
Vellykkede generasjonsskifter i familiebedrifter

Modelleringsoppgave av Charlotte og Morten Bergesen

16.12.2015

Innhold

Innledning.....	3
Problemstilling	3
Begrunnelse for valg av problemstilling	4
Metode.....	4
Beskrivelse av ekspertene	4
Funn.....	5
Modell	8
Konklusjon	11

Innledning

Fagfeltet NLP er basert på hovedtanken om suksessmodellering, dvs. bruke eksperter erfaring, handlingsmønstre, tankemønstre og språk for å skape modeller eller verktøy som kan benyttes til å overføre kompetansen til andre. Dette er også formålet med denne oppgaven.

Vi har tatt for oss tre eksperter på en kompleks og sammensatt problemstilling, og har gjennom dybdeintervjuer søkt fellestrekk i deres oppfatning og håndtering av denne, som på hensiktsmessig måte kan modelleres, og dermed potensielt være en kilde for læring for andre.

Problemstilling

Vi har valgt å modellere suksessfulle generasjonsskifter i familieeide virksomheter. For å kunne gjøre dette på en konsistent måte har vi måttet definere suksess snevert, og har valgt suksess med bedriften i fokus og ikke «suksess» i familiære relasjoner eller for andre potensielt relevante forhold. Mer presist har vi vurdert suksess etter i hvilken grad virksomheten har blitt videreført uten betydelige endringer i dens virksomhets område eller konkurransekraft.

I ett generasjonsskiftet kan det være mange parter involvert, og minst to generasjoner. Vår hypotese er at den eldste generasjonen har mest erfaring, kunnskap om virksomheten og dermed størst innflytelse på hvorvidt ett skifte blir vellykket. Vi har derfor valgt å modellere sentrale personer fra den eldste generasjonen, eller overgivende generasjon, som eksperter.

Oppsummert har vi definert problemstillingen som vi har ønsket å modellere som følgende: *«Hva er det som kjennetegner den eldre generasjon sitt tankesett og fremgangsmåte som kan tilskrives grunnlaget for at deres virksomheter har blitt overført neste generasjon uten betydelige endringer i selskapets virksomhetsområde eller konkurransekraft»*

Vi har i denne sammenheng definert generasjonsskiftet som gjennomført når den yngre generasjon har overtatt store deler av eierskapet og defacto styringen av virksomhetene, eller det er fastlagt at dette skal skje innen en definert tidsperiode.

Begrunnelse for valg av problemstilling

Vi har valgt generasjonsskifter i familieeide virksomheter av mange årsaker – dog er det en som er klart dominerende og det er relevans. Vi er i en situasjon hvor vi er deleiere og yngste generasjon eiere i en familieeid virksomhet. Dette er årsaken til at vi har blitt oppmerksomme på området, men nysgjerrigheten har kommet av kompleksiteten og de fantastiske mange mulighetene som ligger i ett generasjonsskifte.

Noe av det som gjør problemstillingen spesielt interessant er at den er så kompleks og sammensatt av mange ulike dimensjoner – alt fra familiære relasjoner mellom foreldre barn, mellom søsken og til mer strategiske, finansielle og konkurransemessige forhold for virksomheten.

Metode

Basert på problemstillingens kompleksitet har vi valgt å benytte oss av en kvalitativ tilnærming ved å gjennomføre dybdeintervjuer av det vi har definert som eksperter på feltet. Her har vi intervjuet objekter som alle er representanter for den eldre generasjonen og som har gjennomført, helt eller delvis, generasjonsskifte til den neste generasjon.

I intervjuene har vi vært tilstede begge to og vekslet på å stille spørsmål og notere observasjonene og vi har i felleskap skrevet referater av intervjuene for å sikre en korrekt og objektiv gjengivelse av intervjuobjektets uttalelser. Dette for i størst mulig grad unngå noen form for fortolkninger. Vi har begge sterke faglige og erfaringsmessige forutsetninger for hva som er «vanlige» problemstillinger i generasjonsskifter og har derfor vært spesielt oppmerksomme mot å tolke informasjonen vi har mottatt som bekræftelser på egne antakelser.

Som rammeverk for intervjuene har vi tatt utgangspunkt i modellen logiske nivåer. Vi har valgt denne modellen som rammeverk da den er en generisk, eller generell modell som er god å bruke på komplekse problemstillinger som denne.

Beskrivelse av ekspertene

Objekt nr 1:

Objektet har i flere tiår vært leder for virksomheten som i dag er todelt. En børsnotert «operativ» virksomhet hvor familien har defacto kontroll, og et familieeid investeringsselskap. Intervjuobjektet er selv femte generasjon eier av virksomheten. I dag ledes den operative virksomheten av hans sønn, som er en av tre søsken. Generasjonsskiftet har blitt gjennomført i den grad at neste generasjon har overtatt eierskapet av mesteparten

av familien eierskap (aksjer), dog har intervju objektet beholdt majoriteten av stemmene på generalforsamlingen. Hvordan denne innflytelsen skal overføres til neste generasjon er bestemt. Sønnen har tatt over ledelsen av det operative selskapet, og er familiens eneste representant i selskapets styrende organer.

Objekt nr 2:

Objektet har vært grunder av virksomheten og må betegnes som en pioner i sin bransje. Han startet virksomheten for 45-50 år siden og virksomheten er blant de 3 ledende aktører i sin bransje i Norge, og den eneste som er familieeiet. Hans tre sønner er alle aktive i selskapet i ulike posisjoner, men ingen som leder av selskapet. Intervjuobjektet er fremdeles aktivt engasjert i virksomheten som styreleder, men har overlatt store deler av eierskapet og den faktiske innflytelsen av selskapet til sine sønner. Hvordan eierskapet skal fordeles er avgjort og det er ingen tvil om at de tre sønnene er tiltenkt å styre selskapet i felleskap.

Objekt nr 3:

Objektet er selv femte generasjon eier og leder av virksomheten. Han har fremdeles en fremtredende rolle i selskapet, og generasjonsskiftet er delvis planlagt og gjennomført finansielt, men ikke i form av utøvende eierskap. Selskapet er et finansielt/industrielt konsern med flere virksomhetsområder hvor eierskapsutøvelse og langsiktig verdiskapning er sentralt.

Funn

1. Visjon – Alle intervjuobjektene har klare oppfatninger av den positive verdien av familieeierskap, og har på høyeste nivå en oppfatning og en visjon at de vil forsøke å fasilitere for at det kan skje. Alle uttrykker at eierskapet har stor betydning for selskapets konkurransekraft, dog uttalt på ulike måter/områder
 - Det som på overordnet nivå ble fremhevet som begrunnelse for å holde denne visjonen på vegne av selskapet, var relasjonseffekten av eierskapet. Relasjonen til ansatte, leverandører og kunder ble hevdet var annerledes og bedre for objektene selskaper. Dette ble blant annet forklart av det familiære eierskapets betydning for troverdigheten og langsiktigheten i relasjonene. Dette vil igjen bidra til å skape et

sterkere interessefellesskap mellom aktørene og lavere transaksjonskostnader som følge av manglende tillit.

2. Identitet – Alle intervjuobjektene påpekte at både familien og virksomheten har en gjensidig avhengighet og forbindelse. Dette gjør at en vanskelig kan skille familien fra virksomheten, eller vica versa – dette skaper behov for kongruens på identitets nivå.
 - Ulik tilnærming fra eksternt til internt fokus på dette. Internt i virksomheten var det fremtredende hos alle.
 - For den eldre generasjon har alle følt at virksomheten har hatt en tett tilknytning til deres personlige identitet – de har alle levd for og i jobben. Dette har preget familie situasjonen og vært en sentral del av familiens virke siden den yngre generasjon var små.
 - Det er grunn til å tro at dette har bidratt til å skape ett identitetsbånd også til barna i familien. I to av virksomhetene bærer bedriftene familiens navn.

3. Verdier – Her ble det sterkt påpekt i alle intervjuene at familien var en fanebærer for verdiene i virksomheten, og at dette hadde stor betydning for selskapenes fremgang. Familiære verdigrunnlag og levesett er kanskje mer stabile enn verdier jobbet frem i ett selskaps styre og organisasjon uten øvrig forankring hos eierne. De aktive familie medlemmene vil også være målbærere av verdiene i virksomheten på en annen måte enn normalt ansatte. Noe som bidrar til å skape kongruens og den gjensidige identiteten mellom selskap og familie.
 - I forhold til vellykkede generasjonsskifter, var dette kanskje det området som ble fremhevet flest ganger som sentralt av intervju objektene. De hadde alle tidlig begynt diskusjoner om hvordan verdier hadde betydning for virksomheten.
 - Dette har også blitt fremhevet som avgjørende i vurderingen av om neste generasjon var egnet for å kunne ta over virksomheten og hvilken rolle barna eventuelt var egnet til å påta seg. Her har det vært ulik grad av bevissthet på ett tidlig stadium av barnas liv, men ett klart fellestrekk.

4. Kompetanse – alle fokuserer sterkt på kompetent eierskap, mao stilles det store krav til kompetanse hos den overtagende generasjon – det er en forutsetning for ett vellykket generasjonsskifte. Dog opplever vi tydelig forskjeller på hvordan type kompetanse som vektlegges hos de ulike objektene. Her den vesentligste skillelinjen mellom operative kompetanse og eierkompetanse.
 - Fellestrekket hos alle er et stort fokus på kompetanse og erfaringsbygging hos den neste generasjonen. Alle har vært aktive i å tilrettelegge og motivere for dette.
 - Ulik tilnærming blant intervjuobjektene hva gjelder type og hvor kompetansen kan bygges opp. Skille linjen går på hvorvidt neste generasjon skal opparbeide kompetanse/erfaring i egen virksomhet eller utenfor. Indikasjoner på at dette skille også følger hvorvidt neste generasjon har fått en bestemt rolle i virksomheten, eller om den fremtidige roller er mer åpen for valg etter interesse/kompetanse.

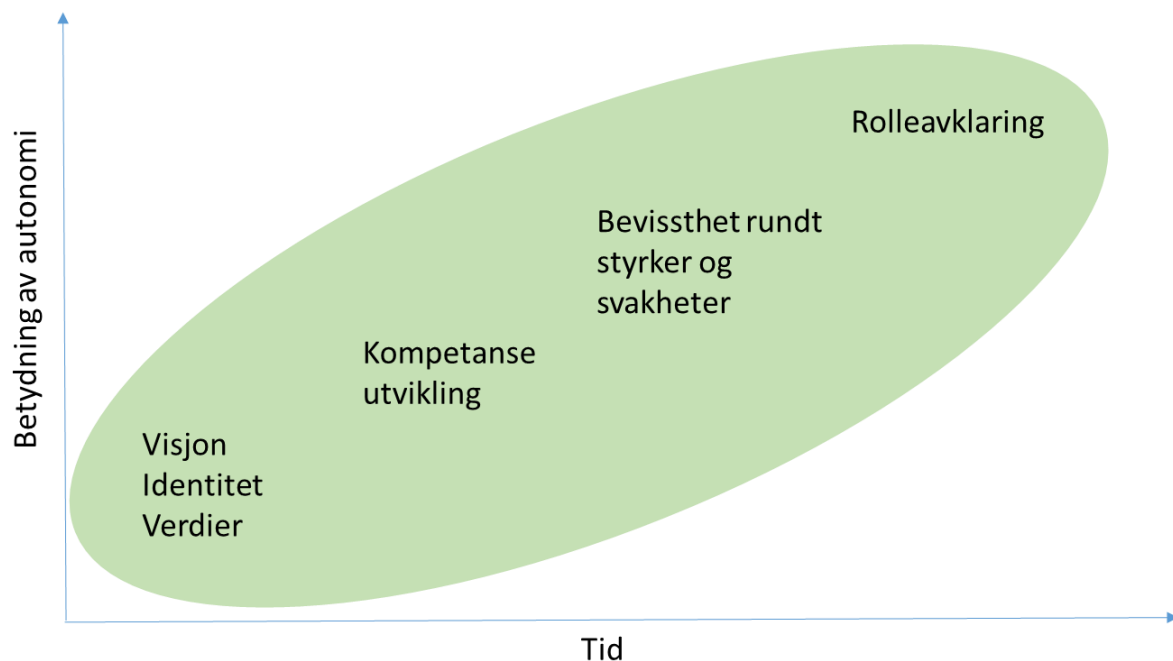
5. Adferd – den eldre generasjonen varierte i hva som ble vektlagt ift den faktiske gjennomføringen av generasjonsskiftet. To la stor vekt på tilrettelegging for autonome valg ift. hvordan neste generasjon skulle kunne bidra i virksomheten, stor grad av frihet til å forsøke ulike roller og utfordringer. I det siste tilfellet var rollen definert, og fokuset knyttet til gjennomføringen mer preget av praktiske og juridiske forhold.
 - Det var tydelige spor på at den yngre generasjonen gikk inn i lignende adferdsmønstre som den eldre generasjonen, uten at dette var uttalt som ett mål. Dette kan antakelig forklares av at man som foreldre og barn er påvirket av den tette relasjonen. Det var forskjeller mellom de tre familiene på hva som var dominerende adferdsmønstre.

6. Omgivelser – For alle objektene er det to arenaer hvor dynamikken og beslutningene rundt generasjonsskiftet foregår, over middagsbordet og i virksomheten, men i ulike fora som familie råd, styrerom ol. Det er også varierende grad av deltakelse fra alle eller kun utvalgte familiemedlemmer i disse diskusjonene. To av virksomhetene har vært beviste på å ha med

tredjeparter, såkalte uavhengige rådgivere i prosessene og som rådgivere for den unge generasjonen i virksomheten.

Modell

Basert på de funnene vi har gjort gjennom intervjuene har vi ved å søke etter fellestrekkene blant ekspertene laget en modell som vi mener oppsummerer erfaringene ekspertene reflekterer over som kritiske suksessfaktorer i deres generasjonsskifter. Med ett utvalg på tre eksperter er vi åpenbart gjenstand for risiko for de «små talls lov», nemlig at vi kan få store skjevheter i observasjonen. På tross av dette forbeholdet mener vi at med den informasjonen vi har tilgang til, er det gode grunner til å tro at de elementer som er tatt opp i modellen har stor relevans for suksess med generasjonsskifter i familieeide virksomheter.



Modellen illustrerer tid langs den horisontale aksene og grad av selvstendighet eller autonomi langs den vertikale aksene. Tiden løper fra origo, i prinsippet ved fødsel av den yngste generasjon, og frem til generasjonsskiftet har funnet sted. Man kan da tenke seg at det vil være en eldre generasjon som er i avslutningen av ett generasjonsskifte til sine barn, samtidig som de igjen er i etableringsfasen med småbarn. På denne måten vil det i praksis være flere generasjonsskifter som er i prosess på samme tid, dog i meget ulike faser i denne modellen.

Langs den vertikale aksene har vi vektlagt grad av selvstendighet eller autonomi i egne valg, den forsøker å illustrere hvordan ekspertene har vektlagt selvstendighet i valgene gjennom prosessen. Jo, nærmere man kommer det reelle skiftet av kontroll og eierskap, jo mer betydningsfullt er det at den yngre generasjonen tar selvstendige valg. Eksempelvis vil det å

ønske seg inn i en aktiv rolle i familievirksomheten kun kunne være ett reelt ønske dersom det er ett valg, mao. at det finnes reelle alternativer å bruke tiden sin på. I den motsatte enden av modellen vil de verdier og den identiteten familien, eller den eldre generasjon har til virksomheten være noe som man som barn tidlig vil bli indirekte og direkte utsatt for. Man har i liten grad selvstendig valg om det er noen en blir utsatt for eller ikke. Hvordan det former ens egne verdier og identitet vil en naturligvis ha innflytelse på etter hvert som en blir eldre.

Nå som rammeverket for modellen er forklart, har vi trukket ut elementer/faser som oppfattes som kritiske i den «formative» prosessen ett generasjonsskifte kan virke å være.

1. Visjon, identitet og verdier – alle ekspertene er tydelige på at de er personer som er sterkt verdier orienterte. De fremhever også betydningen av å leve ut disse verdiene på arbeidsplassen og at de er tett knyttet til deres identitet som eiere av virksomhetene. På denne måten er identitet og verdier tett sammenvevet mellom virksomhet og individ. Det kan virke som om disse forholdene er spesielt viktige for bedriftseiende familier ettersom dette er ett tydelig fellestrekk hos alle ekspertene. De er også tydelige på at dette er verdier som barna allerede i veldig ung alder bevist ble utsatt for «over kjøkkenbordet» gjennom diskusjoner. To av ekspertene uttalte at dette var bevist i deres oppdragelse av barna. To av ekspertenes virksomheter har sågar samme navn som familienavnene! Mao. er identiteten i familien og antakelig også for barna sterkt knyttet til virksomheten fra ett veldig tidlig stadium av livet. Graden av autonomi i denne fasen ansees ikke som vesentlig for ekspertene da barna fremdeles er i en formativ alder og bevisstgjøring av verdier og tilknytningen mellom familiens og virksomheten er hovedformålet med denne fasen.
2. Kompetanseutvikling – denne fasen blir oppsummert som den mest betydningsfulle for suksess i generasjonsskifte av alle ekspertene. Fellestrekket er at alle har store forventninger og høye krav til utdanning, arbeidserfaring og øvrig kompetansebygging. Der de skiller seg fra hverandre er graden av autonomi de gir sine barn i valget av utdanning eller yrkeserfaring. Skillelinjen mellom ekspertene følger her også i hvilken grad den eldre generasjonen har en konkluderende eller oppfattende stil i sin styring av generasjonsskiftet. Den eksperten som har hatt en konkluderende stil har i mindre grad

ivaretatt autonomien i valgene til den neste generasjon i de senere fasen av modellen enn de to andre ekspertene. Dog oppfattes det som nokså sentralt å ivareta en høy grad av autonomi i valget av utdanning og erfaringsbakgrunn for å opprettholde en sterk hen i mot motivasjon for å finne en relevant rolle i familievirksomheten

3. Bevissthet rundt egne styrker og svakheter – dette er sentralt for alle virksomheter i utnyttelse av ansatte, men enda mer betydningsfullt for familieeide virksomheter hvor eiere, og også kanskje ansatte er familiemedlemmer som vanskeligere kan sparkes dersom de ikke fyller sin rolle godt nok. Ydmykhet og selvinnsikt for hva en er god på og mindre god på er sentralt for å kunne sikre at familiemedlemmer ikke reduserer selskapets konkurransekraft ved å inneha roller en ikke kan ivareta på en meget god måte. I denne sammenheng fremhever ekspertene betydningen av å ha relasjoner og kompetanse i familien som gir rom for ærlige og konstruktive tilbakemeldinger. Et meget viktig virkemiddel som blir fremhevet er at en er tydelig på hva som er familiens felles mål, og at enkelt individet ikke er større en virksomheten. Behovet for å rekruttere eksterne der hvor en ikke har egen kompetanse kan oppfattes som en svakhet, men er en åpenbar styrke. En av ekspertene er tydelig på at hans virksomhets suksess gjennom de siste ti år er basert på at han har rekruttert folk som er flinkere enn han selv på mange av de operative områdene.

4. Rolleavklaring – graden av autonomi valget av rolle i virksomheten oppfattes som kritisk av ekspertene. Spesielt to av ekspertene har hatt en meget åpen holdning til hvor i organisasjonen den yngre generasjonen ville ende opp – alt fra kun å være eier, styremedlem, til operative stillinger. Det langsiktige perspektivet i en familievirksomhet krever også at involverte familiemedlemmer har tilsvarende tidsperspektiv på sin aktive roller, noe som ville være krevende å opprettholde motivasjonsretningen ikke var positiv. Mao vil en påtvunget posisjon på sikt lett kunne virke mot sin hensikt. En av ekspertene var tydelig på at familie medlemmet skulle være daglig leder, altså en sterkt konkluderende stil. Valget om å ta rollen var frivillig, men tatt i ung alder. Felles for alle tre er at de legger vekt på at det er en tydelig rollefordeling mellom generasjonene, og mellom søsken der det er relevant. Dette oppfattes som avgjørende for å sikre reell

ansvarsovergang, og for å unngå konflikt mellom familiemedlemmene og at man går i «beina på hverandre».

Konklusjon

Basert på vår lille studie av tre eksperter på generasjonsskifter i familieeide virksomheter mener vi at vi har klart å identifisere noen sentrale elementer og egenskaper som disse ekspertene har hatt tilgang til som har bidratt til at de har lyktes med å bringe, eller er i ferd med å bringe, sine virksomheter til neste generasjon med suksess. Vi har modellert prosessen, og påpekt sentrale momenter de har adressert for å lykkes. Våre funn er at det er fire faser, som langs aksene grad av autonomi i egne valg og tid, man bør bevisst jobbe med. Dette arbeidet begynner mer eller mindre målrettet med i ung alder med bevisstgjøring av verdier, identitet og visjon. Siden settes det høye forventninger og krav til barnas utdanning og tidlig arbeidserfaring. Etterhvert som den yngre generasjonen blir mer bekjent og kanskje involvert i virksomhetene jobbes det bevisst med å kartlegge og bevisst gjøre ens styrker og svakheter. I siste fase er det avgjørende en god rolleavklaring mellom generasjonene, søsken og mot organisasjonen for øvrig.

I tillegg til disse klare fasene opplever vi at ekspertene også har noen klare mentale ressurser som ikke er vektlagt i det overstående, men som vi oppfatter som viktig.

De har alle en sterk hen i mot motivasjon for at eierskapet av selskapene skal forbli i den nærmeste familien, altså gå til sine barn. Motivasjonen er nok ulik hos de tre, men den er sterkt mulighets orientert.

Vi opplever også at alle tre, dog i noe ulik grad, har sterk fokus på fleksibilitet som en viktig forutsetning for å lykkes med generasjonsskifte. Både med tanke på sin egen rolle i prosessen og i virksomheten, men kanskje først og fremst i sin oppfatning av hvilken rolle neste generasjon skal ha i virksomheten.

Sist og ikke minst så er alle tre stolte over den jobben den yngre generasjon gjør, og over at de har kompetente eiere å overlate selskapene til - etter en generasjon med forberedelser.