



**SUFABU**

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

# HISTORIER FRA GENERASJONSSKIFTER

## 2. KONTROLLERENDE EIEIER



Når en familiebedrift overføres til eneeier, er det både fordeler og ulemper.

Ved å ha bare én eier, blir virksomheten effektiv, lik en oppstartsbedrift. Siden det bare er én beslutningstaker, kan beslutninger tas raskt og det blir enklere å kaste seg rundt om nye muligheter oppstår. Selskapet har også visjonen og lidenskapen til bare én person, slik at selskapets fremtid kan tydelig. Det er også ulemper ved bare å ha én eier. Hvis den etterfølgende generasjonen ikke er enige om hvem den ene eieren skal være, kan søsknene som ikke blir valgt bli misfornøyde, noe som fører til friksjon i familien. Kriteriene for å velge eneeier bør også være svært grundige. Hvis feil eneeier velges, kan hele virksomheten gå til grunne.

For landbruksnæringen er det i mange land en tradisjon å bare overføre gården til ett familiemedlem i neste generasjon. I Norge er dette regulert gjennom odelsretten. Bekymringer som å unngå at man splitter opp jordene eller at gården bare kan støtte forsørge en familie kan være viktige hensyn, i tillegg til tradisjon. Lignende tradisjoner og hensyn kan spille en faktor i familieeide selskaper.

Å få aksept for et eierskifte til én person fra storfamilien er mer sannsynlig hvis dette er tydelig kommunisert til alle involverte parter, forstår kriteriene som skal til for å velges, og får arbeidserfaring i selskapet for å finne ut om de ville egnet til en slik rolle eller ikke. Hvis det er mulig, bør øvrige familiemedlemmer i den etterfølgende generasjonen få alternativ kompensasjon, slik at de ikke føler seg undervurdert for ikke å bli valgt.

Eneierskap kan betraktes som urettferdig med rikdom og privilegier konsentrert med en eier. På den andre siden er eneeier også alene med ansvaret for å forvalte familieforretningstradisjonen og arven, mens andre familiemedlemmer kan nyte friheten til å forfølge en karriere innenfor deres interessefelt. Å være eneeier kan være en stor byrde og arbeidsbelastning for en person, avhengig av størrelsen på virksomheten, kompleksiteten, markedet, antall ansatte etc.

**Liste over caser:**

2.1 Eierskifte fra tredje- til fjerdegenerasjon i Banti Ruffo Company	s. 3
2.2 Eierskifte fra første- til andregenerasjon i El Veedor	s. 5
2.3 Eierskifte fra bestefar til barnebarn i GONDAN	s. 7
2.4 Eierskifte fra første- til andregenerasjon i H20	s. 9
2,5 Eierskifte fra andre- til tredjegenarasjon i Millars	s. 11
2.6 Eierskifte fra første- til andregenerasjon i Alex Spink and Sons	s.13
2.7 Eierskifte fra andre- til tredjegenarasjon	s.17



## 2.1 Eierskifte fra tredje- til fjerdegenerasjon i Banti Ruffo Company

### KATEGORISERING



Nasjonalitet:	<b>Italia</b>	Valg ved eierskifte :	<b>Familieovertagelse</b>
Virksomhetens størrelse (ansatte) :	<b>&lt;10</b>	Virksomhetens størrelse (Omsætning):	<b>&lt; €2m</b>
Generasjon:	<b>Fra tredje til fjerde generasjon</b>	Bransje:	<b>Bygge- og anleggsvirksomhet</b>
Intervjuet:	<b>4. generasjon</b>	Anonymt:	<b>Nei</b>

### EIERSKIFTEHISTORIE



Banti Ruffo Company er en fjerdegenerasjons familiebedrift som spesialiserte seg på restaurering av overflater og vedlikehold av bygninger. Banti Company ble grunnlagt i Pisa i 1918 av Ruffo Banti, malermester og dekoratør, og har deltatt i en rekke store restaureringsprosjekter, samt å være ledende innenfor den italienske jugendstilen, både innvendig og utvendig, på patrisierhus. Selskapet fortsatte med at sønnen Aurelio Guido kom inn. Først videreførte han farens ledelse, før han diversifiserte med introduksjonen av sønnen Ruffo. For å tilpasse seg rekonstruksjonsbehovene på 1950-tallet, introduserte Ruffo nye avanserte påføringsteknikker som var egnet for vedlikehold og estetisk forbedring av overflatene. Over tid knyttet familien tette bånd til store næringer og gode kontakter innenfor verftsindustrien har ført til at Banti Ruffo har fått stadig mer erfaring med industrimaling. I dag ledes selskapet av Fabio, Ruffos sønn, som vi intervjuet for å få ham til å fortelle oss den hundre år gamle historien til familiebedriften.

Familiens generasjonsskifter før Fabios ble hovedsakelig diktert av omgivelsene ellers i verden. Ruffos barndom var preget av andre verdenskrig og av perioder med sult og elendighet som førte til at han, i en alder av ti år begynte å jobbe i familiebedriften etter skolen. I løpet av årene med gjenoppbygging vokste Banti-selskapet betydelig takket være mange oppdrag. Veksten innebar også stor innsats. Det ble jobbet syv dager i uken for å få fullført alle leveransene. I motsetning til sin far, var Fabios oppvekst tydelig annerledes: Han var født inn i en bedre tid, i en familie som ikke manglet noe. Fabio hadde mulighet til å studere, og i 1990 ble han uteksaminert med en mastergrad i økonomi og handel fra Universitetet i Pisa. Mens han studerte, fortsatte han også å jobbe for familiebedriften, som han begynte i da han var femten år. Etter eksamen begynte Fabio å jobbe i familiebedriften. Å bli med i selskapet skjedde naturlig: Til tross for mange jobbtilbud som kom umiddelbart etter endt utdanning, var ikke Fabio i tvil om at han skulle jobbe i familiebedriften. Det var to grunner til det: På den ene siden en ansvarsfølelse for å fortsette familiebedriften og på den andre siden, mulighetene og friheten til å være en entreprenør.

Hans far Ruffo tvang aldri Fabio til å jobbe i familiebedriften. Det gjorde at han når han begynte i selskapet, så var han fri til å ta de mulighetene han fikk og å gjøre endringer i selskapet. I 2012, under hans ledelse, ble Banti-firmaet et aksjeselskap, med Fabio som eier. I tillegg til familiebedriften har Fabio annen arbeidserfaring som er nyttige for hans personlige og profesjonelle utvikling. Fabio er president i Confartigianato Imprese Toscana og Confartigianato Imprese Pisa, handelsforeningen for håndverk og små- og mellomstore bedrifter, og av Artigiancassa, en BNP Paribas Group-bank som jobber med håndverksbedrifter og små- og mellomstore bedrifter.

I dag har Fabio to barn som er 19 og 23 år, som begge studerer. Som Fabios far, legger ikke Fabio noe press på sine barn angående den fremtidige driften av familiebedriften. I tilfelle de bestemmer seg for å ikke bli med i familiebedriften, vil Fabio respektere avgjørelsen, selv om det vil sette en stopper for over hundre års entreprenørvirksomhet. I Fabios visjon er det faktisk nødvendig å være helt forpliktet til å bli en entreprenør. Et selskap, spesielt hvis det er en familieselskap, er avhengig av den som leder selskapet, og det må være en sterk lidenskap for virksomheten.

*"Friheten jeg hadde fra min far er ikke en handling av sjenerøsitet, men av tillit. Det ligger i det å vise hva jeg kunne tilføre til selskapet. Hvis ett av mine barn bestemmer seg for å bli med i selskapet, bør han være klar over prisen han må betale - som jeg og mine forgjengere betalte før ham. Familieaspekter må legges til side, mens det er nødvendig å bringe verdi inn til selskapet. Hvis jeg ikke hadde vært egnet i min fars øyne, ville jeg ikke ha vært i stand til å gjøre det jeg har gjort frem til nå. Jeg hadde ikke fått den samme friheten".*

Fabio Banti, fjerdegenerasjonseier



Familien Banti

## REFLEKSJONSPØRSMÅL



- Er du bevisst dine valg som en potensiell arvtager?
- Har du vurdert risikoen for å mislykkes?
- Hvilke muligheter kan du identifisere i omgivelsene dine?
- Er du villig til å gjøre nødvendige ofre hvis du tar over familiebedriften?

## 2.2 Eierskifte fra første- til andregenerasjon i El Veedor

### KATEGORISERING



Nasjonalitet:	<b>Spania</b>	Valg ved eierskifte :	<b>Familieovertagelse</b>
Virksomhetens størrelse (ansatte) :	<b>&lt;50</b>	Virksomhetens størrelse (Omssetning):	<b>&lt; €2m</b>
Generasjon:	<b>Fra første til andre generasjon</b>	Bransje:	<b>Overnatting- og serveringsvirksomhet</b>
Intervjuet:	<b>2. generasjon</b>	Anonymt:	<b>Nei</b>

### EIERSKIFTE HISTORIE



Familiebedriften El Veedor (restaurant) og El Ultramarino (lokal matbutikk) ble startet i 1975 av Juans far. Historien begynner i 1975 da Juans far, mens han bodde i en liten landsby og var på vei mot en karriere som geitegjeter, innså at han ønsket å gjøre noe annerledes i livet. Han forlot landsbyen sin og flyttet til Cadiz – en liten pittoresk kystby utenfor Atlanterhavskysten i Andalucía. Han kjøpte en gammel bygning, som nærmest lå i ruiner, og startet en *venta* (en liten lokal butikk og restaurant i Andalucía). Det neste steget var å tilføre innovasjon og mangfold inn i matlagingen. Han begynte å lage spekematprodukter, en helt ny ting den gangen, sammen med ost og viner. Med tiden viste det seg å være ikke bare en vellykket, men også en ikonisk virksomhet i Cadiz, som tiltrakk seg gjester fra alle kanter av byen.

Bygningen der El Veedor ligger er over 200 år gammel, og mens den ser moderne ut fra utsiden i dag, vil du fortsatt bli fortryllet etter å ha gått inn i den historiske bygningen. I tillegg til bygningen, er også noen historien fra restauranten første år en kuriositet sett med dagens øyne. På den tiden handlet kvinnene på matbutikken, mens mennene ville ha en drink, eller flere, i baren. Den gang var det bare en glassdør som skilte matbutikken og restauranten. Et par fikk ikke lov til å handle eller gå i baren sammen, ettersom det den gang ble det ikke ansett som riktig for en kvinne å gå inn i en bar for å ta en drink. Det var to separate dører til El Veedor som ikke var synlige for dem som kom inn. Mennene kunne ikke se sine koner i butikken, og kvinnen kunne ikke se sine ektemenn drikke..



Juans far var eneier av virksomheten frem til 2002, da hans eneste sønn, Juan, hadde fullført utdanningen og uttrykte interesse for å bli med i familiebedriften. Juans ambisjoner hadde tidligere vært å bli en rettsmedisiner og bistå i politietterforskninger, men han tok til slutt avgjørelsen om å velge samme vei som sin far for å ikke miste familiebedriften etter alt arbeidet faren hadde lagt ned.

For øyeblikket er Juan den eneste eieren og lederen av selskapet. Hans søster viste aldri interesse for familiebedriften og viet seg til TV-verdenen. Generasjonsskiftet skjedde da Juans far tok en beslutning om å pensjonere seg og overføre virksomheten til sønnen.



Vanskeligheter? Vel, de møtte på mange utfordringer da de gikk gjennom eierskiftet. For det meste når det gjaldt generasjonssjokk, som ofte skjer når folk fra forskjellige tidsaldre jobber sammen. Faren hadde vært gjennom krig, sult, motgang. Det faktum at Juan ikke ble oppdratt av ham hadde sin innvirkning på generasjonsskiftet.

Det første tilbakeslaget inntraff da begge innså at de så forskjellig på selskapets fremtid. Faren var mer opptatt av å beholde ting som de var, mens Juan var interessert i å endre og innovere arbeidet og arbeidsbetingelsene for de ansatte. Historien om eierskiftet begynte da Juan åpnet sin egen restaurant rett foran sin fars restaurant. Det ble gjort gjennom en gjensidig avtale, og det var enighet om å holde disse to-virksomheten adskilt fra hverandre. Begge forsto klart at de to bedriftene ville ha sine egne spesifikke kunder og personalpolitikk. Å åpne sin egen restaurant i nærheten av farens var Juans tilnærming til å komme inn i familiebedriften.

Da faren til slutt pensjonerte seg, måtte Juan finne en ekstern leder for sin egen restaurant for å klare å holde dem begge gående. På denne tiden var han i stand til å hente inn en kokk med en Michelin-stjerne, Mauro Barreiro. Slik at han selv kunne fokusere på farens selskap. Overgangen mellom far og sønn tok rundt fire-fem år å fullføre og ble gjort sakte og gradvis. Det var ingen etablert plan for generasjonsskiftet, men det har vært en naturlig prosess uten ekstern bistand, foruten noen mindre endringer knyttet til banken. Hensikten var ikke å forhaste ting og fullføre det over natten slik at El Veedor ansatte ville ha tillit til arvtageren. Selv om han er eneiere av El Veedor for øyeblikket, er innspill og engasjement fra faren viktig.

*«Min far alltid ville forbli eier av familiebedriften med rett til å forandre ting eller reversere forandringer, og jeg ville alltid støtte ham i det».*

Juan, andregenerasjonseier

Når det gjelder situasjonen med neste generasjon, er det komplisert. Verken Juan eller hans søster har barn. Likevel nevner Juan at i tilfelle han fikk barn, ville han overføre bedriften på tilsvarende måte som sin far. Han er overbevist om at for å drive en familiebedrift må barna studere service og ledelse og å ha "cariño" (sterk hengivenhet på spansk) for familiebedriften.

Fremtiden til familiebedriften El Veedor er usikker. Juan påpekte uttrykkelig at både faren og han foretrekker å ikke overlate virksomheten i hendene på noen utenfor familien. Hva vil skje i fremtiden? Hvis ting fortsetter som nå, vil Juan fortsette å la selskapet vokse til han finner en passende person å selge restauranten til, men tiden vil vise hva som skjer.

Refleksjoner fra Juan om hvordan man skal jobbe gjennom et generasjonsskifte: "Først: Vær ydmyk. Ydmykhet, utdanning, selvspekt og selvtillit er grunnleggende. Du må ha gode verdier fordi du bygger videre på noe fra noen som har gjort noe viktig, og du må innse, enten du vil eller ei, at det ikke vil være likt. Du må gjøre ting annerledes, ikke bare kopiere. Du må skape din egen identitet, ikke bare kopiere.



## REFLEKSJONSSPØRSMÅL



- Hvordan kan du videre bygge videre på det dine forfedre har etablert?

## 2.3 Eierskifte fra bestefar til barnebarn i GONDAN

### KATEGORISERING



Nasjonalitet:	<b>Spania</b>	Valg ved eierskifte :	<b>Familieovertagelse</b>
Virksomhetens størrelse (ansatte) :	<b>&lt;250</b>	Virksomhetens størrelse (Omssetning):	<b>&gt; €50m</b>
Generasjon:	<b>Fra andre til fjerde generasjon</b>	Bransje:	<b>Industri</b>
Intervjuet:	<b>4. generasjon</b>	Anonymt:	<b>Nei</b>

### EIERSKIFTE HISTORIE



I fire generasjoner har familien til den nåværende direktøren, Álvaro Platero Díaz, viet seg til skipsbygging. På slutten av 1800-tallet hadde Francisco Díaz Fernández allerede begynt å bygge små fiskebåter da hans sønn, Francisco Díaz Martínez, begynte å bygge trebåter på stranden der de nåværende verftene ligger i dag.

I 1925 ble Astilleros Gondán grunnlagt. Skipsbyggingen på Astilleros Gondán omfatter bygging av mange ulike typer skip; fiskebåter, forskningsfartøy, plattformforsyningsskip og nye beredskaps- og redningsfartøy for oljeplattformer, og støttefartøy for havvindindustrien. Álvaro representerer den fjerde generasjonen av skipsbyggere og den tredje generasjonen i verftets familiebedrift.

Historie hans er interessant og uvanlig når det kommer til generasjonsskifter i familiebedrifter. Franciscos død i 1995, i en alder av 93, førte til store endringer i selskapet. I motsetning til den tradisjonelle tilnærmingen til å passere virksomheten "ned fra far til sønn", overtok Álvaro selskapet rett fra sin bestefar, uten å ta det gjennom hans foreldregenerasjon. Denne beslutningen ble tatt av hans bestefar som, i følge Alvaro, hadde et problematisk forhold til noen av sine egne barn, som selv hadde jobbet på verftet.

Opp gjennom årene kjøpte Álvaro opp aksjene fra fettere og to onkler - i hovedsak alle unntatt hans egen mor. Da moren døde, overlot hun en del av aksjene sine til Ávaros eneste søster. Álvaro er verftsdirektør og majoritetseier av familiebedriften i dag med 93 prosent eierskap i verftet, mens de resterende syv prosentene tilhører søsteren.



*"Generasjonsskiftet i mitt tilfelle var ikke normalt, men det var en ekstraordinær ting. Min bestefars grunnleggende mål var å føre selskapet videre og bevare livsverket, som var verftet. For å bevare selskapet samlet, valgte han meg for å drive familiebedriften videre"*

Álvaro Platero Díaz, fjerdegenerasjonseier

I løpet av bestefarens tid, kjente ikke Álvaro til om det eksisterte noen familieprotokoller, og det fantes ikke. Den eneste eksterne hjelpen de hadde var knyttet til juss og skatterådgivning. I løpet av de siste tre årene av Franciscos liv, ble det etablert en plan for å organisere eierskiftet fra ham til Álvaro. Ideen deres ble ikke møtt med entusiasme av resten av familien. En del av familien forsto ikke Franciscos beslutning om å holde selskapet samlet under barnebarnets kontroll, i stedet for å dele opp det opp til sønnene. Dette førte til store problemer innad i familien. Det var frustrasjon og sinne, som trengte noen år for å få alle på talefot igjen.

*"Da de så at de ikke hadde noen fremtid med meg, ettersom jeg allerede var direktør, bestemte de seg for å selge sine aksjer til meg eller bytte dem mot andre typer eiendeler."*

Den dag i dag ligger alt utøvende og beslutningsansvar fortsatt hos Álvaro som daglig leder, og majoritetseier. Kommunikasjonen mellom han og søseren er ganske god. Det er også et styre, hvis rolle er mer som et rådgivende organ uten utøvende makt. Når det gjelder en plan for generasjonsskifte for neste generasjon, nevner Álvaro at det ikke finnes noen slik protokoll, selv om han har tenkt på det mange ganger, og har gjort noen undersøkelser. Hans tilnærming for øyeblikket er å gi det litt tid til å se hvilke av hans barn som har interesse for virksomheten. Så langt er det klart at sønnen vil jobbe på verftet, da han allerede har blitt en del av selskapet og jobber der om sommeren og deltar i viktige forretningsmøter. En ting som han har veldig klart er at alle hans barn vil være aksjonærer i selskapet, men om de blir ledere, vil avhenge av deres faglige kapasitet.



Alvaro på verftet sammen med sin søster og sine barn



## REFLEKSJONSSPØRSMÅL

- Du må ta vanskelige avgjørelser når det gjelder å velge i hvilke hender du skal forlate familiebedriften til. Det er viktig at den du velger ville ha tilstrekkelig makt til å gjøre ting, som en leder av selskapet. Hvis det er en klar forståelse for at barna dine ikke har denne utøvende kapasiteten, er det bedre å gjøre dem til aksjonærer og i stedet å skape et uavhengig lederteam kontrollert av aksjonærene.





## 2.4 Eierskifte fra første- til andregenerasjon i H2O

### KATEGORISERING



Nasjonalitet:	<b>Storbritannia</b>	Valg ved eierskifte :	<b>Familieovertagelse</b>
Virksomhetens størrelse (ansatte) :	<b>&lt;10</b>	Virksomhetens størrelse (Omsætning):	<b>&lt; € 2m</b>
Generasjon:	<b>Fra første til andre generasjon</b>	Bransje:	<b>Håndverk &amp; service bedrift</b>
Intervjuet:	<b>2. generasjon</b>	Anonymt:	<b>Nei</b>

### EIERSKIFTE HISTORIE



H2O ble grunnlagt i 1986 av Adam Cargill i Arbroath, Skottland. Selskapet leverte rørleggertjenester til lokalområdet og bygget snart opp et sunt spekter av faste kunder, sammen med kontrakter med kommuner og boligorganisasjoner. Grunnleggeren bygget opp virksomheten gjennom årene, mens barna gikk på skolen.

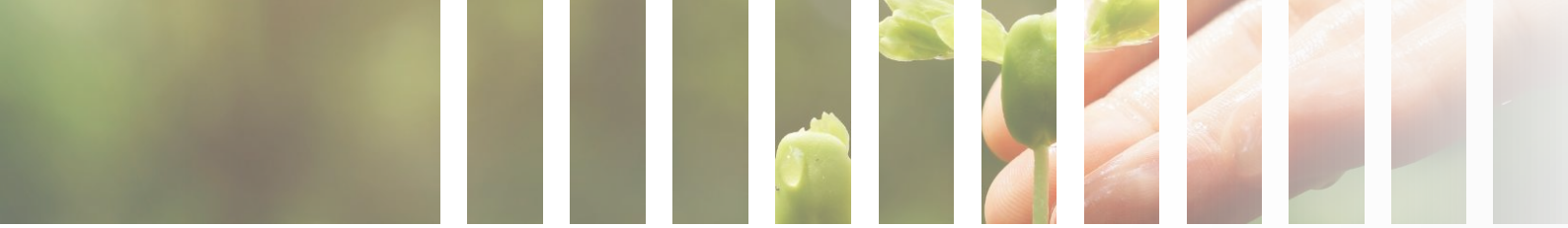
Det var to barn i familie: En gutt og en jente. Etter hvert som de ble eldre, ble det klart at barnas førstevalg av karriereveier ikke var i familiebedriften. Sønnen søkte seg mot politiet, mens datteren startet en svært vellykket profesjonell sangkarriere. Men livet skjer, og sønnen Mark, bestemte seg for å starte oppretning som elektriker.

Etter å ha jobbet for noen andreselskaper som elektriker og veldig mange lignende oppdrag, fant Mark ut at han ønsket en ny utfordring. Det var på dette tidspunktet at hans far ba ham om å bli med i familiebedriften, samtidig som han fikk rørleggeropplæring. Dette var ikke noe som var planlagt tidligere i selskapets historie, men det gjorde det imidlertid mulig for selskapet å utvide sine tjenester, til både private og kommersielle kunder.

Da Mark startet i selskapet, begynte det å virke som en forventning om at han ville ta over driften i selskapet etter at faren pensjonerte seg. Han hadde gode ferdigheter når det kom til handel og kompetanse til å dekke alle jobber som bedriften var involvert i. En hendelse som intraff viste dog et betydelig kompetansegap i forretningsstrukturen som man ikke hadde tenkt på tidligere.



Dessverre fikk Adam helseproblemer og Mark ble kastet ut på dypt vann. Mark måtte både ha orden på ledelsen og driften mens faren kom seg til hektene. Dette var en viktig læringsmulighet og forberedte ham for fremtiden, samtidig som det var svært krevende å holde bedriften flytende. I ettertid har man sett at dette ville vært gunstig med noe støtte i denne perioden på daglige forretningsgjøremål som å svare på kundehenvendelser, utarbeiding av tilbud, opprette estimater og fakturering.



Etter hvert som Mark tok på seg mer ansvar i selskapet, ble det klart for familien at han ville ta over fra sin far på et tidspunkt. Prosessen ble noe fremskyndet på grunn av den dårlige helsen til Adam. I skrivende stund (september 2020) har Mark overtatt det meste av ledelsen i bedriften, mens faren får en stadig mindre rolle. Adam er fortsatt en partner i selskapet, men det er ventet at han vil forsvinne helt ut av selskapet i løpet av de neste månedene. Mens Mark nå er komfortabel med den administrative siden av virksomheten, har ekstra ressurser blitt hentet inn gjennom Marks kone for å bistå med støtte i det administrative arbeidet og veiledning.

H2O har klart å starte og langt på vei fullføre et generasjonsskifte med begrenset planlegging og med få problemer. Dette er hovedsakelig på grunn av familieselskapets enkle grunnlag: En grunder og ett barn som ønsker å følge i farens fotspor. Det viser også at for mindre familiebedrifter kan prosessen være relativt uproblematisk og ikke kreve involvering av spesialiserte fagfolk i mange måneder og år på forhånd.



## REFLEKSJONSPØRSMÅL



- Hva kan du som arvtaker bringe til virksomheten for å utvikle virksomheten eller «gjøre det til din egen»?

## 2.5 Eierskifte fra andre- til tredjegerasjon i Millars

### KATEGORISERING



Nasjonalitet:	<b>Storbritannia</b>	Valg ved eierskifte :	<b>Familieovertagelse</b>
Virksomhetens størrelse (ansatte) :	<b>&lt;10</b>	Virksomhetens størrelse (Omssetning):	<b>&lt; € 2m</b>
Generasjon:	<b>Fra andre til tredje generasjon</b>	Bransje:	<b>Handel</b>
Intervjuet:	<b>3. generasjon</b>	Anonymt:	<b>Nei</b>

### EIERSKIFTE HISTORIE



Millars ble grunnlagt i 1903 i Arbroath, som leverandør av blazere og andre gjenstander fra AK Adamson. Bestefaren til den nåværende eieren startet i selskapet som et bud, som startet med å levere pakker på sykkelen og som i en stereotypisk historie jobbet seg oppover til at han slutt eide 50 prosent av selskapet. Etter at grunnleggeren forlot selskapet, tok bestefaren til den nåværende eieren over og begynte å utvide virksomheten, med et større fokus på herreklær.

Den nåværende eierens far ble anbefalt å lære om handel utenfor familiebedriften og jobbet derfor en tid i Cairds, et stort varehus i byen Dundee. Det ble han lært opp i skredderyrket, ferdigheter som han brakte med seg inn i familiebedriften. På dette tidspunktet hadde eieren (bestefar) to barn, hvorav den ene ikke hadde noen interesse i å gå inn i familiebedriften. Derfor var overføringen fra første- til andregenerasjon ganske enkel og gikk for seg uten store problemer.

Andregenerasjonseieren utvidet virksomheten ytterligere og hentet inn inspirasjon fra Europa både i produktvalg og tjenestene som ble tilbudt. Millars ble en klesbutikk «for gentlemen» og gjennom ulike kjøp utvidet de virksomheten til Broughty Ferry, en førsteklases forstad til byen Dundee, og stedet der områdene 'Jute Baron's' satt opp sine store hjem.

To barn var aktuelle for generasjonsskiftet, men før de kom i gang med planene, fikk eieren helseproblemer, som fremskyndet prosessen. Den ene sønn hadde liten interesse i å ta over familiebedriften, men den andre sønnen - den nåværende eieren plukket opp tråden og tok selskapet inn i tredjegerasjon.

Ettersom generasjonsskiftet ble noe forhastet på grunn av den dårlige helsen til den forrige eieren, hadde den nye eieren ikke fått mye tid til å integrere seg i driften. Derfor gikk han på den lokale høyskolen for å oppnå de nødvendige kvalifikasjonene til å drive selskapet. Han fant også mye støtte fra andre i bransjen - faktisk sa den nye eieren at hjelpen og støtten han fikk fra andre i sektoren var svært viktig for et vellykket generasjonsskifte. Bransjen er ganske liten og pleier å støtte hverandre i krisetider.

Igjen, ettersom en av søsknene ikke hadde samme interesse i familiebedriften, var prosessen med generasjonsskiftet enkel og førte ikke til konflikt. Faktisk driver den nåværende eieren mange andre bedrifter med sin bror - bare ikke familiebedriften!

For tiden opplever virksomheten problemene rundt Covid-19-pandemien, som mange andre mindre og uavhengige selskaper. Den nåværende eieren har brakt sin ektefelle inn som aksjonær (som også har åpnet en egen butikk rettet mot et annet marked), og det er noen håp om at den nåværende eierens sønn, som fortsatt er svært ung, kan fortsette familiebedriften og bli fjerdegenerasjonseier i Millars.



## REFLEKSJONSPØRSMÅL



- Hva kan du gjøre for å få din neste generasjon interessert i familiebedriften?

## 2.6 Eierskifte fra første- til andregenerasjon i Alex Spink og Sønner

### KATEGORISERING



Nasjonalitet:	<b>Storbritannia</b>	Valg ved eierskifte :	<b>Familieovertagelse</b>
Virksomhetens størrelse (ansatte) :	<b>&lt;10</b>	Virksomhetens størrelse (Omsætning):	<b>&lt; € 2m</b>
Generasjon:	<b>Fra første til andre generasjon</b>	Bransje:	<b>Landbruk, skog, fiskeri</b>
Intervjuet:	<b>2. generasjon</b>	Anonymt:	<b>Nei</b>

### EIERSKIFTE HISTORIE



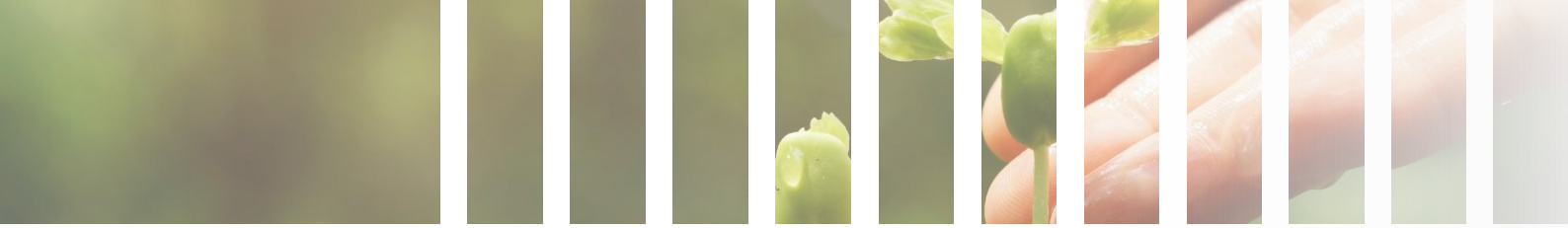
Alex Spink & Sons er en familiebedrift som ble etablert i 1977 av Alex og Mary Spink, samt deres sønner Alex, Norman og Andrew. Selskapet er basert i Arbroath, den største byen i Angus, Skottland. Den lokale, uavhengige fiskehandleren er i dag ledet av andregenerasjons Alex Spink. Virksomheten spesialiserer seg på å lage røkt fisk på den tradisjonelle måten over flammer fra eiketrær.

«Arbroath smokie» er en type røkt hyse og en lokal delikatesse. Retten oppsto i Auchmithie, en liten fiskerlandsby noen få kilometer nord for Arbroath, på slutten av 1800-tallet. Tradisjonelt ble små grupper av fisk røkt ved hjelp av halve fat dekket av hessiske sekker, med brannoppvarming under fisken inne i fatet. På begynnelsen av 1900-tallet flyttet Auchmithie fiskere til Arbroath, og prosessen ble snart kjent som Arbroath Smokie. I 2004 anerkjente og registrerte Europakommisjonen betegnelsen "Arbroath smokies" som en beskyttet geografisk indikasjon under EUs Protected Food Name Scheme.

Alex Spink, den nåværende eieren overtok virksomheten for over et år siden fra sin far Alex Senior og onkler. Før dette hadde Alex hjulpet til med den daglige driften siden han var 13 år gammel. Til tross for at han trekker seg fra driften, er fortsatt Alex senior med som en støtteperson og hjelper blant annet med administrasjon av kundehenvendelser.

Alex Spink & Sons tar inn fersk hel fisk og deres dyktige ansatte fileterer og forbereder fisken til røyking. Selskapet er også fokusert rundt å levere fersk fisk til engrosmarkedet som restauranter og hoteller, dør-til-dør leveranser av fisk, samt til to av sine franchisebutikker i Blairgowrie og Dundee.

Før generasjonsskiftet oppfordret Alex' far ham til å ta over virksomheten. Som bedriftseier kan det til tider være krevende. Alex har imidlertid fått konsekvent støtte fra sin far. Alex Senior gir Alex mulighet til å ta forretningsavgjørelser og veileder ham når det er nødvendig. Denne åpenheten ga et godt grunnlag for Alex å ta over virksomheten i sitt tempo. Med over 40 års erfaring med å jobbe i bransjen, er Alex Seniors kunnskap og erfaring uvurderlig for Alex og virksomheten.



Forretningsavgjørelser tas mellom Alex og en forretningspartner, som er utenfor familien. Antall ansatte har vært stabilt de siste 15 årene. Alex har ikke innført store endringer i virksomheten, men håper likevel at selskapet kan vokse og han ønsker utvide virksomheten for å imøtekomme nye krav, inkludert å utvikle selskapets nettside og salg over internett.

Generasjonsskifter er ofte vanskelige. Alex ga uttrykk for at en støttende familie har gjort ham i stand til å ta sin egne avgjørelser, samtidig som han får veiledning når det trengs. Dette har vært et viktig element i hans overtagelse av bedriften. Med denne positive erfaringen vil Alex oppmuntre sin fremtidige generasjon til å ta over virksomheten og jobbe i bransjen.



## REFLEKSJONSPØRSMÅL



- Hvordan kan du støtte dine familiemedlemmer i avgjørelser knyttet til et generasjonsskifte?

## 2.7 Eierskifte fra andre- til tredjegerasjon

### KATEGORISERING



Nasjonalitet:	<b>Norge</b>	Valg ved eierskifte :	<b>Ekstern ledelse</b>
Virksomhetens størrelse (ansatte) :	<b>&lt;250</b>	Virksomhetens størrelse (Omssetning):	<b>&lt; € 50 m</b>
Generasjon:	<b>Fra andre til tredje generasjon</b>	Bransje:	<b>Industri</b>
Intervjuet:	<b>3. generasjon</b>	Anonymt:	<b>Ja</b>


### SUCCESSION STORY



Til denne historien intervjuet vi en tredjegerasjonseier, som har vært eneeier av hans familiebedrift i nesten 20 år. Familien har hatt en tradisjon for eneeierskap gjennom tre generasjoner, hvor den mest aktive i neste generasjon har kjøpt ut andre familiemedlemmer for å oppnå eneeierskap i det operative selskapet.

Selskapet ble grunnlagt i 1946, av en aktiv entreprenør. Med tiden bestemte han seg for at hvert av hans tre barn ville arve likt, 1/3 av selskapet hver. Etter flere år kjøpte sønnen, den nest eldste, som var den mest aktive i selskapet, ut sine to søsken, og ble eneeier. Selv om dette forårsaket noe friksjon og utfordringer i familiedynamikken, med noen søsken som uttrykte anger over å selge, blomstret og vokste selskapet. Andre generasjonseier mente det var viktig at virksomheten skulle bli overført til en aktiv eier, noen som ville være aktivt involvert og interessert i virksomheten. Han snakket åpent om dette hjemme og involverte sine to barn i bransjen gjennom sommerjobber og besøk på kontoret. Etter hvert som hans barn ble eldre, ble det tydelig at det var hans yngste barn var mest interessert i virksomheten. Da sønnen fullførte utdannelsen, ble han involvert og holdt seg informert om familiebedriften, leste ukentlige notater og oppdaterte selskapsoversikter. Det ble klart at sønnen skulle bli arving til det operative selskapet, og datteren ville bli kompensert gjennom andre investeringer. Familien var i en heldig posisjon fordi selskapet hadde vært lønnsomt gjennom årene, slik at de hadde kunne bygget opp investeringer utenfor selskapet. Derfor, da sønnen arvet 100 prosent av industriselskapet, hadde han muligheten til å betale ut søsteren.

Sønnen (tredjegerasjon) kom tilbake til Norge i en alder av 25 år, etter å ha studert i utlandet. På dette tidspunktet ga faren ham utfordringen med å lede et forretningsområde med negativt resultat. Faren foreslo at hvis sønnen viste at han kunne snu forretningsområdet til et positivt resultat innen fem år, hadde han vist seg kvalifisert til å bli administrerende direktør i selskapet. Faren ville da bytte roller til styreleder i de påfølgende fem årene før han gikk av med pensjon. Men etter tre år i rollen, hvor han gjorde det bra, var det et plutselig skifte. Hans far ble syk, og i løpet av to uker ble sønnen den aktive eieren fra tredjegerasjon. Han overtok også som administrerende direktør umiddelbart, og hans far forlot selskapet helt. Selv om han satt igjen med et stort ansvar da han var ung og endringen var plutselig, tok han over et robust selskap med full støtte fra ledergruppen, og derfor var generasjonsskiftet relativt stødig.



I dag har tredjegerasjonseier fratrudd sin stilling som administrerende direktør, og godt over i rollen som styreleder. Der har han fokus på langsiktige innovasjons- og produksjonsprosjekter. Han brukte mye tid på å rekruttere en administrerende direktør for å erstatte ham.

Han har også etablert et rådgivende styre, i tillegg til selskapets styre, for å støtte ham som eier. Til tross for at faren sendte stafettpinnen videre i ung alder, holdes han oppdatert og er alltid tilgjengelig for forretningsdiskusjoner for sønnen. På grunn av sterk kommunikasjon i familien, har de alle fortsatt å ha gode relasjoner, til tross for at søsknene ikke er likeverdige eiere. Søsterens prioritet har vært å holde familien samlet, i stedet for å arve like eierskap til driftsselskapet. Atskilt fra den operative virksomheten eier familien et investeringsselskap sammen, hvor de to medlemmene av tredjegerasjon sitter sammen med sin far.

*"Å være eneeier gjør det mulig for selskapet å fungere som et oppstartsselskap"*

Tredjegerasjonseier

Den nåværende eieren ønsker å motbevise fordommer som kommer fra ordtak som "fra skjorteermer til skjorteermer i tre generasjoner« eller myten om at de fleste familiebedrifter overlever ikke til tredjegerasjon. For å motvirke dette paradigmet er det avgjørende å forbli nyskapende i hver generasjon og tilpasse seg markedsendringer. Ifølge eieren som vi intervjuet, er det å være kontrollerende eneeier med på å holde selskapet effektivt, han kan ta raske beslutninger og at man kan kaste seg rundt etter markedsendringer. Selv om det er et tradisjonelt industriselskap, minner forretningskulturen om et oppstartsselskap, hvor beslutninger om nye ideer kan tas raskt uten for mange formaliteter og byråkrati. Dette er spesielt viktig i den tekniske industrien hvor markedet endrer seg raskt. Han mener at det å ha for mange eierinteresser, som ofte er tilfelle i tredjegerasjon, vil bremse beslutningsprosessen og gjøre det vanskelig å drive selskapet. Den nåværende eieren har bare én sønn, så han trenger ikke å ta den vanskelige avgjørelsen om hvem som er best egnet til å bære familieselskapet fremover. Selv om han vil la sin sønn velge sin egen vei, ser han viktigheten av å gjøre ham oppmerksom på hva de eier og holde ham informert om hva familieselskapet innebærer.

## REFLEKSJONSSPØRSMÅL



- Hva er en rettferdig kompensasjon for søsken som ikke arver aksjer i selskapet?





### **Både formell og uformell utdanning er viktig**

En solid utdanning er nødvendig i dag. Å la arvtageren få en gradvis innføring i bedriften er med på å skape bedre forutsetninger for et generasjonsskifte. For mindre bedrifter gjelder det å sikre at neste generasjon er fullt klar over alle aspekt av selskapet, noe som kan være fordelaktig hvis noe uventet skjer med den nåværende eieren eller lederen. Kommunikasjon mellom den nåværende eieren og arvtageren vil gi uvurderlig kunnskap og læringsmuligheter. I historien 2.5.UK om Millars, hadde andregenerasjon funnet det gunstig å lære utenfor familiebedriften. Å lære om handel gjennom et stort varehus tillot virksomheten å gå over til nye områder.

### **Finn din egen lederstil og vær oppmerksom på motstand i organisasjonen for endring og innovasjon**

I historien 2.1.IT opplever Fabio en hindring knyttet til inntreden i selskapet rundt forholdet til de ansatte og det å være autoritær uten å ha autoritet. Dette er et svært viktig aspekt, spesielt når du kommer fra en universitetsutdanning. Forholdet var også påvirket av endringene og innovasjonene som Fabio har introdusert i selskapet, som han sterkt ønsket å viderefordre til de ansatte.

### **Hvis mulig, bygg opp kapital for å kunne kompensere familiemedlemmer som ikke skal være eiere**

Kapital eller eiendeler uten for kjernevirksomheten til å kompensere familiemedlemmer i neste generasjon som ikke blir valgt til å være den eneste arvtageren, vil bidra til mindre misnøye og konflikt i gjennomføring av eierskifte. Kompensasjon vil bidra til å opprettholde det familiære forholdet og kan føles som mindre urettferdig.

### **Familien kommer først**

ikke la penger eller selskapet påvirke familiære relasjoner. Selv om et eneeierskap kan legge press på familieforhold, er det viktig å opprettholde gode relasjoner. Et eksempel er å inkludere familiemedlemmer som ikke lenger er eiere i forretningsarrangementer, for eksempel åpning av et nytt sted, lansering av et nytt produkt eller jubileer.

### **Planlegging av generasjonsskifter**

kan bidra til å identifisere den beste eneeier og skape en jevn vei til et eierskifte.

### **Kontinuitet gjennom en rekkefølge**

Mark, arvtageren i case 2.4.UK hadde jobbet med forretningskunder før han tok over ledelsen av selskapet. Kundene hadde dermed ikke en ny person å forholde seg til i kundeforholdet. Kontinuitet ble oppnådd gjennom at etterfølgeren var involvert i god tid før en overgang. Dette fører også til videreføring av "goodwill" som noen bedrifter verdsatt i sine balanser!

### **Ha flere diskusjoner med arvtageren**

Det er viktig at unge familiemedlemmer som ønsker å bli med i selskapet spør seg selv hvor villige de er til å «brette opp armene». Hvordan man viderefører et selskap handler ikke bare om ledelse, men også om operasjonelle termer. Finne en balanse mellom å videreføre tradisjon samtidig som neste generasjon for gjøre selskapet til «sitt» gjennom innovasjon og nyskapning.

### **Nettverk**

For enkelte mindre bransjer kan det være mye støtte tilgjengelig fra faktiske konkurrenter eller bransjeforeninger. Forretninger og familienettverk kan være gunstige for diskusjon og refleksjoner både for sittende eier og etterfølger. Effekten av «goodwill» fra et generasjonsskifte bør ikke undervurderes.



### Ha en full beredskapsplan

Å utvikle en beredskapsplan for å håndtere uventede hendelser før slike hendelser oppstår vil være gunstig for en bedrift. Det vil også bidra til å redusere eventuelle forretningsavbrudd hvis noe annet enn planen oppstår.

### Overflødig likviditet

Hvis mulig, bruk overflødig likviditet til å bygge opp investeringer utenfor familiebedriften, slik at det er midler tilgjengelig for å kjøpe ut andre familiemedlemmer om nødvendig. Et alternativ er å lage en nedbetalingsplan med de familiemedlemmer som har gitt opp sitt eierskap i et bestemt antall år. Det kan være nyttig å gjøre det til en betingelse at hvis selskapet har behov for likviditet, er familiemedlemmet som ble kjøpt ut forpliktet til å hjelpe til ved å reinvestere litt likviditet. Denne betingelsen kan angis for et fast antall år.

### Kompetanseutviklingsplan

Den sittende generasjonen må våge å gi etterfølgerne ansvar. Ung alder bør ikke være en begrensende faktor. En etterfølger som er interessert i å bli eier eller en nøkkelposisjon i familiebedriften, bør vise interesse og holde seg informert. Det kan være nyttig å få arbeidserfaring i ulike avdelinger i selskapet i løpet av ferier og holde seg oppdatert på nye produkter og tjenester samt markedsutvikling. Dette vil øke kompetansen til etterfølgeren og gi ham den tilliten som er nødvendig for å ta på seg en nøkkelposisjon eller eierskap. Eneeierskap kan fremme en entreprenørånd og motivasjonen til å jobbe hardt.





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



**INSTITUT  
INPRO**



**EFB EUROPEAN  
FAMILY  
BUSINESSES**



**Family  
Business  
Norway**



**CEntro Diffusione Imprenditoriale Toscana**



[www.sufabu.eu](http://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](mailto:strnadova@amsp.cz)



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

