generasjon:	Fra første til andre generasjon	Bransje:	Tekstilprodusent
Intervjuet:	Andre generasjon: Elisa Colzi	Anonymt:	Nei

EIERSKIFTEHISTORIE



La Colzi Fabrizio Orditura Campioni S.A.S. er et aksjeselskap grunnlagt i 1985 i Montemurlo (PO) av Fabrizio Colzi. Det spesialiserer seg på stoffvridninger, en bestemt fase av stoffproduksjonsprosessen. Etter Fabrizios plutselige død i 2011 overtok hans barn Elisa og Alberto familieselskapet.

Fabrizios profesjonelle historie begynte i et tekstilselskap i Prato, hvor han jobbet som stoffvrider. Etter kort tid foreslo eieren at Fabrizio kjøpte fordreinsmaskineriet for å utføre denne aktiviteten på vegne av tredjeparter i samme fabrikk. I oktober 1985 oppstod en stor utfordring da Fabrizio flyttet virksomheten til et nytt sted. Han gjorde store investeringer i maskiner og ressurser og begynte å ta på seg nye kunder. Gjennom årene vokste selskapet hans stadig, det ble spesialisert, og ble en av de ledende virksomhetene i regionen.

Alt forandret seg i februar 2011, da Fabrizio ble syk og døde etter bare tre måneders sykeleie. Det korte tidsforløpet var ekstremt vanskelig fra et følelsesmessig synspunkt og det etterlot dem heller ikke tid til å planlegge og forutse de mange endringene som Fabrizios død brakte med seg. I 2011 var datteren Elisa 31 år gammel, sønnen Alberto 15 og Fabrizios kone hadde en annen jobb. Mens moren aldri hadde deltatt i familiebedriften, kombinerte Elisa universitetsstudier i personalledelse med arbeid i selskapet grunnlagt av faren. Et aspekt som gjorde det lettere for generasjonsskiftet til tross for at det ikke var planlagt, var at Fabrizio var nær pensjonsalderen, og en stund hadde han begynt å delegere oppgaver, både til Elisa og til sine ansatte. Derfor, takket være ferdighetene som hun hadde tatt til seg gjennom årene, og takket være uunnværlig støtte fra de ansatte, tok Elisa over ansvaret og fulgte i Fabrizios fotspor. I dag tar hun seg av det administrative kontorarbeidet og kundebehandlingen. Ledelsen av produksjonsaktivitetene ble først overlatt til ansatte utenfor familien, inntil Alberto begynte i selskapet i 2017.

Selskapet er heleid og drevet av familien. Elisa og hennes bror Alberto er de eneste eierne av selskapet.

Da Elisa bestemte seg for å ta en aktiv rolle i selskapet, var det viktig for henne å opprettholde det gode forholdet faren hadde fått til kundene. Fordi Elisa arbeidet i et rent mannsdominert miljø, visste hun godt at å få troverdighet og tillit ville kreve større innsats. Den gang var Elisa mor til et to og et halvt år gammelt barn, og det var ikke lett å kombinere arbeid og familiehensyn. Det andre Elisa tenkte på var de ansatte. I en liten bedrift knyttes det tette bånd, nærmest som en familie. Tidligere hadde Elisa følt seg beskyttet av faren, men etter farens død følte hun et større press og ansvar – både for selskapets drift og de ansatte.

Å ta over selskapet og lede det gjennom en krisesituasjon, senest med den globale krisen som oppstod som følge av Covid-19, har gjort mye for Elisas utvikling og selvfølelse. Mens de fortsatt er et lite selskap, har Fabrizio's barn gjort nødvendige investeringer for å holde tritt med hva markedet krever i dag. Investeringene som ble gjort var ikke bare rettet mot kjøp av nye maskiner, men også på sertifiseringer knyttet til bærekraft. Nettopp disse valgene, som krevde betydelige investeringer, har gjort at Colzi-selskapet har klart å utvide kundenettverket sitt.



REFLEKSJONSSPØRSMÅL



- Evaluere interessentene dine og nettverket ditt - hvem kan støtte generasjonsskifteprosessen i familiebedriften din?
- Fra hennes personlige erfaring mener Elisa det er nødvendig å spørre seg hvem kan bistå familien og virksomheten for å håndtere et generasjonsskifte, spesielt når dette ikke er planlagt.

1.2 Plutselig død av grunnleggeren av Idrotherm 2000

KATEGORISERING



Nasjonalitet:	Italia	Valg ved eierskifte :	Familieovertagelse
Virksomhetens størrelse (ansatte) :	<250	Virksomhetens størrelse (Omsætning):	> €50m
Generasjon:	Fra første til andre generasjon	Bransje:	Industriproduksjon
Intervjuet:	Andre generasjon	Anonymt:	Nei

EIERSKIFTEHISTORIE



Idrotherm 2000, grunnlagt i 1985, spesialiserte seg på produksjon av polyetylenrør, som man blant annet kan sende drikkevann, gass og optiske fibre gjennom. Det er et selskap som har sett stor utvikling gjennom årene, og for tiden er omsetningen rundt 85 millioner euro. Selskapet har tre produksjonssteder: Én i Castelnovo di Garfagnana, én i Castelvechio (begge i provinsen Lucca) og én i Mozzanica i provinsen Bergamo.

Det er rundt 130 ansatte i selskapet i dag. Opp gjennom årene selskapet gjennomgått store endringer . Mot slutten av 90-tallet var selskapet i stor vekst, takket være store teknologiske investeringer. I dag regnes Idrotherm 2000 som markedsledende, ikke bare nasjonalt, men også internasjonalt, nettopp på grunn av sin evne til å skape og distribuere diversifiserte produkter innenfor en kompleks bransje.

Faktisk er polyetylenrør et "dårlig" produkt som det ikke er lett å innovere. Idrotherm 2000 har imidlertid klart å skille seg ut i internasjonal sammenheng nettopp gjennom evnen til å skape spesielle rør og finne nye bruksområder innenfor sektoren. Videre kjøpte selskapet i 2014 Eurotubi, et selskap i Bergamo grunnlagt i 1986 som hovedsakelig betjente utenlandsk marked. Oppkjøpet av Eurotubi har gjort det mulig for Idrotherm 2000 å utvide markedet ytterligere innenfor et mer internasjonalt landskap. Idrotherm 2000s vekst gjennom årene har vært gradvis, solid, men også historisk fordi selskapets volum har vokst årlig. Det samme har antall produserte produkter og antall kunder, spesielt de viktige kundene, noe som en gang i tiden virker uoppnåelig. I dag er 40 prosent av selskapets omsetning knyttet opp mot eksport, og dette har gjort at de har klart å holde kontrollen på markedet.

Vi intervjuet Giulia og Raffaella, døtre av selskapets grunnlegger som i dag, sammen med sin mor og to andre søsken, Lorenza og Fausto, driver familiebedriften. Selskapet ble grunnlagt i 1985 av Giulia og Raffaellas far. Bare ett år senere døde grunnleggeren. Grunnleggerens kone overtok selskapet til tross for at hun ikke hadde noen rolle i selskapet. På den tiden hadde grunnleggeren en partner som ble løst ut kort tid etter. Til å begynne med var kona alene om å administrere selskapet fordi barna var såpass små, og hun ble hjulpet av svært pålitelige eksterne konsulenter. Over tid ble barna gradvis en del av selskapets organisasjon.

Raffaella og Fausto startet i selskapet på 90-tallet og ble etterfulgt av Lorenza. Giulia begynte i selskapet i 2010 etter å ha tatt en mastergrad i Business Administration og en mastergrad i Corporate Finance and Banking. Hun hadde også jobbet i en bank, hvor hun var ansvarlig for kredittevaluering. Hittil er alle barna aksjonærer med samme antall aksjer og har lederstillinger i selskapet. Fausto er ansvarlig for produksjon, Raffaella for internkommunikasjon og industriell utvikling, Lorenza for administrasjonen og Giulia for selskapets organisasjon og personaleledelse. Deres mor er administrerende direktør.

Giulia sier at moren hennes umiddelbart hadde evnen til å skille familiedynamikk fra selskapets: *"En viktig lærdom som hun har gitt til hvert barn er at man ikke bare går inn i selskapet fordi man føler man har rett på det eller fordi man er en del av familien. Kun hvis det er ferdigheter og viljen til å gjøre et effektivt bidrag til selskapets produksjon"*. Ansettelsen av hvert familiemedlem i selskapet har kommet gjennom av å analysere ferdighetene og merverdien de kan tilføre selskapet. Selv når det gjelder Giulia, hadde moren innsett at det i selskapsstrukturen manglet en person som hadde ferdigheter når det kom til organisasjonsutvikling. I enighet med Giulia, ble det ansett som hensiktsmessig at hennes studier var rettet mot nettopp det.

Raffaellas inntog i selskapet fant sted gradvis. Raffaella begynte å jobbe i selskapet tidlig på 90-tallet og begynte å utføre enkle oppgaver som å svare på telefonen, fremfor å jobbe med laboratoriekolleger eller jobbe med styringssystemer. Å utføre flere oppgaver gjorde det mulig for henne å modne og samtidig få god selvfølelse gjennom arbeidet hun gjorde. Raffaella sier: "Jeg har aldri følt meg som en byrde i jobben eller rollen min, men tvert imot fant jeg en veldig sterk nysgjerrighet som tillot meg å utforske i selskapet, og dette fikk meg til å utvikle meg mye". Kanskje situasjonen til Giulia er annerledes, som i øynene til de tre eldre brødrene nærmest blir sett på som tredje generasjon. Mellom Raffaella og Giulia er det en aldersforskjell på 14 år, noe som viste seg å være bra for selskapet. Da selskapet utviklet seg og ble større, hadde Giulia muligheten til å studere emner som ikke var relevant den gang, men som i dag har blitt svært viktige for et selskap på Idrotherm 2000s størrelse.



"Etter vår fars død var vi fremdeles barn og ikke modne nok eller klar over de rollene vi senere skulle fylle, og selskapet har opplevd vanskelige øyeblikk. For eksempel, når noen nøkkepersoner - som vi på den tiden betraktet som toppledere – forlot selskapet. Vår umiddelbare reaksjon var at vi ikke kunne fylle eller administrere slike roller. Erfaringene og suksessene som vi har oppnådd over tid viser imidlertid at vi har lært at vi først og fremst må tro på oss selv og våre evner. Det vi trodde var store utfordringer, viste seg å være enorme muligheter".

Raffaella Sartini

Når det gjelder eierstyring og selskapsledelse, er generasjonsskiftet for tiden under arbeid, ledet av Giulia i samråd med familien, slik at selskapet vil gå fra å ledes av en enkelt direktør til et styre. Spesielt vil det være nødvendig å skille rollen mellom styrelederen (familiens leder) og den administrerende direktør (den valgte arvingen). Videre vil de ulike medlemmene av styret bli betrodd ulike oppgaver for å unngå en overlapping av ferdigheter som normalt kjennetegner familiebedrifter. Alle styremedlemmene vil bli betrodd ulike mål nettopp for å forsøke å oppmuntre til kontinuerlig utvikling av virksomheten i sine funksjonelle områder. Til slutt vurderes muligheten for å inkludere en tredjepart i styret med funksjon for å sikre god balanse internt. Selv om et styre ennå ikke er satt opp på et formelt nivå, opererer alle familiemedlemmer med sine respektive roller for å nå sine mål, men uten overlappende kompetanse. Selv moren, selskapets administrerende direktør, har allerede begynt å gjøre plass til den fremtidige arvingen. Innen et år vil lederskiftet være gjennomført.



REFLEKSJONSSPØRSMÅL



- Er du i stand til å skille familiedynamikk fra forretningsdynamikk?
- Hvordan skal du utforme styret ditt?

1.3 Plutselig død av andregenerasjonseier av Gancedo

KATEGORISERING



Nasjonalitet:	Spania	Valg ved eierskifte :	Familieovertagelse
Virksomhetens størrelse (ansatte) :	<250	Virksomhetens størrelse (Omsætning):	> €10m
Generasjon:	Fra andre til tredje generasjon	Bransje:	Tekstilprodusent
Intervjuet:	Tredjegerasjon: Manuel Gancedo Puig	Anonymt:	Nei

EIERSKIFTEHISTORIE



"For et vellykket generasjonsskifte må du vite hvor du vil ende opp. Sett tonen og holdningen, det er grunnleggende å vite hvor du vil at familiebedriften skal være."

Manuel Gancedo Puig de la Bellacasa – tredjegerasjonseier av Gancedo-selskapet.

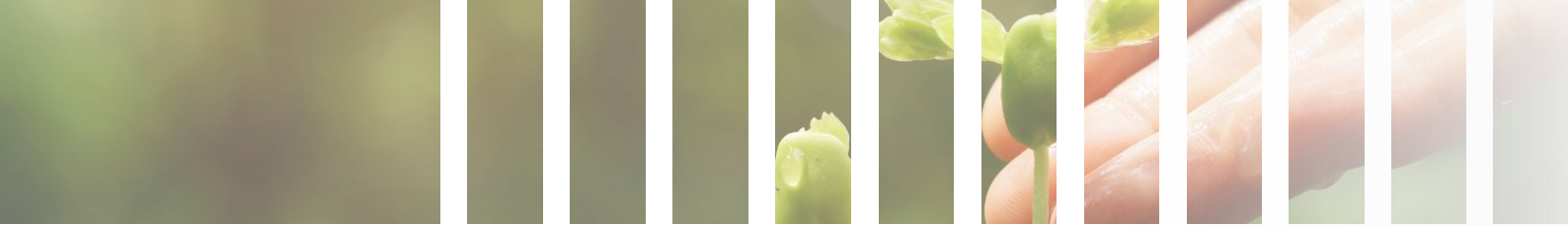
Familiebedriften ble startet for mer enn 50 år siden av bestefaren – grunnleggeren og den opprinnelige motoren i selskapet. Den gang var det tre brødre – tre partnere og kona til Manuels bestefar som åpnet en liten tekstilbutikk i Barcelona.

I begynnelsen var det en klar forståelse i posisjoneringen av virksomheten. Til tross for selskapets størrelse, ble det besluttet at butikken skulle ligge i det rikeste området i Barcelona. Dette var et strategisk trekk som gjorde det mulig for selskapet å vokse raskt de følgende årene.

Selskapet er spesialisert på tekstilproduksjon og interiørdesign, og helt siden grunnleggelsen har det vokst og opprettholdt sin markedsledende posisjon i et stadig mer konkurransedyktig marked, både nasjonalt og internasjonalt. I dag har Gancedo hovedkontor i Madrid, med filialer i Barcelona, Valencia og internasjonalt i Mexico.

Det første generasjonsskiftet ble utført på klassisk vis, da Manuels far, som var enebarn, arvet selskapet i en alder av 19 år etter at hans far døde. Selv om generasjonsskifte er en kritisk hendelse for mange familier, gikk det i Gancedos tilfelle som smurt, hovedsakelig fordi det ikke var noen andre mulige arvtakere.

Det andre generasjonsskiftet kom i 1993, da Manuels far døde på grunn av komplikasjoner av lungekreft mens han var på jobb. På den tiden var det ikke laget noen plan for hva man skulle gjøre i et slikt tilfelle, og selskapet ble driftet videre ved hjelp av en ekstern konsulent og et hovedstyre. Lederne hadde beslutningskraft, men ledelsen deres var preget av feilvalg og at de var ute etter å oppnå personlige fordeler fremfor en drift som var til det beste for selskapet, de ansatte og kundene. Dette var utfordrende tider for familien, og det ble besluttet at selskapet skulle driftes videre uten hovedstyret.



Manuel og søsknene hans var svært unge på den tiden. En 18 år gammel Manuel hadde ikke de nødvendige ferdighetene til å ta på seg ansvaret for selskapets ledelse og dermed familien tok beslutningen om å ansette fagfolk fra en berømt handelshøyskole i Barcelona. Dette var også da familien bestemte seg for at det var lage en protokoll for generasjonsskifter.

Kvinnenes rolle i Gancedo er også noe verdt å omtale. Manuels mor spilte en stor rolle i å få endene til å møtes og holde selskapet flytende gjennom vanskelige tider. Etter at mannen hennes døde, ble hun enke med seks barn å ta vare på og en familiebedrift som trengte en sterk hånd. Hun hadde ingen tidligere bakgrunn fra tekstilindustrien eller noen lederstilling i selskapet, men talentet og hennes langsiktige visjon bidro til å holde familien og selskapet sammen. Hun er nå øverste leder i Gancedo Business Group.

I de neste 13 årene etter Manuels far døde, fortsatte selskapet uten noen protokoll for generasjonsskifte. Den første protokollen ble undertegnet i 2006 og har vært uendret nesten frem til i dag. Etter en nylig revisjon ble protokollen ansett som utdatert, og Manuel uttrykte sin bekymring: "14 år senere har alt forandret seg. Selskapet, familien og samfunnet har alle endret seg". Nå har familien sammen en forståelse for at en protokoll ikke er nødvendig for et vellykket generasjonsskifte, men istedenfor er det viktig for alle familiemedlemmene å ha en klar visjon. På den måten kan de være enige om hva de ønsker og forventer fra bedriften, om og hvordan barna deres skal være involvert og hvordan de ser for seg familieselskapet i et langsiktig perspektiv.

Med denne visjonen i bunn, tok familien en strategisk beslutning om å ta et skritt mot å ansette eksterne konsulenter, unge fagfolk med forretningskonsulenterfaring, og dette blir for tiden implementert. Ideen bak å ansette eksterne eksperter er å utvikle en mer robust virksomhetsstyring av familiebedriften i tilfelle ingen familiemedlemmer vil ønske å ta på seg den aktive rollen i å lede selskapet.





For øyeblikket jobber fem av de seks barna på Gancedo. Det var en gjensidig avtale om hvordan man skal administrere selskapet, og familien bestemte seg for å distribuere roller i samsvar med deres preferanser. Som sådan fungerer én av dem i design, mens de andre jobber med driftsledelse, salg, markedsføring og kommunikasjon. Siden 2014 har Manuel vært Gancedos daglige leder.

Kommunikasjonen i familien er ganske god, og er basert på gjensidig respekt, tillit og en felles kjærlighet for selskapet. Alle familiemedlemmene som er involvert i selskapet rapporterer til daglig leder, men de har makt til å ta sine egne beslutninger. De har etablert en felles kommunikasjonsprotokoll med ukentlige møter og oppdateringer om selskapets fremgang.

Gancedo er et bemerkelsesverdig eksempel på at både tredje- og fjerdegenerasjon jobber side om side. Nylig ble en av Manuels nevøer interessert i å bli med i virksomheten og for tiden leder han den meksikanske filialen i Cancun.

Et annet bemerkelsesverdig faktum er at familien har en lang historie med medlemskap i flere familiebedriftsforeninger og forretningsrelaterte utdanningsprogrammer. Manuel tok flere kurs i offentlige virksomheter og to av Manuels søstre tar for tiden et kurs i familieforretningsstyring. Andre familiemedlemmer i lederstillinger fikk også en spesialisert utdanning knyttet til tekstilproduksjon og næringsliv.

"Å være medlem av bransjeforeninger gir en stor fordel. Det hjelper å få kontakt med eiere av ulike familiebedrifter og innse at uavhengig av selskapets størrelse, så har alle familieselskaper svært lignende problemer."

Manuel Gancedo Puig de la Bellacasa – tredjegerasjonseier av Gancedo-selskapet.

Familien står sammen i forståelsen for behovet av å legge grunnlaget for neste generasjonsskifte mens barna deres fortsatt er unge, for å sikre selskapets attraktivitet for neste generasjon og holde Gancedo i familiens hender.

Selskapet har utviklet en rekke med ambisjoner og mål for 2030 – og presser frem for å gjøre visjonen om til virkelighet.

REFLEKSJONSSPØRSMÅL



- Hva er den langsiktige visjonen med familieeierskapet vårt?
- Hva kan du gjøre for å bygge robusthet for familiebedriftene dine?

1.4 Plutselig død av tredjegerasjonseier av Vento Pinto

KATEGORISERING



Nasjonalitet:	Spania	Valg ved eierskifte :	Familieovertagelse
Virksomhetens størrelse (ansatte) :	<50	Virksomhetens størrelse (Omsætning):	> €2m
Generasjon:	Fra tredje til fjerde generasjon	Bransje:	Overnatting- og serveringsvirksomhet
Intervjuet:	Fjerdegenerasjon Christina Pintu	Anonymt:	Nei

EIERSKIFTEHISTORIE



På alle måter, over fire generasjoner, har Venta Pinto vært et selskap som har klart å holde virksomheten i familien. Selskapet startet i det små, da det ble startet som en liten kiosk i veikanten og bensinstasjon på en gjennomfartsåre som forbinder flere kystbyer i provinsen Cadiz. Den opprinnelige grunnleggeren videreførte virksomheten til sønnen Antonio som gjorde den til en liten "venta" (lokal andalusisk restaurant og butikk) hvor reisende kunne stoppe for å få i seg noe mat. Stedet ble raskt berømt på grunn av deres originale måte å servere lomo y manteca - en gammel rett med opprinnelse i Sør-Spania.

På slutten av 70-tallet kjøpte Antonios sønn, faren til den nåværende eieren Cristina, selskapet, og det første han gjorde var å bringe tilbake den opprinnelige og berømte lomo y manteca-oppskriften. Det trakk mange kunder til Venta Pinto og resulterte i et stort løft for familiebedriften. Fremdeles har Venta Pinto den i dag det opprinnelige interiøret og oppskriftene. Venta Pinto er en ekte familiebedrift. Cristina Pintu representerer fjerde generasjon av familiebedriften. Cristina deler eierskap sammen med tantene sine, men hun er det eneste medlemmet med lederstilling og ledermakt.

Det var ingen etablert protokoll da Cristinas oldefar overførte virksomheten til sønnen, og senere ga den videre til Cristinas far. Før Cristina tok ledelsen, hadde selskapet blitt overlevert fra far til sønn. Cristina er den første kvinnen i Venta Pintas historie til å ta over en lederrolle. To av Cristinas tanter (av totalt tre) jobber i restauranten, men de har ikke interesse for å ha en lederstilling i bedriften. Cristina tok over da faren hennes døde brått i en alder av 73 år etter et hjerteinfarkt. Familien ble knust da han var midtpunktet i familien på den tiden. Overgangsperioden ble av personlige årsaker vanskelig, men fra et administrativt synspunkt gikk det fint. Familien var forent i forståelsen av at Cristina skulle ta ansvar, ettersom hun allerede hadde vært i bransjen i årevis, og var den med mest kompetanse til å drive selskapet. Kommunikasjonsmessig var det ingen problemer i familien. Familien antok at det var den mest naturlige beslutningen å overføre familiebedriften til Cristina.

"Jeg skylder min far all min suksess - han lærte meg alt," sa Cristina.

Før 2005 stod selskapet i farens navn, og i 2005 ble det overført til å være et aksjeselskap. For øyeblikket eies Venta Pinto av tre partnere (Cristina og hennes tanter), med Christina i lederrollen. Den eneste eksterne hjelpen de hadde i generasjonsskiftet var å ansette en regnskapsfører for å håndtere problemstillinger knyttet til arveavgift.

De fire gangene selskapet gikk gjennom eierskifter var alle naturlige, og det var ikke behov for en protokoll. Likevel legger Cristina til at hun tror at når det gjelder femte generasjon, så må familien finne ut hvordan de skal sette opp generasjonsskifte, en prosess de allerede forventer vil være mer komplisert prosess, hovedsakelig fordi det er flere mulige arvinger som kanskje vil drive selskapet. Cristina legger til at det har vært vanskelig for dem å ta beslutningen om å etablere en protokoll, da det ikke er noen klar forståelse for om neste generasjon vil ønske å jobbe i familiebedriften og hva som vil skje om 20 år.

Dette gjelder spesielt i kjølvannet av koronapandemien, som har hatt en betydelig innvirkning på selskapet. Det enkle virkeligheten er at pandemien gjør det umulig å planlegge noe i umiddelbar fremtid, og sunn fornuft tilsier å fokusere på den daglige driften. Stemningen er langs linjene av at i dag kan du jobbe, men i morgen vet du ikke hva som vil skje, og hvis en av arbeiderne blir syk må du stenge virksomheten.

Familien har en visjon om at de ønsker å holde virksomheten i familiens hender, og for å gjøre det er det viktig å forstå hvilke verdier – hvilke kjerneverdier – som driver familieselskapet. De anerkjenner behovet for å utvikle en generasjonsskiftemodell for familien. Femtegenerasjon er fortsatt liten, hvor den eldste bare åtte år gammel, og derfor har de tid til å sette sammen en god protokoll.

Venta Pinto er et bemerkelsesverdig eksempel på suksess innenfor generasjonsskifter. Det er ansatte utenfor familien som har jobbet der i 30 år og nå regnes som en del av familien. Deres barn jobber sammen med sine foreldre, og det er en tredjegerasjonsarbeidere. "Vi er alle en stor familie!" - avslutter Cristina.

"Alt avhenger av omstendighetene og hvordan livet er på et bestemt tidspunkt. Det er tidspunkt i livet hvor du ikke kan ta langsiktige beslutninger".

"Usikkerheten rundt å ikke vite er vanskelig for oss, og enda mer fordi vi har familier som er avhengige av oss, og det er et stort ansvar".



Christina Pintu, f. generasjonseier

REFLEKSJONSPØRSMÅL

- Hvordan kan du bidra til et godt forhold til familien din?
- Hvordan etablere ærlig og åpen kommunikasjon?



1.5 Plutselig død and andre generasjonseiere og CEO – enken tar en aktiv rolle

KATEGORISERING



Nasjonalitet:	Norge	Valg ved eierskifte :	Ekstern ledelse
Virksomhetens størrelse (ansatte) :	<50	Virksomhetens størrelse (Omsætning):	> €2m
Generasjon:	Fra andre til tredje generasjon	Bransje:	Transport
Intervjuet:	Andre og tredje generasjon	Anonymt:	Ja

EIERSKIFTEHISTORIE



Noen år etter det planlagte generasjonsskiftet fra første til andre generasjon, gikk andregenerasjonseier og administrerende direktør uventet bort i midten av 40-årene. Dette skjedde bare et par år etter tapet av den dominerende patriarkalske førstegenerasjonen og var et sjokk for familien. Familien opplevde derfor to eierskaps- og generasjonsskifter på mindre enn fem år. I overgangen fra første til andre generasjon bestemte grunnleggeren seg for at den yngste sønnen, som overtok lederansvaret, skulle være majoritetseier (55 prosent) for å sikre beslutningskraft. Begge søsknene hadde jobbet sammen med faren i selskapets ulike forretningsområder i mesteparten av karrierene deres. Den nye majoritetseieren hadde kort tid før sin død oppdatert ekteskapskontrakten, slik at kona hans skulle ta over eierskapet til barna hadde vokst opp hvis noe skjedde med ham.

Da majoritetseieren døde, overtok en betrodd ansatt som administrerende direktør mens selskapet søkte etter en ny ekstern kandidat. En betrodd familieadvokat som hadde jobbet for selskapet i årevis, la ned advokatfirmaet sitt og flyttet for å bli heltidsansatt for familien. Den eldre broren forble i sin stilling som styremedlem. Ettersom barna i tredje generasjon var for unge til å ta eierskapsansvar, endte deres mor opp med en aktiv eierrolle basert på mannens ønske. Én av medlemmene i tredje generasjon understreker at foreldrene hennes alltid hadde en sterk dialog. Hennes mor var godt informert om selskapet som følge av foreldrenes vane med å diskutere daglige erfaringer og utfordringer om kveldene. Hun hadde en god forretningssforståelse og god kunnskap om selskapet. For å la barna vokse opp, fullføre utdannelsene sine og få arbeidserfaring, bestemte hun seg for å ta en aktiv eierrolle i mannens fravær. Hun ble styremedlem og forbedret proaktivt sin kompetanse og nettverk. Hun begynte på et lederprogram og var aktiv i bransjekonferanser og arrangementer. Da vi spurte henne i intervjuet hvorfor hun gjorde dette og hvor hun fant motivasjonen, ble det klart at det var et bevisst valg. I nesten 20 år var hun broen mellom andre- og tredje generasjon, før hun gradvis overførte eierskap til tredje generasjon.

Ifølge norsk lov får den gjenlevende ektefellen rett til å forvalte arven som avdøde ektefellen etterlot seg. Dette kan være et ukonvensjonelt valg når arven inkluderer en familiebedrift, men familien i vårt tilfelle har vært svært inkluderende for sine ektefeller. Tredje generasjon har valgt å følge foreldrenes tilnærming, for å beskytte sine barn mot ansvaret for tidlig å bli bedriftseiere. De har blitt enige om at deres respektive ektefeller vil ha kontrollen over arven hvis de går bort før barna når en viss alder. Denne ordningen er satt for en begrenset periode og faller bort ved en skilsmisse. For å forberede sine ektefeller for dette ansvaret har de blitt inkludert i familiemøter, hvor de har blitt lært om virksomheten.

Før den andregenerasjonens plutselige død, hadde han startet prosessen med å ta selskapet på børs. Etter hans død bestemte familien seg for å fortsette med det. Børsen krever full åpenhet og regelmessige oppdateringer, som familien også mottok. Disse oppdateringene og informasjonen hjalp familien å bli kjent med selskapet og gjorde selskapet mer ansvarlig, noe som gjorde det enklere for familien å bli aktive eiere etter andregenerasjonens død.

Familiesamhold og tillit har alltid vært viktig for denne familien. De har skapt et miljø der åpen kommunikasjon oppmuntres, og hvor det er rom for å gjøre feil. Moren har hele tiden stilt sine barn spørsmål som: Ønsker dere å bli eiere? Ønsker dere å eie sammen? Hvilke rolle ønsker dere å ha? Et valg om å være en passiv eier er like høyt respektert som søsknene som valgte å være aktive eiere med driftsansvar i selskapet eller ha styrestillinger. Tredjegerasjon er ydmyke rundt sine eierroller, vel vitende om at familiesamhørighet og god kommunikasjon ikke er noe å ta for gitt. Familien søker kunnskap og kompetanse både ved å delta på utdanningsprogrammer designet for familiebedrifter ved internasjonale universiteter og gjennom det nasjonale og internasjonale familiebedriftsnettverket. Flere familiemedlemmer deltar ofte på læringsprogrammer og arrangementer sammen for å skape en felles læringsopplevelse.



REFLEKSJONSPØRSMÅL



- Hvis din neste generasjons eiere er mindreårige, hvem bør være deres verge i eierskap saker?
- Hvordan kan du bidra til åpen og god kommunikasjon i familien din?

1.6 Plutselig sykdom hos tredje generasjonseiere – eksterne forvaltere

KATEGORISERING



Nasjonalitet:	Norge	Valg ved eierskifte :	Ekstern ledelse
Virksomhetens størrelse (ansatte) :	<250	Virksomhetens størrelse (Omsætning):	> €50m
Generasjon:	Fra tredje til fjerde generasjon	Bransje:	Bygg- og anleggsvirksomhet
Intervjuet:	Fjerde generasjon	Anonymt:	Ja

EIERSKIFTEHISTORIE



Tredjegerasjonseier og administrerende direktør i en stor entreprenør og eiendomsutvikler ble diagnostisert med kreft i en alder av 50 og døde noen måneder senere. I de to foregående generasjonsskiftene var det valgt ett søsken som kontrollerende eier og administrerende direktør. Eierskap og lederroller hadde vært knyttet sammen. Andre søsken hadde blitt kjøpt ut til en rabattert pris, men likevel på prisnivå som tappet selskapet for betydelige ressurser på tidspunktet for generasjonsskiftene. Under ledelse av tredjegerasjon hadde selskapet fantastisk vekst og utvikling. De tre søsknene i fjerdegenerasjon var altfor unge til å ta på seg eierskapsansvaret da faren ble diagnostisert. Kona til tredjegerasjonseieren hadde sin egen karriere i helsesektoren og hadde ikke noe ønske om å ta ansvar for familiebedriften.

Under oppveksten var faren fokusert på å ikke presse barna til å bli med i familiebedriften. Han ønsket ikke at det skulle være et hinder for dem fra å utforske deres personlige interesser og forfølge andre karrieremuligheter. Han hadde planlagt å begynne å involvere dem rundt 25 år, men dessverre fikk han aldri denne muligheten. I sine få gjenværende måneder etter å ha blitt diagnostisert med kreft, skrev han et testament. Tre eksterne forvaltere ble utnevnt til å oppfylle eierrollen på vegne av familien i en tiårsperiode, inntil det yngste barnet fylte 25 år. I tillegg til ansvaret i styrene og generalforsamlingen, ble forvalterne også ansvarlige for å forberede neste generasjon for sine fremtidige eierroller.

Kompetansen og kvalifikasjonene til de tre forvalterne omfattet langt og nært vennskap med tredjegerasjonseieren, kunnskap om familien, juridisk kompetanse, forretningskompetanse, familiebedriftsbakgrunn fra en annen driftig familie og lojalitet. Rådgiverne har introdusert søsknene til et internasjonalt nettverk av bedriftseiene familier og familiebedriftsrådgivere. De to eldste søsknene fikk arbeidserfaring i selskapet gjennom et traineeprogram for eierne etter endt utdanning. Eiernes traineeprogram strakte seg over to år med seks måneder i fire ulike avdelinger. Det eldste søskenet fullførte programmet, mens det andre søskenet aksepterte en heltidsstilling i den første avdelingen han jobbet i. De har også fått annen intern og ekstern opplæring og hatt ulike roller i styrene til selskapene.

Noen år inn i tiårsperioden med forvalterne satte de to eldste søsknene pris på at deres fars plan hadde gjort det mulig for dem å vokse inn i eierrollen og dens ansvar. Samtidig føltes det som om det var en imaginær dør mellom dem og familiefirmaet. Forvalterne, som var på deres fars alder eller eldre, fortsatte å referere til dem som "barna". Ved å være unge voksne mellom 25 og 30 slet de med å bli hørt og involvert. Situasjonen bedret seg etter hvert som de fikk operativ erfaring og innsikt i selskapet gjennom eierens traineeprogram, og senere gjennom fast ansettelse i selskapet. Dette ga dem en nyvunnen selvtillit til møter med forvalterne.

De har også opplevd utfordringene med å ta operativt ansvar i organisasjonen samtidig som de er en del av den eiende familien. For eksempel ga deres styreverv dem tilgang til informasjon som deres kolleger ikke hadde, noe som kan føre til noen ubehagelige situasjoner. For det yngste søsknet, har tiårsperioden gjort at han har fått muligheten til å gå fra en uinteressert nestegenerasjons eier til en voksen person som jobber med musikk og bor i London, samtidig som han sitter i styret i familiebedriften. Tiden han fikk gjorde at han fikk muligheten til å utforske egne interesser, samtidig som han fant en passende rolle i familiebedriften uten at det var noe hastverk knyttet til prosessen.

I dag er tiårsperioden over, og alle tre søsknene har blitt eiere av familiebedriften i samsvar med sin fars ønske i testamentet. Mens de to eldste søsknene har ventet utålmodig på å endelig få fullt eierskapsansvar, var tidshorizonten valgt av deres avdøde far nødvendig for at det yngste søsknet skulle modnes inn i eierrollen. For tiden har de alle styreroller i selskapet, men ingen av søsknene har driftsansvar. Tradisjonen fra tidligere generasjonsskifter med en kontrollerende eier vil ikke bli videreført. Gitt størrelsen og kompleksiteten i firmaet, foretrekker de å dele ansvaret i et søskenpartnerskap.

Medlemmene i fjerdegenerasjon setter pris på at de fikk tid til å utvikle de ferdighetene og kunnskapen som kreves for å være gode eiere. Likevel, i vårt intervju uttrykte de at det ville ha vært verdifullt å ha større mangfold i forvaltningsteamet, når det gjelder alder, kjønn og kvalifikasjoner. Etter hvert som forvalterne valgt av faren tok et skritt tilbake, har søsknene holdt på iden, og satt sammen egne rådgivningsteam. Når de utnevner rådgiverne, fremhever de viktigheten av rådgivere med personlig erfaring fra familiebedrifter og at de er valgt av dem selv.

«Etter å ha blitt ansatt i firmaet, ble jeg veldig overrasket da jeg leste bedriftens etiske retningslinjer. Vår far var veldig verdi drevet, og vår oppvekst var helt i samsvar med bedriftens etiske retningslinjer»

4. generasjonseier



REFLEKSJONSPØRSMÅL

- Hvordan overvinne / håndtere aldersforskjell blant søsken?
- Hvordan kan du være raus med yngre / eldre søsken for å tillate dem å modnes til en eierrolle?
- Vil du vurdere å utnevne eksterne forvaltere til å overvåke eierskapet i familiebedriften din? Hvis ja, hvilken profil skal de ha?



1.7 Plutselig død av grunnlegger og CEO av Simon Møkster Shipping

KATEGORISERING



Nasjonalitet:	Norge	Valg ved eierskifte :	Familieovertagelse
Virksomhetens størrelse (ansatte) :	<250	Virksomhetens størrelse (Omsætning):	> €50m
Generasjon:	Fra første til andre generasjon	Bransje:	Transport
Intervjuet:	Andre generasjon	Anonymt:	Nei

EIERSKIFTEHISTORIE



Bedriftens grunnlegger og administrerende direktør Simon Møkster døde uventet av et hjerteinfarkt i 1992, 24 år inn i bedriftens historie. Selskapet var 100 prosent privateid av Simon Møkster, med eksterne deleiere på noen enkelt fartøy. Ettersom det ikke forelå noe testament, fulgte familien den norske arveloven som gir enker rett til å sitte i uskiftet bo. Da Simon Møkster døde i en alder av 55 år, etterlot han seg en enke på 47 år og tre barn Anne Jorunn 27 år, Alf 25 år og Astrid Simone 17 år. Anne Jorunn og Alf var allerede ansatt i selskapet, og hadde jobbet sammen med sin far i noen år. Enken hadde ikke forretningserfaring og var derfor ikke komfortabel med ansvaret forbundet med aktivt eierskap.

Før sin død hadde Simon diskutert temaet generasjonsskifte med sin kone. Etter et innledende møte med en revisor, hvor eierskifte og organisasjonsstruktur var på dagsordenen, planla han å endre selskapets juridiske struktur. To nye aksjeselskap skulle bli etablert: Ett rederi og ett innenfor eiendom. Ifølge denne planen skulle noen aksjer overføres til neste generasjon når Astrid Simone fylte 18 i det påfølgende året. Til tross for at det ikke ble formalisert i et testament eller andre dokumenter, bestemte kona seg for å følge denne planen. Eiendeler ble delt og organisert i to nye selskaper. Eierskapet til det operative selskapet, rederiet, ble fordelt likt mellom de tre søsknene. En lenge betrodd ansatt i selskapet, som hadde jobbet sammen med grunnleggeren i nesten 20 år, ble administrerende direktør. Det andre selskapet, med næringsbygg, hadde ingen ansatte. Enken forble eier av eiendomsselskapet i rundt 15 år, da hennes eierskap ble delt likt mellom hennes barnebarn.

Møkster-familien var helt uforberedt på grunnleggerens uventede død. Heldigvis var den økonomiske situasjonen solid, ettersom resultatet i grunnleggerens siste kvartal hadde vært det beste i selskapets historie. Alle interessenter, inkludert ansatte, leverandører, kunder og bankene, fokuserte på å støtte familien. Driften fortsatte uten avbrudd. Tilgang til firmaets bankkonto og andre praktiske problemer ble løst i løpet av de første par dagene, uten å forårsake forsinkelser i lønn eller leverandørbetaling.

Under mindre gunstige markedsforhold kunne andre generasjon ikke ha hatt mulighet til gradvis å modnes til lederroller og styreverv gjennom aktiv eierdeltakelse. Etter tolv år med en ekstern administrerende direktør, tok den eldste datteren Anne Jorunn over som administrerende direktør i 2004. Alf hadde allerede da jobbet som økonomisjef i flere år.

Den andre generasjonen har skapt en mer robust struktur ved å utvikle en gruppe forretningsenheter, eid og kontrollert av et holdingselskap. Eierstyring og selskapsledelse er formalisert ved å utnevne et styre, bestående av to familiemedlemmer og tre eksterne medlemmer. I dag har selskapet ni eiere fra andre- og tredjegenarasjon, hvor tre eiere har driftsroller og to har styrende roller. Eierne har regelmessige eiermøter for å sikre at alle eiere er godt informert, og at store beslutninger er forankret hos alle eiere.



Det første fartøyet i 1968



Rederiet siste nybygg fra 2016 bygget hos Astilleros Godan fra historie 2.3

REFLEKSJONSPØRSMÅL



- Hva vil skje i familien din hvis familiemedlemmet med størst engasjement og involvering i familiebedriften plutselig dør?

LÆRINGSPUNKT



Skriv testament

Hvis du har en mening og ønske om hva som skal skje med eierskap etter din død, skriv et testament. Et slikt dokument bør skrives for å passe dagens situasjon. Hvis du har mindreårige barn, må en verge oppnevnes og informeres.

Samtaler på tvers av generasjonene

Snakk med de andre eierne og familiemedlemmer. En eier inviterte sin kone og barn til en samtale med tilstedeværelsen av en advokat og en familie forretningsrådgiver for å diskutere "hva skjer med selskapet hvis / når jeg dør?". Til tross for emnets ubehagelige natur ble hans åpenhet verdsatt. Diskusjonen resulterte i økt engasjement fra neste generasjons eiere, utforming av et opplæringsprogram og inkludering av neste generasjon i styret. Gjør plass til neste generasjon - selv om de til tider kan bli sett på som "barn" av selskapet, bør de ikke behandles som sådan. Still spørsmål til neste generasjon: Vil du være en del av selskapet? På hvilken måte? Kommunikasjon er nøkkelen. Jobb sammen på tvers av generasjoner for å løse problemer og finne ut passende roller.

Bruk nettverk / interessenter

Pålitelige rådgivere og langsiktige ansatte kan vise seg å være verdifulle ressurser for familien i krisetider. De kan oppfylle lederroller på kort eller lang sikt. Fordelen med å bruke menneskelige ressurser fra det eksisterende forretningsnettverket er deres kunnskap om forretningskultur og verdier, samt selskapets lojalitet.

Robust struktur med beslutningsdyktige ansatte

Sørg for å ha en robust organisasjonsstruktur. Tre-sirkelmodellen [2] kan være et nyttig verktøy for å analysere strukturen i familiebedriften din. En struktur der bare én person representerer eierskap og lederskap, kan for eksempel vise seg å være skjør hvis noe skjer med denne personen. Å sikre robusthet er viktig både når det gjelder avhengighet av nøkkelpersonell (familie eller eksterne medlemmer) samt andre interessenter som leverandører, kunder eller banker. Det er viktig å delegerere og styrke de ansatte, og garantere hver ansatt en uavhengighet slik at, hvis en person skulle forlate selskapet, er gruppen i stand til å takle situasjonen.

Hver virksomhet suksessjon er unik

Man bør ikke være redd for å tenke utenfor boksen når man tar beslutninger om generasjonsskifter i en familiebedrift. Det er viktig å vurdere de spesielle omstendighetene og hva som fungerer best for familien. Løsninger fra tidligere etterfølgere i familien trenger ikke å være regelen for kommende etterfølgere. Den andre generasjonen i case 1.5.NO trodde på å inkludere ektefellene i generasjonsskiftene. Ingen plan er perfekt - det vil alltid være noe uenighet og misnøye knyttet til en plan for et generasjonsskifte. Prøv å innlemme fleksibilitet for å justere en plan.



Finn gode rådgivere

Det er verdifullt å søke råd fra erfarne mennesker, fra et bredt spekter av bakgrunner og kunnskapsområder. Hvis arvingene er unge og avhengige av ekstern hjelp, er det viktig at rådgiverne tar seg tid til å inkludere og utdanne eierne om selskapet. Rådgivere med personlig erfaring fra familieselskaper kan gjøre en stor forskjell. Rådgivere uten personlig erfaring fra en familiebedrift kan mangle forståelse av kompleksiteten i familieeierskap.

Tidlig involvering av neste generasjon

La barna vokse opp i selskapet og gi dem innblikk i virksomheten fra ung alder. Uavhengig av fremtidige utdannelses- og yrkesvalg, kan en tidlig involvering bidra til å etablere emosjonelt eierskap til bedriften

Kompetanse og kapasitetsbygging

Aktivt søk ny kunnskap. Hvis du mangler kompetanse til å fylle en ny rolle, finn et relevant universitetsstudium, ledelseskurs, rådgivere, bøker eller podkast.

Administrer følelser

Å håndtere følelsesmessige ting og god kommunikasjon i familien er nøkkelen til en langvarig familiebedrift. Uenighet er uunngåelige, men når det skjer, husker vi at vi er en familie og vi lytter til hverandre. Å ha planlagte møter uten en bestemt agenda for å dele tanker eller hva familiemedlemmene grubler på, kan være svært effektivt for å beholde sunne arbeidsforhold og samhold blant familiemedlemmer.



AKTIVITETER FOR EIERFAMILIER



Bruk scenariotenkning til å diskutere mulige fremtidige hendelser i familien

Bruk av scenariotenkning kan gjøre en diskusjon mindre personlig. Beskriv to-fire forskjellige scenarier og bruk historien som utgangspunkt for å diskutere ulike utfall i familien.

Lær av erfaringene fra andre bedriftseiende familier

Hendelser som skjer med andre familier kan også skje med familien din. Bruk andre familiers erfaringer til å vurdere hva du ville gjort i en lignende situasjon. Hvilke vellykkede erfaringer ville du kopiere fra andre familier og hvilke dårlige erfaringer ville du unngå? Andre families erfaringer kan brukes til å gjøre din familier mer robust.

Kraften i kommunikasjon

Snakk med hverandre og ikke vent på at den andre parten skal ta initiativ. Vær ydmyk og realistisk – ingen lever evig, og det er ikke nødvendig å håndtere utfordrende situasjoner på egen hånd. Still åpne spørsmål. En i den yngre generasjonen kan spørre en i den eldre generasjonen: "Hva ønsker du å lære meg om virksomheten?" En i den eldre generasjonen kan dra nytte av en i den yngre generasjonens nye og friske perspektiver og spørre: "Hva tror du vi kan forbedre?"

Gitt våre ulike nivåer av personlig utvikling og modenhet, er det ikke nok å ha den store generasjonsskiftepraten én gang per generasjon. Generasjonsskifter bør være et tilbakevendende emne. For å sikre at alle parter er mentalt forberedt, kan samtaler planlegges med en avtalt agenda. To søstre delte sine erfaringer med generasjonsskiftesamtaler under en konferanse. Foreldrene hadde initiert generasjonsskifte i deres familie ved å invitere de fire barna til å lage en plan for et generasjonsskifte i løpet av de neste to årene. I løpet av denne perioden avholdt familien regelmessige møter. Noen møter var bare med barna, mens andre møter var sammen med foreldrene. I løpet av de to årene hadde familien mulighet til å reflektere og grundig vurdere ulike alternativer.

Kartlegging av interessenter

Det kan være nyttig å gjøre en interessentkartlegging. Ta et stykke papir og legg familiebedriften i midten. Rundt familiebedriften identifisere alle som har en eierandel i familiebedriften som eiere, familie, ansatte, kunder, leverandører, lokalsamfunn, banker etc. Når du har identifisert alle interessenter, kan du evaluere relasjonen. Er det et sterkt forhold? Noen konflikter? Som et siste skritt kan du vurdere om det er noen tiltak du kan gjøre for å styrke et svakt forhold, tiltak for å holde et sterkt forhold, tiltak for å løse en konflikt og lignende.

Eierstyring

God eierstyring og familiestyring kan være nyttig hvis en hendelse oppstår og familien står overfor et ikke-planlagt eierskifte. Det er en god regel å evaluere styringen regelmessig. Kan vi lage noen nye dokumenter for å styrke styringen ytterligere? Er det eksisterende dokumenter som bør gjennomgås? Er det noen nye møter eller arenaer som bør etableres for familiemedlemmer?



Hold forretningsdiskusjoner utenfor familiemiddagen

Unngå å inkludere forretningsdiskusjon i hver familiemiddag. Lag separate arenaer eller møter for familien for å diskutere virksomheten.

REFERANSER



[1] "I will run business until I die, then I'll decide what I'll do", Annelie Karlsson, 2013

[2] <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>



**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



www.sufabu.eu



**Association of Small and Medium-sized
Enterprises and Crafts of the Czech Republic**

Ms Kristýna STRNADOVÁ
Sokolovská 100/94
186 00 Prague 8
Czech Republic
strnadova@amsp.cz



**Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union**

