



**Family
Business
Norway**

Verdiskapning i familieeide bedrifter

Family Business Norway

Kort om oss

Family Business Norway er en uavhengig forening av og for familieeide bedrifter, stiftet september 2015. Formålet til foreningen er å bidra til kompetent eierskap gjennom å skape møteplasser for læring og erfaringsutveksling. Family Business Norway er en del av det internasjonale nettverket Family Business Network International (FBN-i). FBN-i ble stiftet i 1989 og består av mer enn 4000 familiebedrifter. Foreningen ønsker å bidra til å utvikle kompetente eiere som forblir en bærebjelke i norsk næringsliv. Vi skal være et relevant og nyttig nettverk for norske bedriftseiende familier uavhengig av bedriftens størrelse, bransje, bedriftens alder, antall eiere og geografi. Foreningen ønsker også å synliggjøre familiebedrifters betydning i samfunnet, som skaper verdier, tar samfunnsansvar og er bærekraftige. Kun familiebedrifter har anledning til å bli medlem i foreningen. Årlig medlemsavgift er på 25.000 kr uavhengig av størrelsen på bedriften eller antall eiere.



Våre medlemmer

Family Business Norway består ved utgangen av 2020 av 122 medlemsbedrifter. Medlemmene er familiebedrifter hvor eiere enten er operativt engasjert i familiebedriften, har valgt å fylle andre roller knyttet til utøvelse av eierskapet, eller er i ferd med å tre inn i noen av disse rollene. Family Business Norway har som mål å være det mest relevante nettverket for eierfamilier, og er et trygt sted for læring, erfaringsutveksling og diskusjon. Våre etiske retningslinjer er åpenhet og tillit, fortrolighet og konfidensialitet, respekt og profesjonalitet, aktivt deltagende, og ikke-selgende.

Våre aktiviteter

Family Business Norway arrangerer årlig 25 til 30 arrangementer, og prøver å tilby et bredt spekter av ulike møteplasser basert på ønsker og innspill fra foreningens medlemmer. Tilbudet kan derfor variere fra år til år, men de fleste av formatene har vært med oss siden oppstarten i 2015. Gjennom foreningens aktiviteter har medlemmene anledning til å diskutere dilemmaer med likesinnede, mulighet for refleksjon og personlig utvikling. Nettverket gir også medlemmene en unik mulighet til å diskutere familieeierskap med andre eiere på tvers av alder og roller.

Hva er verdiskapning?

For de fleste bedriftseiere er verdiskapning langt mer enn bare lønnsomhet. Vi leverer produkter og tjenester som er til nytte for våre kunder, utvikler nye og videreutvikler eksisterende produkter og tjenester, sysselsetter, investerer i nye bygninger, anleggsmidler, kompetanse og lokalsamfunn.

Det som kjennetegner familieeierskap, påvirker også familiebedrifters syn på verdiskapning. Hovedkjennetegnene for familieeierskap er eierskap konsentrert på få aksjonærer, aktive og synlige eiere, og et langsiktig perspektiv. Blant medlemmene av Family Business Norway har de fleste medlemsbedriftene færre enn 10 eiere. Fra databasen til BI senter for eierstyring vet vi at 70% av alle private bedrifter i Norge er familieeid. Av disse har 76% daglig leder fra familien og 88% har styreleder fra familien [1], så at norske familiebedrifter har aktive og synlige eiere er det liten tvil om. Mens børsnoterte selskaper planlegger i kvartaler, planlegger familiebedrifter i generasjoner.

Med dette generasjonsperspektivet er generasjonsskifte en gjentakende prosess for familieeide bedrifter. Generasjonsskifte kan inkludere både eierskifte og lederskifte, men dette skjer ikke nødvendigvis på samme tidspunkt. Hos flere familiebedrifter ser vi at eierskap er fordelt på flere generasjoner samtidig, og at flere generasjoner er aktivt

involvert både i ledelsen og styret til virksomheten. I denne publikasjonen kan du lese mer om generasjonsskifte, generasjonsulikheter, verdibasert ledelse hos REITAN Gruppen, organisk vekst i Jotun, trippelbunnlinje i Amesto og at bærekraft er konkurransekraft hos Mills.

Korona pandemien gjør at 2020 er et spesielt år både for privatpersoner og bedriftseiere. Våren 2020 organiserte foreningen "Kafe korona", en serie med virtuelle ukentlige treff. Over 7 uker møttes vi til diskusjon etter en innledning fra en av medlemmene om krisehåndtering. Arild Spandow som er 3. generasjonseier og CEO i Amesto var en av disse innleiderne. Han omtalte 2020 som et år hvor "fokuset er å overleve og ikke å tjene penger". Som et alternativ til permittering av konsulenter uten oppdrag, lånte Amesto ut gratis ressurser til prosjekter hos Røde Kors. Verdien av arbeid er høy både for bedriftene og enkeltpersoner og Amesto ville unngå at kompetente ansatte var uvirksomme. På side 28 i denne brosjyren er det et intervju med Ariane Spandow som utdyper hva verdiskapning betyr for familien Spandow. I Norge er over 600.000 personer ansatt i familiebedrifter. Det å sysselsette, utvikle kompetansen og ta vare på ansatte, er en viktig del av verdiskapningen til familiebedrifter.

DNB laget i 2018 en ringvirkningskalkulator [2] for å beregne ringvirkningene til private bedrifter. Her blir verdiskapning definert som selskapets driftsresultat og lønnen de betaler sine ansatte. Akkumulerte tall fra ringvirkningskalkulatoren viser at private bedrifter bidrar med 25% av inntektene til staten.

Referanser [1] BI databasen [2] www.dnb.no

Pingvinkultur i Jotun

På årskonferansen i Sandefjord i september 2020 fikk vi høre innlegg fra Jotun ved konsernsjef Morten Fon og styreleder Odd Gleditsch d.y. Ett av temaene de var innom var, samspillet mellom ekstern ledelse og eierfamilien gjennom styret. Jotun, som har mer virksomhet globalt enn i Norge (i overkant av 5 % i Norge), er blant de største internasjonale suksessene blant de norske familiebedriftene. Med store investeringer i nytt hovedkontor og forskningssenter i Sandefjord er det ikke tvil om hvor virksomhetens hjerte fortsatt ligger.

Visjonen til Jotun er "å verne verdier". Gjennom sin tydelige og fokuserte strategi om å være i fire segmenter, organisk vekst og lokal tilstedeværelse jobbes det mot visjonen godt fundamentert i selskapets verdier og kultur. Pingvinen har vært symbolet på Jotunkulturen nesten siden starten, og egenskapene til pingvinen er et godt symbol på verdiene til selskapet; lojalitet, omsorg, respekt og mot. Egenskapene til pingvinene gjenspeiler også egenskapene til produktene. Bedriftskultur, strategi og familieeierskapet er en kraftfull treenighet og suksessfaktor for selskapet. Morten Fon, som har jobbet hele sin karriere i Jotun tror ikke han hadde oppnådd de samme



- Etablert i Sandefjord i 1926
- De fire største malingsfabrikkene i Norge fusjonerte på 70-tallet. Jotun er blant de 10 største malingsselskapene i verden
- Familien Gleditsch eier 54 % av aksjene og Orkla 42,5 %
- Flere enn 70 eiere fra familien fordelt fra 2.-5. generasjon, med hovedvekt på 3. generasjon
- 40 fabrikker over hele verden
- Omsatte i 2019 for 20 mrd NOK
- Man kan kjøpe Jotuns produkter i over 100 land

"...hvis jeg overhodet har noe hemmelig våpen, må det ha vært evnen til å finne dyktige medarbeidere, og evnen til å lytte. Lytte omhyggelig til deres tanker, forslag og ideer."

Odd Gleditsch sr.



Odd Gleditsch sr.

resultatene uten en langsiktig eier som Gleditsch-familien.

Eierstyringen har utviklet seg over i tid takt med at både selskapet og familien har blitt større. Grunnlegger Odd Gleditsch sr. var som en typisk grunder involvert i alt. Han hadde selv vært på hvalfangst og sett med egne øyne hvordan røffe forhold tærte på skroget. Han hadde en ide om bedre maling for å beskytte hvalskipene. I 1926 overtok han Jotun kjemikaliefabrikk i Sandefjord og begynte å produsere maling. Gründeren blir omtalt som en utpreget sosial mann som var opptatt både av å løse problemer, bygge organisasjon, lokalsamfunn og familiesamhold. Han kjøpte landstedet Karto på grensen mellom Sandefjord og Larvik, som lar grunnlag for at både søsken, kusiner og fettere tilbrakte sommerferien sammen. Fortsatt har familien årlig familiesamling der hver sommer.

Sønnen hans Odd Gleditsch jr. blir omtalt som den som grunnla det moderne Jotun. Under hans ledelse og styring fusjonerte Jotun med sine største norske konkurrenter som ble det moderne Jotun. Uten denne sammenslåingen hadde det kanskje ikke vært norske malingsproduksjon i Norge. Odd Gleditsch jr. var også den som står bak internasjonaliseringen av Jotun. Som sin far var også Odd jr. en operativ eier. I takt med en større og mer kompleks organisasjon var det i større grad distribuert lederskap til flere eksterne

ressurser, men Odd jr. var både konsernsjef og styreleder i Jotun.

Tredje generasjon tok over styringen av Jotun i 2001 ved at Odd Gleditsch d.y. tok over som styreleder. Odd d.y. bruker, uten tvil mye tid på sitt verv som styreleder i Jotun både gjennom styremøter gjennom året, ukentlige samtaler med konserndirektør Morten Fon og reiser til Jotuns fabrikker rundt om i verden. Sitt daglige virke har Odd d.y. som forretningsadvokat og partner i Tenden Advokatfirma. Etter at Odd jr. pensjonerte seg har ingen familiemedlemmer vært ansatt i Jotun. Familien styrer bedriften og følger opp sitt eierskap gjennom styrerommet hvor familien har flertall. Dette skjer i godt samarbeid med Orkla. Rolleforståelse er viktig for at ekstern konsernledelse skal ha rom og mandat til å utføre sin jobb. Det er viktig at eierne og ledelse kjenner hverandre og har tillit til hverandre. I løpet av året er det en rekke møteplasser for eierne. Generalforsamling i mars er en årlig begivenhet hvor det i tillegg til formalitetene i generalforsamlingen er en mulighet for eierne å bli oppdatert på bedriften, treffe ledelsen og andre eiere. Stolte eiere som er vel informerte om status i bedriften med høy tillit til organisasjonen er viktig fundament i eierstyringen. I løpet av året er det flere møteplasser for eierne med fokus på samhold, fellesskap og vennskap, i tillegg til å lage arenaer for diskusjon og læring.



Konsernsjef Morten Fon sammen med 2. generasjonseier Odd Gleditsch jr. og 3. generasjonseier Odd Gleditsch d.y.



Illustrasjon av Jotuns fabrikk i Sandefjord

En ledestjerne utenom det vanlige

Med "verdiskapning i norske familiebedrifter" som tema for denne publikasjonen kommer vi ikke utenom REITAN (Reitangruppen). REITAN er blant de største familiebedriftene i Norge målt i både verdi og sysselsetting. Gjennom koronakrisen har det blitt en økt bevissthet rundt hva som er samfunnskritiske oppgaver, og matbutikkene sto klart frem som viktige å kunne holde åpne og trygge å handle i. I REMA 1000 butikkene har de hatt det travelt med å holde butikkhyllene fulle, men i et stort virksomhet som REITAN er det også inntektsbortfall som følge av smittevernstiltak som på Britannia Hotel i Trondheim.

Odd Reitan har videreført kjøpmannstradisjonene fra sine foreldre med prinsipper som å sette kundene først og tilby kvalitetsvarer til lave priser. Fra fundamentet med en butikk og et sett med verdier og prinsipper, har han virkelig etablert et kjøpmannsimperium med REMA 1000 butikk nummer tusen som åpnet høsten 2020. Fra de gangene Odd Reitan har holdt presentasjon på arrangementer for foreningens medlemmer er det særlig følgende egenskaper som har imponert:

evnen til å drømme og sette seg ambisiøse mål, disiplin og hardt arbeid. Med en drivkraft om å ha det morsomt på jobb er det lagt ned mange og lange dager i flere tiår.

På besøk hos nyåpnede Britannia Hotel i 2019 fikk vi høre om drømmen om Britannia som for Odd, kan spores tilbake til da han var en liten gutt i Trondheim. Evnen til å sette seg det som flere vil betrakte som urealistiske mål og faktisk nå dem er et trekk hos flere store forretningsfolk. Det å oppnå resultatene som REITAN har, er selvfølgelig også en følge av en rekke mennesker og en organisasjon som har dratt i samme retning. Familiebedrifter har gjerne operasjonelle eiere som legger ned langt mer enn et årsverk i løpet av året i sine virksomheter. At Reitan familien legger ned en stor arbeidsinnsats er tydelig. På besøk hos Britannia Hotel fikk vi innsikt i at Odd Reitan var involvert i små og store detaljer for å få det perfekte resultatet.

Med et høyt energinivå og en sterk gjennomføringsevne ser det heldigvis ikke ut som 69 år gamle Odd Reitan har planer om å pensjonere seg. REITAN styres av et eierteam av tre aktive og engasjerte eiere. Odd Reitan har omtalt dem alle tre som sterke personligheter som trenger handlingsrom å «ikke gå i beina» på hverandre. Eierteamet har en distribuert ledelse hvor Ole Robert Reitan leder REITAN HANDEL og Magnus Reitan leder REITAN KAPITAL. De er alle tre styremedlemmer i REITAN.



Odd Reitan på åpningen av REMA 1000 butikk nr. 1000.

I REITAN er verdiene bokstavelig talt hugget i stein. Utenfor Lade Gaard i Trondheim står det en obelisk med 8 verdigrunnlag som danner grunnlaget for bedriftskulturen i REITAN. Verdigrunnlaget ble definert på slutten av 80-tallet etter en bred prosess med intervjuer av en rekke ledere i gruppen. REITAN har som visjon å være det mest verdidrevne selskapet, og bruker verdiene til å både sette retning og som en påminnelse om hvor de kommer fra. I artikkelen fra Adresseavisen som det er link til under referanser, er det flere små filmsnutter. I en av disse snuttene forteller Odd Reitan om tider med dårlig likviditet og utfordringer med å betale regninger. For å kunne oppnå de resultatene REITAN har oppnådd, har det vært stor risikovilje. De fleste bedriftseiere har erfart at prognosene ikke slo til og inntektene som er forutsett ikke kommer eller at det skjer uforutsette ting som fører til økte kostnader eller inntektsbortfall. Erfaringene med å navigere seg gjennom perioder med dårlig likviditet har kanskje bidratt til den tredje verdien til REITAN om å være gjeldfri.

Lade Gaard og Britannia Hotel er to gode eksempler på hva familien gir tilbake til hjembyen Trondheim i form av å bevare historiske bygg. Idrettslag med "REMA 1000" på magen finnes det i hele spekteret fra toppidrett til barneidrett, fra herrelandslaget i håndball til jenter 12 i Ullern IF i Oslo.

Det er inspirerende å se til eierfamilier med en stor drivkraft for å skape mer verdier med nye produkter, flere utsalgssteder og flere arbeidsplasser – ikke minst å realisere flere store drømmer.

REITAN VERDIER

- Vi rendyrker bedriftens forretningsidé
- Vi holder høy forretningsmoral
- Vi skal være gjeldfrie
- Vi skal motivere til vinnerkultur
- Vi tenker positivt og offensivt
- Vi snakker med hverandre – ikke om hverandre
- Kunden er vår øverste sjef
- Vi vil ha det morsomt og lønnsomt



Britannia Hotel, Trondheim



EST. **REITAN** 1948

- REITAN kan spores tilbake til 1948 med etableringen av O. Reitan Kolonial i Trondheim
- Odd Reitan overtok foreldrenes livsverk og ekspanderte i løpet av 70-tallet med flere supermarkeder
- REMA 1000 konseptet ble etablert i 1979
- REITAN består av tre forretningsområder: REITAN HANDEL, REITAN EIENDOM og REITAN KAPITAL
- Omsatte i 2019 for 97 mrd kroner (inkl franchise omsetning)
- Sysselsatte i 2019 38.373 mennesker i Norge, Sverige, Danmark, Finland, Estland, Latvia og Litauen
- Har over 3.700 utsalgssteder fordelt på dagligvare, kiosker og bensinstasjoner

Referanser:

www.adressa.no, www.reitangruppen.no

Generasjonsskifte og etterfølgerplanlegging

Sommeren 2020 har de to neste generasjonseierne Kari Høegh og Hanne Møkster, fra to av foreningens medlemsbedrifter, hatt internship i foreningen. Oppgavene har vært å skrive case om generasjonsskifter til SUFABU prosjektet. Koronakrisen har også gitt disse to praktikantene en uvanlig arbeidssituasjon med hjemmekontor hvor alle møter og intervjuer ble gjennomført på ZOOM.

Sammen med organisasjoner fra seks andre europeiske land, har vi intervjuet medlemmer fra en rekke familiebedrifter, og skrevet historier basert på deres erfaringer knyttet til generasjonsskifte. Historiene er delt inn i ulike temaer for å vise at selv om familier kan stå overfor lignende omstendigheter, finnes det ulike måter å utføre generasjonsskifte på. Historiene kan leses i sin helhet på hjemmesiden til SUFABU, og her har vi tatt med noen læringspunkter.

Ethvert generasjonsskifte er unikt, da ulike bedrifter og familier har ulike ambisjoner, ønsker og behov. Mens noen familier blir tvunget til å gjennomgå et generasjonsskifte for tidlig som følge av uforutsett sykdom eller død, sliter andre familier med en senior generasjon som nekter å slippe kontrollen over selskapet. Det

SUFABU Succession in Family Business

- EU finansiert prosjekt med varighet fra 01.10.2019-30.09.2021.
- Formålet med prosjektet er å bidra til erfaringsutveksling og utvikle læringsressurser som forhåpentligvis vil hjelpe familiebedrifter gjennom generasjonsskifter.
- Prosjektdeltakere er fra Belgia, Italia, Norge, Spania, Storbritannia og Tsjekkia
- Prosjektet vil blandt annet produsere case og læringsmaterieell for å bistå eierfamilier i generasjonsskifter og etterfølgerplanlegging.
- www.sufabu.eu



finnes en rekke ulike måter å gjennomføre et generasjonsskifte på.

Alternative måter å utføre generasjonsskifte på

Generasjonsskifte og etterfølgerplanlegging gjelder både eierskap og ledelse av en familiebedrift. Dette er hendelser og transaksjoner som ikke nødvendigvis skjer på

samme tidspunkt, og for både eierskifte og lederskifte er det flere alternativer å vurdere.

Det er viktig at enhver familie vurderer de ulike mulighetene og utfordringene knyttet til generasjonsskifte og etterfølgerplanlegging, og tar beslutninger basert på hva som passer best for deres familie og bedrift. Modellen nedenfor illustrerer de ulike alternativene man har i et generasjonsskifte.

Et generasjonsskifte i en familiebedrift kan være en utfordrende prosess, hvor både ønsker og behov fra virksomheten og familiemedlemmer skal balanseres.

I tillegg til å ta i betraktning økonomiske og juridiske aspekter ved generasjonsskiftet, må også familien hensyntas. Generasjonsforskjeller i form av ulike verdigrunnlag og holdninger kan gjøre det vanskelig å kommunisere og samarbeide på tvers av generasjoner på en effektiv måte. Det kan være utfordrende å skille jobb og familieliv, og stresset som kan følge av et generasjonsskifte kan ha langvarig effekt både på selskapet og familierelasjoner. Det er viktig at ønsket om å beholde selskapet under familiens kontroll ikke er et hinder for innovasjon eller ressurser for vekst og videreutvikling, da dette kan gjøre det utfordrende å overleve i et langsiktig perspektiv.

		LEDELSE		
		INTERNT	KOMBINERT	EKSTERNT
EIERSKAP	INTERNT	GENERASJONSSKIFTE INNENFOR FAMILIEN	KOMBINERT LEDELSE	EKSTERNT LEDELSE
	KOMBINERT	PARTNER, MEDEIER FOND	KOMBINERT LEDELSE OG EIERSKAP	ØKONOMISK INVESTERING
	EKSTERNT	FORTSATT INVOLERING FRA FAMILIEN ETTER SALG		OVERFØRING TIL ANSATTE, SALG TIL MEDEIER, INVESTORER ELLER AVVIKLING

Zellweger, T. (2017) *Managing the family business*. Edward Elg publishing.

Succession

- Både succession og success kommer fra det latinske verbet "succedere" som betyr noe som har skjedd
- Det norske ordet generasjonsskifte hentyder også til at det er en hendelse, mens i praksis er ofte både eierskap og ledelse fordelt på familiemedlemmer i et generasjonssamarbeid
- Generasjonsskifter kan føre til både konflikt og drama, og har vært til inspirasjon til flere bøker, filmer, teaterstykker og tv serier, som "Succession" på HBO. I tillegg til underholdningsverdi kan "Succession" lære oss hvordan samhandling i eierfamilier og generasjonsskifte ikke bør gjennomføres

Emosjonelt eierskap

En viktig faktor for å skape gode eiere i neste generasjon er emosjonelt eierskap. Professor Nigel Nicholson ved London Business School har definert emosjonelt eierskap som en "følelse av tilhørighet til familiebedriften, hvor deler av familiemedlemmers identitet er knyttet til bedriften." Det handler om en følelse av eierskap som går utover det rent økonomiske. Emosjonelt eierskap vil skape engasjement og motivasjon til å legge ned tid og hardt arbeid i selskapet, og for å bevare eierskapet i familien. Det er også en viktig måte å skape samhold i familien, da alle jobber mot et felles mål, nemlig selskapets suksess. For mange faller nok dette naturlig, men for andre er dette en følelse som må etableres. Den sittende generasjonen har et ansvar for å pleie neste generasjons emosjonelle eierskap ved å kommunisere sine forventninger og visjoner for selskapets fremtid, samt inkludere dem i selskapets virksomhet for eksempel ved å tilby dem deltidsjobb gjennom oppveksten.

Forutsetninger og forberedende krav for et vellykket generasjonsskifte

En rød tråd gjennom prosjektet har vært viktigheten av å planlegge og forberede

både den eldre og yngre generasjonen for generasjonsskiftet. Ifølge modellen nedenfor kan forutsetningene for et vellykket generasjonsskifte tilskrives en god familiekultur og høy grad av formalisering. Grunnleggende for en god familiekultur er tillit, slik at den yngre generasjonen ønsker å ta over selskapet og at den eldre generasjonen føler seg trygg nok til å tre til side. Formalisering sikter til viktigheten av å skape arenaer hvor det tilrettelegges for utvikling av kunnskap og egenskaper som forbereder neste generasjon til eierrollen. Familiekultur og formalisering har direkte påvirkning på familiens evne til å samarbeide og utføre forberedende aktiviteter som kan ha stor påvirkning på generasjonsskiftet. Dette består av emosjonelle faktorer som bevisstgjøring av hva et generasjonsskifte innebærer og de ulike mulighetene familien står overfor. God kommunikasjon mellom sentrale interessenter er essensielt for senere samarbeidsevne og selskapets fremtid. Eksterne faktorer inkluderer økonomisk planlegging, for å unngå at selskapet påvirkes av kostnadene knyttet til generasjonsskiftet og at midler settes til side for å muliggjøre potensiell kompensasjon av familiemedlemmer som ikke blir eiere. Disse forberedende aktivitetene kan være avgjørende for hvorvidt generasjonsskiftet blir vellykket.

FORUTSETNINGER	FORBEREDENDE AKTIVITETER	MÅL
Familiekultur • Tillit • Engasjement • Positivt innstilling • God kommunikasjon	Emosjonelle faktorer: • Bevisstgjøring • Villighet fra nåværende eier og etterfølgere • Aksept fra interessenter	Vellykket generasjonsskifte • Fornøyde intressenter • Gjennomtenkt beslutningsgrunnlag • Unngå økonomiske problemer • Strategisk utvikling / vidreutvikling / fortsatt verdiskapning
Formalisering • Kurs • Familiemøter • Familieråd	Rettslige og økonomiske faktorer • Tilstrekkelig kompensasjon • Transaksjonskostnader • Legalt eierskap	

Sund, L.G., Melin, L. og Haag, K. (2015) *International Ownership Succession: Shifting the focus from outcome measurements to preparatory requirements*, *Journal of Family Business Strategy*

Læringspunkter fra intervjuene

Kommunikasjon

God kommunikasjon mellom sittende eier og etterfølger, samt med andre interessenter som familiemedlemmer, ledergruppen og ansatte er viktig både i forkant, under og etter et generasjonsskifte.

Arena for kunnskapsutvikling

Eiermøter, rådgivning og kurs med tema som styrearbeid, juridisk og økonomisk forståelse øker bevissthet og forbereder neste generasjon på eier-/lederrollen.

Arbeidserfaring

Det kan være nyttig for neste generasjon å få arbeidserfaring i forskjellige avdelinger og jobbe seg opp til en lederstilling. Dette skaper selvtillit i egne evner og øker respekt blant ansatte. Arbeidserfaring fra andre bedrifter kan også være en fordel for å få innblikk i hvordan ting

gjøres i andre bedrifter, samt å ha meritter å vise til fra andre bedrifter.

Videreføring av kunnskap

Videreføring av kunnskap, "know how" og nettverk fra den eldre til den yngre generasjonen er en unik måte å skape gode eiere på.

Profesjonaliser selskapsstrukturen

Selskapsstrukturen kan profesjonaliseres ved å opprette et holdingselskap og å ansette eksterne medlemmer til ledergruppen eller styret.

Rolleforståelse

Skill mellom rollen man har i familien og rollen i selskapet.

Ha juridiske dokumenter på plass

Aksjonæravtale, testament, ektepakt og fremtidsfullmakt er juridiske dokument som gir en god juridisk platform for langsiktig familieeierskap.



Generasjonsforståelse for bedre samhandling

Vår virkelighetsforståelse, perspektiv og syn på verden er noe vi tar med oss inn i diskusjoner, styremøter og arbeidshverdag. Det å forstå hva som kjennetegner andre generasjoner og hva som er deres preferanser i tillegg til å ha bedre innsikt og bevissthet rundt kjennetegn for egen generasjon, kan gjøre at vi unngår misforståelse og legger grunnlag for bedre samhandling på tvers av generasjoner.

I familiebedrifter må vi samhandle og samarbeide på tvers av generasjoner med alle gleder og utfordringer det fører med seg. Dette kan være i eierdiskusjoner, i styrerommet eller i daglig drift av bedriften. Vi har mye å lære av hverandre på tvers av generasjoner. Eldre generasjoner har åpenbart mye erfaringer å dele. Dagens unge blir gjerne kalt digitalt innfødte, og kan lære bort ferdigheter innen f.eks. digitale kommunikasjonsplattformer.

I denne artikkelen skal vi se på noen av forskjellene som er mellom generasjonene og noen ideer som kan hjelpe med samarbeid mellom ulike generasjoner. Dette er generelle trekk, og ikke nødvendigvis noe alle i hver generasjons kjenner seg igjen i.

	Mellomkrigstiden 1922-1945	Etterkrigsgenerasjonen 1946-1964	Generasjon X 1965-1980	Millenial 1981-1995	Generasjon Z 1995-2015
Formende opplevelser	Andre verdenskrig Faste kjønnsroller Definerte roller for kvinner	Kalde Krigen Økonomiskvekst Månelandinger Tenåringer 'oppfunnet' Familieorientert	Slutten på den kalde krigen Berlin muren faller Live Aid	Terror Sosiale medier Globalisering	Økonomisk nedtur Klimakrise Mobile enheter
Kjerneverdier	Respekt for autoritet Fellesskap Pliktoppfyllende Følge skikk	Optimisme Aksepterende Arbeidsnarkoman Stimulert	Stimulert Selvstendige Uformelle Kritiske	Realisme Selvgående Målrrettet Drevet av hensikt	Unik Ekte Kreativitet Liker å dele
Arbeidsmoral	Disiplin Hardt arbeid Lojalitet	Stiller spørsmål ved autoritet Selvsentrert Brenner for de større sakene	Oppgaveorientert Autonom Balanse mellom arbeid og privat liv	Jobber med flere oppgaver samtidig Ser alltid fremover	Fleksibilitet Selvstendig Personlig frihet
Ambisjon	Huseiere	Arbeidssikkerhet	Balanse mellom jobb og privatliv	Frihet og fleksibilitet	Sikkerhet og stabilitet
Holding til karriere	Jobb er livet	Karriere definert av ledere knyttet til arbeidet	Lojal til yrke ikke jobb	Digitale entreprenører- jobber med, ikke for organisasjoner	Motivert av hensikt og formålet til bedriften
Kommunikasjons-preferanser	Skriftlig Formell	'En mot en' Telefon	Direkte Epost Tekstmelding	Tekstmelding Sosiale medier	Digitale innfødte
Tilbakemelding	'Ingen nyheter er gode nyheter' stolt av godt utført jobb	Liker ikke tilbakemelding	Direkte tilbakemelding	Liker mye tilbakemelding ofte	Kontinuerlig eller fortløpende tilbakemelding
Stereotyper	Gammeldags Praktiske Følger regler Leve for å jobbe	Ambisiøse Optimistiske Rike	Selvsentrert Risikovillig Kynisk	Jobbhoppere Teknologi avhengig Jobbe for å leve	Alltid tilkoblet

Som man kan se i tabellen på side 17 er det svært store forskjeller mellom generasjonene. Kanskje du kjenner deg igjen eller kjenner igjen trekkene til andre familiemedlemmer.

Ideer for å skape et godt grunnlag for samarbeid på tvers av generasjoner

Kommunikasjon

Generasjon Y og generasjon Z er mer komfortable med å kommunisere over kommunikasjonsapper, mens generasjon X og etterkrigsgenerasjonen er mer komfortable med direkte kommunikasjon og personlige møter. Eldre generasjoner bruker mer formelt språk enn yngre. For å tilrettelegge for god kommunikasjon på tvers av generasjoner i en eierfamilie bør flere kommunikasjonsformer og kanaler benyttes slik at alle generasjoner tidvis får kommunisere i sin foretrukne kanal.

En løsning kan være å arrangere en workshop med utgangspunkt i tabellen over, der man kan diskutere de ulike generasjonene og deres kjennetegn. Bli enig om en plan for møteplasser, kommunikasjonskanaler og informasjonsdeling som passer for alle familiemedlemmer. De eldre kan be yngre familiemedlemmer om å lære dem å bruke ulike kommunikasjonsapper, mens de yngre kan løfte opp telefonen og ringe eldre familiemedlemmer for en samtale.

Respekt

Det viktigste for å skape et godt samarbeidsklima er gjensidig respekt. Alle må bli sett på en profesjonell måte, men også kunne skape et miljø hvor man kan lære fra hverandre og se potensialet i den enkelte. De eldre kan ha gode historier, erfaringer og kjennskap til bedriften, mens de yngre, har nyere utdanning og kan bidra med nye perspektiv. Møt hverandre med nysgjerrighet over hva vi kan lære av hverandre.

Hvis det er noe som er vanskelig å forstå, spør oppfølgingsspørsmål "fortell meg mer".

Fokuser på likheter

Til tross for store aldersforskjeller så kan man ha mye til felles, man må bare være litt kreativ. I eierfamilier møtes man til formelle og uformelle familiesammenkomster eller til eiermøter, generalforsamling eller styremøter. En mulighet er å ha arrangementer som ikke handler om familie eller bedrift, det kan være alt fra matlagingskurs til kulturelle arrangementer. I disse korona tider så kan man ha quizkveld eller historiefortelling.

Vær resultatorientert

Som man kan se i tabellen så har de ulike generasjoner ulike arbeidsmåter. Etterkrigsgenerasjonen er fokuserte på mye og hardt arbeid, og senere generasjoner blir mer fleksible og målrettet. Istedenfor å fokusere på antall timer et familiemedlem bruker på familiebedriften, verdsett heller engasjement og resultat av arbeidsinnsatsen. Ved å være målbasert gir man også frihet til at den enkelte kan bruke metoder som fungerer best for dem, ikke den nyeste teknologien eller metoder.

God kommunikasjon og samarbeid er viktig mellom generasjonene. Det er viktig å ikke overse forskjellene, men heller ha fokus på hva hver generasjon kan bidra med til familiebedriften og samholdet.



Familieinvesterings- selskap

Et familieinvesteringsselskap er en struktur som forvalter, videreutvikler og viderefører verdier eid av en familie. Noen eierfamilier har investeringer som sin hovedaktivitet, mens andre har det som en tilleggsaktivitet til en operativ virksomhet. Det kan da være satt opp som et eget selskap eller innlemmet i kjernevirksomheten.

Siden enhver familie er unik, blir kanskje også et hvert familieinvesteringsselskap ulikt, siden det er tilpasset til familien som eier det. Vi ser det er noen tjenester eller aktiviteter som går igjen hos flere investeringsselskaper, og vi har prøvd å gruppere disse basert på ressursene som en eierfamilie har.

Familieinvesteringsselskap og family office er to begreper som blir brukt om hverandre. Noen mener det er stor forskjell mellom disse to, mens andre bruker begrepene som synonymer. En forskjell kan være at et familieinvesteringsselskap støtter en investerende familie som forvalter en portefølje av selskaper familien investerer i, mens et family office i større grad støtter familiemedlemmers enkeltinvesteringer og har flere aktiviteter for å støtte enkeltpersoner. I denne artikkelen har vi fokus på fellestrekkene mellom familieinvesteringsselskaper og family

office, da vi oppfatter det som semantikk om en eierfamilie kaller sitt investeringsselskap den ene eller det andre.

Verdier eller kapital som et investeringsselskap skal forvalte, videreutvikle og videreføre omfatter mer enn penger og eiendeler – de er både håndfaste og ikke håndfasteverdier. "Familiness", er et begrep innen faglitteraturen om familiebedrifter, og handler om den unike ressursbasen som familiebedrifter har basert på samspillet mellom familien og bedriften. Familiekapital eller ressursene til eierfamilier kan deles i ulike kategorier for kapital (se neste side). "Familiness" påvirker de ulike kategoriene og disse er benyttet for å gruppere noen av de tjenestene eller aktivitetene vi ser familieinvesteringsselskaper utfører. Her har vi delt opp ressursene eller kapitalformene, men i virkeligheten er de sammenvevd i hverandre i form av tålmodig kapital som er investert i bransjer som familieinvesteringsselskapet har kunnskap, erfaringer og nettverk innen. Basert på omdømme, rykte og relasjoner får selskapet investeringsmuligheter.

På de neste sidene vil vi presentere tre ulike familieinvesteringsselskaper, Ferd, Stokke Industri og K4 Group.

"Familiness" er samspillet mellom familien og bedriften som gjør ressursbasen til familiebedrifter unik.

Familiekapital

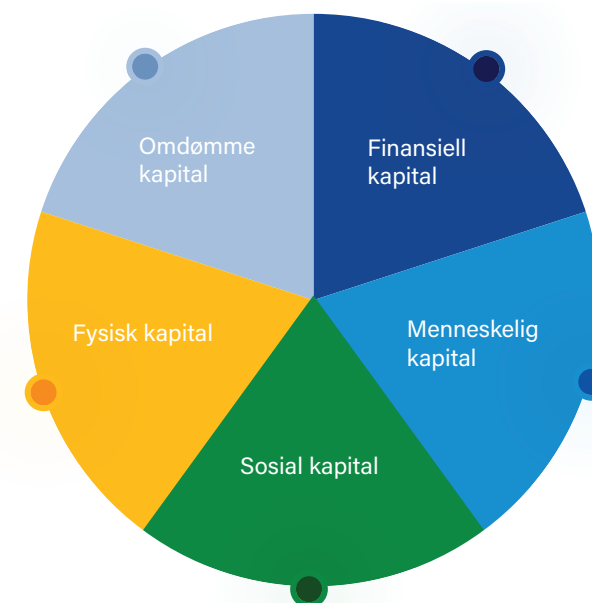
Finansiell kapital for familieinvesteringsselskap representerer tålmodig- og kompetent kapital. Familiebedrifter er kjennetegnet ved å være langsiktige i sin investeringshorisont. Kompetanse og erfaringer eierfamilier har opparbeidet seg innenfor sin kjernevirksomhet, tas gjerne med over i andre investeringer. Aktiviteter innen denne kapitalkategorien inkluderer gjerne investeringsstrategi, investeringsmandat, porteføljerapportering, samt personlig rådgivning til eierne som selvangivelse, skatt og private investeringer.

Menneskelig kapital er den samlede kunnskapen, ferdighetene og erfaringen eiere, styret og ansatte i et familieinvesteringsselskap innehar. For å ivareta og utvikle den menneskelige kapitalen har gjerne familieinvesteringsselskaper følgende aktiviteter; opplæring av ansatte, eiere og neste generasjonseiere, studiestipend til ansatte og eiere, kompetansekartlegging, skrive bedriftshistorien, coaching, studie- og karriererådgivning, sommerjobb og trainee program for neste generasjonseiere.

Sosial kapital er nettverket og relasjonene som eiere, styret og de ansatte besitter. Familiebedrifter engasjerer seg ofte sterkt i lokalsamfunnene de operer i. Utover å være en attraktiv arbeidsplass bidrar familiebedrifter ofte til at det er et attraktivt sted å bo i form at sponing av lokale idretts- og kulturtilbud. Aktiviteter for å ivareta og videreutvikle sosial kapital kan være familiesamlinger, nettverksarrangementer, aktiviteter i lokalsamfunnet, sosiale arrangement for ansatte og deres familier eller investeringer i samarbeid med andre relasjoner i nettverket.

Fysisk kapital i form av anleggsmidler og eiendommer er sammen med finansiell kapital den mest håndfaste ressurskategorien. Aktiviteter eller tjenester her kan være forvaltning av en eiendomsportefølje, oppfølging av operative virksomheter, kontorplass til eiere, kunstsamling, firmahytte, vaktmestertjenester for eiernes eiendommer eller personlig sikkerhet.

Omdømme kapital er rykte, tilliten og merkevaren eierfamilien besitter. Aktiviteter for å bevare og videreutvikle disse ressursene kan være; veiledning til eiere og neste generasjons eiere, medierådgiving, donasjoner eller sponsorprogram.



Ferd er Norges største familieinvesterings-selskap. Med visjonen "vi skal skape varige verdier og sette tydelige spor" forvalter Ferd en portefølje med en verdi på 35 milliarder kroner. JL Tiedemanns Tobakfabrik ble etablert i 1778 og ble kjøpt av første generasjon Johan H. Andresen i 1849. I 2001 ble selskapsnavnet endret til Ferd noen år etter at tobakkvirksomheten var solgt. Flere av porteføljeselskapene i Ferd har vært eid av familien Andresen i flere tiår, deriblant Swix som ble kjøpt i 1976 og Elopak, som 4. generasjonseier Johan H. Andresen sr var med å etablere i 1957. Ferd eies i dag av 5. og 6. generasjon Andresen. Ferd har strukturert porteføljen sin i ulike forretningsområder med varierende grad av aktivt eierskap:

Ferd Capital er en langsiktig, fleksibel og verdiskapende partner for nordiske selskaper. Porteføljen er delt opp i tre ulike investeringsmandat; private selskaper, børsnoterte selskap, og spesielle investeringer. Innen private selskaper er investeringene i enkeltelskapene fra 500 millioner til 3 milliarder, som gir eierandeler mellom 34%-100%. Ferd ønsker i disse investeringene en aktiv innflytelse. I børsnoterte selskaper er også enkelt investeringene fra 500 millioner til 3 milliarder. Eierandelen er fra 10-25% og Ferd søker styreprerentasjon. Spesielle investeringer har det mest fleksible investeringsmandatet i Ferd. Her gjøres det gjerne investeringer som kombinerer ulike kapitalinstrumenter og kapitalstrukturer. Dette mandatet kan også inkludere tidligere-fase selskaper.

Ferd Eiendom har en portefølje med eiendom og utviklingsprosjekter innen bolig, kontor og lager / logistikk. Eksempler på prosjekter innen eiendom er utvikling av de gamle arealene til Tiedemannstobakker til boliger på Ensjo og kjøp av NRK-tomten på Marinlyst i Oslo. Eiendom har en bred tilnærming til bærekraft, og har

ambisjoner om å bringe eiendomsbransjen i en mer miljøvennlig retning.

Ferd Ekstern forvaltning investerer i globale og regionale fond som gir attraktiv internasjonal eksponering. En forvaltningskapital på 5 milliarder er fordelt på områder som skal utfylle de øvrige investeringene som Ferd har.

Ferd Invest er en aktiv investor i sterke, nordiske børsnoterte selskaper. Porteføljen er på inntil 25 selskaper med en samlet verdi på 15 milliarder. Porteføljen er likvid og fleksibel og utgjør er sentralt verktøy i selskapets løpende risikostyring.

Ferd Impact Investing ble etablert som et nytt satsningsområde i 2019. Mandatet er å investere i tidlig fase selskaper med potensiale til å både levere en positiv effekt på FN's bærekraftsmål og økonomisk avkastning. Investeringene er primært i fond innen sektorene fornybar energi, proptech og akvakultur som er områder andre deler av Ferd allerede er investert i.

Ferd Sosiale Entreprenører var vært banebrytende innen sosialt entreprenørskap i Norge, og skaper uten tvil stort engasjement hos Ferds eiere og ansatte. Porteføljen består i dag av 10 investeringer, og Ferd bidrar med en kombinasjon av kapital, kompetanse og nettverk for å styrke selskapenes mulighet for suksess. De sosiale entreprenørene skaper sosiale og økonomiske verdier.

Eier og styreleder Johan H. Andresen har i all beskjedenhet uttalt at han har et prinsipp om å rekruttere ansatte som er smartere enn seg. Ferd har bygget opp en organisasjon på 56 ansatte som forvalter og videreutvikler selskapet. Gjennom koronakrisen har det vært en styrke med en stor organisasjon som har hatt kapasitet til å bistå porteføljeselskapene med krisehåndtering.



Stokke Industri AS ble etablert i 2014 av Rune Stokke, Maria Loen og deres tre barn. Investeringselskapet ble etablert etter salget av Stokke AS med den kjente Tripp Trapp stolen som en av sine hovedprodukter. Stokke AS har røtter tilbake til verkstedet bestefaren til Rune Stokke etablerte i kompaniskap i 1932. Møbelfabrikken ble etablert i 1948 og fra 1955 var Stokke Fabrikker 100% eid av familien Stokke. Både 1. og 2. generasjon Stokke var klassiske kreative gründere som så mange muligheter, og selskapet vokste til 8 fabrikker og 800 ansatte i Norge. Da 3. generasjon, Rune Stokke, overtok som hovedeier i 1997 var Stokke Fabrikker en gruppe som gjorde veldig mye forskjellig innen møbler, madrasser og annen industri. Bedriften hadde svak likviditet, liten eller ingen vekst og lav lønnsomhet. Fra 2003 startet styret og ledelsen en restrukturering av bedriften med en fokusert strategi på barneutstyr. Restruktureringen var ferdig i 2009, men barneutstyrsdelen utviklet seg raskt i denne perioden. Etter en vurdering av risiko og behov for å tilføre ny kapital for å finansiere ytterligere internasjonal vekst, valgte Rune Stokke og familien å selge Stokke AS i 2014. Salgoppkjøret ble delt mellom eierne som etablerte hver sine investeringsselskaper.

Etter salget brukte Rune Stokke lang tid på å definere strategi for det nye selskapet. Formuen var bygd opp gjennom over 85 år med industrielt virke. Denne industrielle

kompetansen ønsket Stokke Industri å bygge videre på gjennom å investere i selskaper hvor denne kompetansen kan gjøre en forskjell. For å sette retning på selskapet, definerte de verdiene gjennomføringskraft, innovasjons- og utviklingsdriv. Investeringsporteføljen til Stokke Industri er tredelt mellom finansielle investeringer, eiendom, og aktivt eierskap gjennom direkte investeringer på 20 til 40% i ikke børsnoterte virksomheter. Målt i finansielle verdier er vel en tredjedel av porteføljen plassert i finansielle investeringer, som er håndtert gjennom mandater satt ut til eksterne forvaltere. Engasjementet og hjertet til administrasjonen i Stokke Industri går til å følge opp de direkte investeringene, hvor de også får bidratt med sin lange industrielle kompetanse. Stokke Industri har brukt mye tid på å definere investeringskriterier som brukes aktivt i vurderingen av nye investeringsmuligheter:

- Den industrielle kompetansen til Stokke Industri kan utgjøre en forskjell
- Bærekraft
- Stabil og forståelig konkurransesituasjon
- God merkevare eller potensiale til å bygge et sterkt merke

I selskaper hvor Stokke Industri gjør større investeringer utformes det "Eiers retningslinjer og målsetninger" for selskapet. Dette kan være en tidkrevende prosess, men skaper en god plattform for å samle både eierne, styret og administrasjonen i videre virksomhetsstyring og eierstyring.



Rune Stokke, Ole Igor Loen Stokke, Kåre Stokke, Georg Stokke. Bildet er tatt på grunnleggerens 100 års dag i august 2011



K4 Group ble etablert av familien Khoury i 2016. Navnet K4 kommer fra fire familiemedlemmer Khoury, to foreldre og to sønner. Selskapet ble grunnlagt med utgangspunkt i virksomheter innen næringsmiddel og eiendom som ble etablert tilbake på 1990-tallet av Hanna Khoury deriblant forløperen til det som i dag er kjent som Waldemars.

Waldemars utvikler, produserer, og selger ferske convenience-produkter til dagligvare- og servicehandelen i Norge med utgangspunkt i eget produksjonsanlegg på Lillestrøm. Håndlaget, fersk og ferdig er bærende prinsipp for selskapets produkter som er å finne nasjonalt hos flere av de store dagligvarekjedene som Meny, Spar, Extra, Mega, Rema1000 og Bunnpris i tillegg til gjennom nettaktører som Godtlevvert.

Da Hanna uventet gikk bort i 2015, oppsto diskusjonen rundt hvordan familien skulle videreføre grunnleggerens livsverk på best mulig måte og samtidig dra nytte av deres egne kompetanser, kapasitet, interesser som ble utviklet gjennom karrierer utenfor familieselskapet. Dette la grunnlaget for familieinvesteringsselskapet K4 Group, som i dag eies av brødrene Rami og Hani, samt deres mor Janette.

Rami Haug Khoury leder i dag K4 Group som er et familieeid investeringsselskap som investerer både i etablerte bedrifter, vekstselskap og eiendom både gjennom fond og direkteinvesteringer. Eierne har tro på kompetent kapital som rettesnor slik at investeringer primært gjøres innen bransjer man enten har hatt, eller har operativ erfaring fra og/eller som investor/styremedlem. Næringsmiddel, eiendom, sjømat og industrielt rettet teknologi er blant disse.

Waldemars og eiendom utgjør fremdeles den største delen av porteføljen, men totalporteføljen er godt diversifisert med bla. finansielle likvide plasseringer, samt nye investeringer innen venture og PE som er under utvikling og allerede utgjør en betydelig andel av totalen. Herunder fokuseres det primært på teknologiselskap i skaleringsfasen og som leverer industrielt (B2B) rettede løsninger med et internasjonalt potensial. I tillegg har man gjennomført den første investeringen innen sosialt entreprenørskap.

K4 Group er aktive investorer med et langsiktig perspektiv, og har en visjon om å bevare og videreutvikle sine verdier samtidig som de skal etterlate et positivt fotavtrykk.

I familien

"I familien" er foreningens egen podkastserie om det å eie en bedrift sammen med familien. I episode 8 er familieinvesteringsselskap tema og i episoden deler Johan H. Andresen fra Ferd og Rami Haug Khoury fra K4 Group sine erfaringer i samtale med podkastvert Christian Lyder Marstrander fra Lyder Produksjoner.



Podkastserien ble lansert i mars 2020 og episodene har så langt tatt opp temaer som fakta om familiebedrifter, krisehåndtering, hvordan involvere neste generasjon, valgkomite, det å ta verv utenfor familiebedriften, hva er en god eier, kommunikasjon og bærekraft.

Europeiske familieinvesteringsselskaper

John Learmonth og Heinrich Liechtenstein publiserte i begynnelsen av 2020 en rapport om europeiske familieinvesteringsselskaper. John Learmonth presenterte denne rapporten på et webinar for foreningens medlemmer i november 2020. I rapporten blir et familieinvesteringsselskap definert som "et familiekontrollert selskap som aktivt investerer i og følger opp en portefølje av selskaper og eiendeler". Gjennom en studie av 380 familieinvesteringsselskaper har de funnet en del fellestrekk og kjennetegn:

Struktur

Familieinvesteringsselskapene har organisert seg med en visjon, strategi og mandat.

Arv & tradisjon

Familiens historie, tradisjoner, kultur og verdier er videreført fra grunnleggeren og setter sitt preg på familieinvesteringsselskapet. Dette er kanskje den minst håndfaste delen av familieinvesteringsselskaper og representerer for eksempel den tause kunnskapen til familien, verdisettet, forretningsmoralen, og tilknytning til et hovedkontor eller en by eller tettsted.

Strategi

Familieinvesteringsselskap er langsiktige i sine investeringshorisonter. Investeringsstrategi er gjerne fokusert rundt en bransje, sektor eller et geografisk område. Flere familieinvesteringsselskaper har en stor

del av sin portefølje innen samme bransje eller beslektet bransje til sin opprinnelige kjernevirksomhet.

Rapporten om Europeiske familieinvesteringsselskaper fremhever hvordan et investeringsselskap kan bidra til å støtte familien som investorer og bidra til fokus på forretningsutvikling og entreprenørskap utover muligheter som er i en operasjonell familiebedrift. Et familieinvesteringsselskap kan gi familien en avstand til enkelt investeringer og tilrettelegge for en dreining av investeringsfokus utover kjernevirksomheten og i større grad støtte familien og porteføljen som helhet.

Start med en visjon

Etablering av et familieinvesteringsselskap har noen fellestrekk uavhengig av om etableringen kommer etter et salg av kjernevirksomheten eller som et holdingselskap for å diversifisere og bruke overskuddslikviditet fra kjernevirksomhet. På samme måte som man har en visjon og verdier som setter retning for et operasjonelt selskap, bør også et familieinvesteringsselskap ha en visjon og et sett av verdier som setter retning og rammer for hva selskapet skal investere i og hvordan det skal gjøres. I teorien kan man investere i hva som helst, men for å lykkes er det lurt å utforme en investeringsstrategi med en fordeling mellom ulike aktiva klasser og definere om forvaltningen skal gjøres internt i en egen organisasjon, settes ut til eksterne forvaltere, eller en kombinasjon.

Hva er en god eier?

På årskonferansen i Sandefjord den 17. september 2020 fikk vi høre perspektiv på godt eierskap fra Lena Jungell som er 4. generasjonseier i den finske familiebedriften Fazer. Med reiserestriksjoner grunnet Covid-19 deltok Lena på ZOOM. Lena har stort engasjement for familieeierskap og forsker på eierstyring gjennom sin doktorgrad på handelshøyskolen Hanken i Helsinki.

Spørsmålet "hva er en god eier?" kan være vanskelig å svare på. Lena har vurdert dette spørsmålet fra ulike perspektiver, som å være datter av en 3. generasjonseier, være mor til tre 5. generasjonseiere, og være 4. generasjonseier som både er aktiv i eierstyring i Fazer, i Family Business Network International og den finske organisasjonen. Hun mener det er særlig tre sentrale spørsmål som bidrar til å definere vårt eierskap og hvordan vi utfører dette.

1. Hvordan har man mottatt eierskapet?

Har det vært gjennom arv, kjøp av aksjer eller gjennom oppkjøp av andre familiemedlemmer? Har det vært forbundet med konflikt eller uenighet å overta eierskapet i familiebedriften?

2. Hva ønsker man å oppnå med eierskapet?

Videreføre tradisjoner gjennom å bidra til kontinuitet, holde familieeierskapet samlet, status, få en jobb, motta utbytte?

3. Hvordan kommuniseres det innad i familien?

Hvordan er informasjonsflyten, hvem er involvert i beslutninger, hvordan velges familiemedlemmer til ulike verv, er det takhøyde for ulike meninger?

Lena er oppvokst med historiefortelling fra hvordan hverdagen i familiebedriften var for tidligere generasjoner. I de tre første generasjonene var alle operasjonelle eiere i bedriften, med hver sine ansvarsområder.

Kombinasjonen mellom familie og selskapet gjennom generasjoner er viktig. Introduksjonen av organiserte familiemøter med diskusjon om eierskapet, familien og selskapet gjorde henne oppmerksom på hennes rolle i eierskapet.

I overgangen til 4. generasjon, med økende antall eiere, ble det behov for økt formalisering av eierskapet i Fazer. Det første familierådet ble etablert i 1990 med 8 deltakere, en fra hver familiegren. Dette organet vekket Lena sin interesse for eierskap, og hun har vært leder for familierådet i 6 år. Engasjementet i eierstyring i egen bedrift førte også til at Lena engasjerte seg i Family Business Network International og den finske foreningen, Perheyritysten liitto. Den finske

foreningen ble stiftet i 1997, og er den største avdelingen i den internasjonale nettverket med 450 medlemsbedrifter. Lena synes det har vært berikende og spennende å bli kjent med andre eierfamilier både i Finland og internasjonalt. Gjennom samtaler med andre eiere nasjonalt og internasjonalt har hun funnet mange fellestrekk og utfordringer forbundet med familieeierskap og eierstyring. Dette bidro til at hun hadde lyst til å forske på eierstyring av familiebedrifter gjennom en doktorgrad. Underveis i forskningen har hun blitt fascinert av teoriene rundt rettferdige prosesser. Vi ser frem til å lese Lena sin forskning når denne blir publisert.

Rettferdige prosesser

Det teoretiske perspektivet rundt rettferdighetsprosedyre eller rettferdige prosesser er noe man ser i forskning knyttet til fagfeltet familiebedrifter. Rettferdige prosesser omfavner mange av de vanlige utfordringene rundt eierskap i en familiebedrift.

Teorien er basert på at det er lettere å akseptere et utfall man kanskje er uenig i, så lenge prosessen er god og akseptert av alle involverte. Rettferdige prosesser er konflikthemmende, så motivasjonen for å etablere rettferdige prosesser bør være høy for eierfamilier.

Fazer

- 1891 åpnet Karl Fazer sitt første konditori i Helsinki
- Er i 2020 eid av ca 90 familiemedlemmer fordelt på 3., 4., 5. og 6. generasjon
- Omsetter for €1.1 mrd med 8.800 ansatte i ni land
- Har fire forretningsområder; bakeri, lifestyle foods, konfektyr og retail
- Visjon "mat med mening for perfekte dager"
- Etablerte i 1990 sitt første familieråd for å sikre mer formalisering og struktur i eierstyring. Har i dag et familieråd med ansvar for sosiale sammenkomster og et eierråd som skal sikre kontakt mellom eierne, styret og ledelsen. Eierrådet møtes 5 ganger i året og har organisert sitt arbeid i et årshjul. Eierrådet er valgkomite til familiens representanter i styret.
- I Norge kjenner vi Fazer best fra godterihyllene med produkter som Dumle og Tyrkisk pepper

Trippelbunnlinje i Spabogruppen

Ariane Spandow er 3. generasjonseier i Spabogruppen og har den flotte tittelen "Head of Social Corporate Value". Vi har tatt en prat med Ariane for å finne ut mer om innholdet i jobben hennes og hva verdiskapning betyr for Spandow familien.

Hva er "Social corporate value" og hva er jobben din?

Corporate Social Value er den verdien vi genererer for samfunn, og samtidig for bedriften gjennom å jobbe med miljømessige og sosiale prosjekter. For oss kan begrepet samfunnsansvar, oppfattes som et negativt ladet ord. Ansvar kan oppleves som en plikt. Vi mener det er viktig å se på samfunnsnyttige prosjekter som verdiskapende. Da er det lettere å få med seg mennesker. Pappa har alltid sagt til oss "Hodet og hjertets balanse gir livet det beste sjanse". Det har vi tatt med oss inn i virksomhetene fordi vi tror at det å jobbe med hodet og hjertet fører til smart, god business. Vi er alle verdiskapere.

Hva betyr verdiskapning for deg og din familie?

Alt vi er og gjør handler om verdiskapning. Fra å skape en god arbeidsplass for våre ansatte, forenkle business for våre kunder og partnere, overføre kunnskap til neste generasjon, og tenke trippel bunnlinje, som innebærer "people", "planet" og "profit" på alle plan.

Dere fremstår som en varm og raus familie hvor både latteren og klemmene sitter løst. Hva er det beste med å jobbe med familien og hva er mest utfordrende?

Ja, vi er "klemmere" og vi bærer alle preg av å ha en positiv tankegang. Jeg tror i bunn og grunn det beste med å jobbe med familien er at jeg bare digger de over alt på jord! De er jo blant det beste jeg har i livet og jeg er så heldig å ha de veldig nært. Videre er vi veldig forskjellige, men har med tiden modnet med hverandre og lært å bruke våre forskjeller som en styrke. Vi har nok klart å skape et grunnlag oss imellom som er en god havn for oss alle. Det som kan være utfordrende er at vi ikke alltid er flinke nok til å gi "profesjonell tilbakemelding" Det innebærer at jeg lettere tar kritikken jeg får fra brødrene mine personlig. Som familie har vi mye entusiasme og engasjement også er vi veldig direkte. Det kan føre til at vi sier ting/gir tilbakemelding til hverandre på en måte vi ikke ville gjort hadde vi ikke vært familie. Akkurat det aspektet har nok ført til at jeg lenge har båret på et "lillesøster syndrom" som jeg fortsatt delvis jobber med å bli kvitt. Ubevisst kan vi nok alle bruke søskenroller som ligger til grunn. Det er kanskje den største utfordringen vi alle har, for den er nok ganske ubevisst. Den dag i dag jobber jeg med å identifisere rollemønstre mitt og prøver bevisst å notere ned og korrigere meg selv når jeg ser at jeg agerer utfra en lillesøster posisjon og ikke som likeverdig partner. For det er jo det det handler om! At vi er likeverdige partnere som har like mye å si, uansett roller og relasjoner.

Har den pågående koronakrisen påvirket hva dere legger i verdiskapning og innholdet i din jobb?

Egentlig ikke... fordi vi hadde trippel bunnlinje som et fundament før pandemien kom. Men korona har nok satt oss raskere i høyere gir. Innen «planet» har det jo en stor innvirkning dette med redusert reising, både til og fra jobb, men også flyreiser. Innen "people" aspektet har vi siden 2016 hatt fokus på helse og der har vi ikke bare fokus på fysisk helse, men også psykisk helse. Vi har også tilrettelagt for trening i arbeidstiden for alle ansatte ettersom det blir mer stillesitting på hjemmekontor. Vi har opprettet et "ansattfond" som tilbyr lån til ansatte med lav rente for å sikre at ansatte ikke opplever økonomisk stress som følge av pandemien. Når det gjelder den siste p'en, "profit", så har vi, som mange andre blitt truffet litt forskjellig utfra de forskjellige virksomhetsområdene. Vi har absolutt måttet justere prognosene våre.

Har du tips til andre familier som ønsker å opprette en stilling tilsvarende din?

Fundamenter tanken om å skape verdibasert drift. Det er viktig å få med eiere på tanken om at man ikke bare måler og rapporterer på tall og lønnsomhet, men også måler på sosiale aspekt. Det neste viktige steget er å få med seg ledelsen av selskapet på det du ønsker å oppnå. Det er de som skal bidra til at sosiale prosjekter og mål blir integrert og kommunisert. En person klarer ikke hele jobben alene om det skal bli vellykket. I tillegg tror jeg det er viktig å finne en person som har drivkraft, "stå på vilje" og masse entusiasme, som tar ansvaret.



Spabogruppen

1948: Else Widerøe etablerte Contact service med behov for å skape sin egen arbeidsplass etter krigen. Contact Service leverte oversettelse og sekretærtjenester som kvinner kunne levere hjemmefra i kombinasjon med å ta vare på barn.

1980: 2. generasjonseier Thor Spandow videreførte morens livsverk i partnerskap med Norsk Personal og senere Olsen Personal i Norden. Ble solgt til Adecco i 2001, og var på det tidspunktet Nordens største rekrutteringsbyrå.

1990: Thor Spandow begynner å investere i eiendom og Spabogruppen blir etablert. Etter salget i 2001 blir en stor del av salgsoppgjøret investert i eiendom.

2002: Amesto ble etablert. Leverer tjenester innen regnskap, lønn, HR, bemanning, IT drift og jobber aktivt med kunstig intelligens, automatisering og robotisering under mottoet "simplifying business". Amesto er det største selskapet i Spabogruppen. Eierne er aktivt involvert i driften og ønsker å bygge et selskap med hodet og hjerte med en visjon om å være et "Awesome place to work" både for ansatte og eierne.

2020: Spabogruppen har ca 1000 ansatte og en omsetning på over en milliard. Thor Spandow 81 år går fortsatt daglig på jobb og omtaler det som sin frihet og privilegium å jobbe. Arild, Jan og Ariane i 3. generasjon er alle operative eiere, og flere familiemedlemmer i 4. generasjon er innom virksomheten på sommerjobb og deltidsjobb. Familien er entreprenører og Thor Spandow beskriver det slik: "Vi er seriegründere, både barna og jeg. Hvert selskap er et nytt gründerprosjekt. Vi er ikke spekulanter, vi er utviklere og forvaltere. Vi bygger opp nye forretningsområder fra bunnen, eller kjøper opp og utvikler mindre selskaper med et langsiktig, bærekraftig perspektiv"

Bærekraft er konkurransekraft i Mills

Agra Margarinfabrik ble etablert i 1885 av Knut K. Heje i Oslo.

5 generasjonseier og konsernsjef Knut K. Heje har sin arbeidsplass på samme adresse i Oslo. Agra er i dag et skandinavisk mat - og merkevare-konsern med rundt 1000 ansatte som eier norske Mills, danske Stryhn's og svenske Foodmark. Eierne ønsker at Agras virksomheter skal skape positiv verdi for samfunnet, kunder, ansatte og eiere, og har definert bærekraftsløftet "vi får smilet frem i hverdagen ved å levere produkter som er bedre for deg og bedre for planeten".

I 2020 har det blitt gjennomført et generasjonsskifte i ledelsen av Agra AS. Knut G. Heje (4G) gikk av som konsernsjef etter 42 år og tok over som styreleder. Sønnen Knut K. Heje (5G) tok over som konsernsjef i Agra AS etter elleve år i Mills og de siste fire som administrerende direktør. Knut K. Heje viderefører familiens tradisjon med å velge en aktiv eier i hver generasjon for å ivareta familiens eierskap.

Mills har de siste 135 årene utviklet en rekke folkekjære og ikoniske produkter og de fleste

kjøleskap inneholder nok minst ett Mills-produkt. I 2019 ble det solgt hele 164 millioner produkter, produsert av selskapets 425 ansatte med en omsetning på over 2 mrd. Hele 86% av produktene er basert på plantebaserte råvarer. Det er stor konkurranse i den norske matindustrien, som er dominert av få og store aktører. Mills har som mål å være størst i sitt segment, med en visjon om å gjøre det "enkelt for dagens og fremtidige generasjoner å samles rundt sunn, god og bærekraftig mat". Som en familiebedrift er Mills dedikert til bærekraft, eller ansvarlighet som familien Heje har kalt det i flere tiår. Ifølge Knut K. Heje er "bærekraft konkurransekraft" og han er overbevist om at bærekraft også har positiv effekt på resultat og lønnsomhet.

FNs bærekraftsmål som rammeverk

Mills ansatte i 2018 en dedikert bærekraftsjef, Emilie Olderskog. Bærekraftstrategien ble integrert i virksomhetsstrategien i Mills og er bredt forankret hos eierne, styret, konsernledelsen og organisasjonen. Mills har definert ambisiøse mål med årlige tiltaksplaner som er integrert i selskapets prosesser. Med FN's bærekraftsmål som rammeverk har selskapet valgt de målene hvor selskapet har største påvirkningskraft og effekt. Bærekraftsmål nr 3, god helse, er et naturlig og prioritert mål direkte relatert til selskapets visjon. Livsstilssykdommer er en utbredt dødsårsak i Norge, med usunt kosthold som en av hovedårsakene sammen med røyking og høyt blodtrykk. Ifølge norske studier har hele 60% av de over 40 år usunt

kolesterolnivå. Den norske regjeringen har satt som mål å redusere dødelighet, som følge av sykdommer som kan forebygges, med 25% innen 2025. For å nå dette målet er partnerskap med matvareprodusenter som Mills sentralt. Drevet av sin visjon har Mills i flere tiår vært dedikert til å levere sunne og plantebaserte merkevarer. Mills er også godt posisjonert til å imøtekomme en økende etterspørsel etter flere vegetariske og veganske alternativer.



Bærekraftsmål nr 12, bærekraftig forbruk og produksjon, er en av de andre prioriterte målene til Mills. Globale tall viser at 1/3 av verdens matvareproduksjon aldri blir spist. Enten fordi den aldri når forbrukeren eller fordi den blir kastet av husholdningene. I Norge er verdien av landets årlige matavfall estimert til hele 22 milliarder tonn, noe som utgjør 2% av våre totale utslipp. FN har som mål å halvere globalt matsvinn, et mål også Norge har forpliktet seg til å nå. I arbeidet med dette bærekraftsmålet har Mills hatt en gjennomgang av hele verdikjeden fra råvarer til konsumenter for å redusere svinn. I perioden fra 2015-2018 lyktes Mills med å halvere matavfallet i egen produksjon. Til sammenligning var gjennomsnittlig reduksjon i bransjen 6%. Mills har demonstrert at FN og regjeringens mål var mulig å nå og er en rollemodell for bransjen. Ansvarlig produksjon ved å bl.a. benytte "uperfekte" gulrøtter er en langvarig tradisjon i Mills. I mer enn 30 år har krokete gulrøtter, som ikke kan selges til forbrukerne, inngått i salatene til Delikat. Mills unngår også matavfall

ved å donere overskuddsmat til matbanker som distribuerer Mills-produkter til ulike veldedige organisasjoner. Et annet viktig arbeid med bærekraftig forbruk er tiltak rundt emballasje og plastavfall.



Samarbeid innad i bransjen, på tvers av verdikjeden og koordinerte kampanjer fra myndighetene er essensielt. Mills er aktiv deltaker i to nasjonale avtaler koordinert av myndighetene; "Bransjeavtalen om reduksjon av matsvinn" og "Intensjonsavtale om tilrettelegging for et sunnere kosthold", som omfatter reduksjon i salt, sukker og mettet fett. Samarbeid og partnerskap er viktig og FN's bærekraftsmål nr 17 – samarbeid & partnerskap, er et annet prioritert mål for Mills. Medlemskap i UN Global Compact og samarbeid med landsforeningen for hjerte- og lungesyke (LHL) er andre eksempler på samarbeid. I kampanjen "Vit din verdi" har Mills og LHL utført over 2000 kolesteroltester hos ulike bedrifter. Formålet var bevisstgjøring om faren med høyt kolesterolnivå. Utover egne produktforbedringer og produktutvikling, er Mills aktivt engasjert i aktiviteter for å øke folks bevissthet rundt mat og helse, særlig knyttet til sammenhengen mellom fett, kolesterol og hjertehelse.

Sunne matvarer og ansvarlig eierskap har vært førende for Mills lenge før samfunnsansvar og FNs bærekraftsmål kom på agendaen i næringslivet. Å bidra til forbrukernes helse har vært en drivkraft i flere generasjoner. Da Melange margarin ble lansert i 1919 var det for å tilby et rimeligere alternativ til meierismør for en underernært befolkning som trengte fett. I dag er det et sunnere og plantebasert alternativ. Merkevaren og produktserien Vita hjertego' ble lansert for mer enn 20 år siden for å bidra til at forbrukerne byttet ut mettet fett med umettet fett. Kontinuerlig gjøres små justeringer for å gjøre produktene enda sunnere uten å gå på bekostning av den gode smaken. I senere år har produktserien Plantego' blitt lansert med en serie helt nye plantebaserte produkter. Resultatene fra systematisk arbeid over flere år med ambisiøse mål er imponerende. I 2019 var saltreduksjon i margarinprodukter alene på 21 tonn, samt ulike produktforbedringer som har ført til reduksjon av 180 tonn med mettet fett.

Systematisk oppfølging og rapportering

Å sette ambisiøse bærekraftsmål med systematisk oppfølging og rapportering er en del av metodikken i Mills. Selskapet har valgt å følge standarden til Global Reporting Initiative (GRI) for å muliggjøre sammenligning på tvers av aktører og bransjer. Årlig utgis det en bærekraftsrapport, og i 2019 rapporten kan vi også lese at Mills oppnådde 15% reduksjon i vannforbruk og 85% grad av resirkulering. Produktemballasje er et område hvor selskapet ser mye potensiale for forbedring, og Mills er deltakere i to forskningsprosjekter, FuturePack og ReducePack.

På spørsmålet om hvordan selskapet har oppnådd slike imponerende resultater svarer Knut K. Heje "Vi har gjort bærekraft til et spesifikt, strategisk anliggende, ansatt en dedikert leder for området og satt tydelige mål som er godt forankret i organisasjonen. Ansvar

for målene og gjennomføringen ligger i linjene og har blitt en integrert del av virksomheten vår for øvrig. God planlegging, opplæring og bruk av relevant teknologi har også vært viktig. Men, det fantastiske med bærekraft er at det også gir mye positiv energi og mening for alle som jobber med det." Mills har fortsatt flere utfordringer foran seg, blant annet for å redusere matavfall. Eksempel på en utfordring er sammenhengen mellom været og noen av Mills produkter. Etterspørselen etter potetsalat på sommeren er ti ganger større når det er sol enn når det regner. Med uforutsigbart vær kan det være vanskelig å tilpasse produksjon til etterspørsel. En regnfull sommer kan føre til overproduksjon av potetsalat med påfølgende matsvinn.

Det kan være utfordrende å måle effekten bærekraftsarbeidet til Mills har på lønnsomheten i det helt korte bildet, men Mills er overbevist om at det er essensielt for å være relevant og foretrukket over tid. Dessuten er Mills ikke bare opptatt av å skape verdier, men også hvordan verdiene skapes. Fokus på bærekraft bidrar også til å gjøre Mills til en mer attraktiv arbeidsgiver, både for eksisterende ansatte og fremtidige talenter.

Samtidig finnes det en rekke konkrete eksempler på at bærekraft også er god økonomi. For eksempel er innkjøp av "uperfekte" grønnsaker både rimeligere og bidrar til redusert matavfall. Produkter med fokus på helse og miljøgevinster er generelt positivt for selskapets merkevarer og omdømme. Samarbeid i bransjen og med myndighetene gir også selskapet økt synlighet i mediebildet. Summen av alt dette representerer ansvarlig eierskap i Mills.

Historien om Mills viser hvordan mange små skritt i riktig retning fører til fantastiske resultater. Det krever en tydelig retning samt et langsiktig perspektiv. Mills har fortsatt et stykke igjen for å nå sine ambisiøse mål for 2025, som å lansere flere nye plantebaserte produkter, eliminere

I tillegg fortsetter Mills å søke nye samarbeid og partnerskap for raskere måloppnåelse og større effekt.

Avslutningsvis har Knut K. Heje følgene råd til andre familiebedrifter; "Vi har strukturert arbeidet vårt i kontekst av FNs bærekraftsmål. Vi brukte mye tid på å velge de bærekraftmålene der vi har størst påvirkning og der det må kunne forventes at vi virkelig gjør en forskjell. Med det utgangspunktet har det vært enklere å sette

mål og gå for dem! Ellers vil jeg si at eiere som er genuint engasjert og som setter bærekraft i kontekst av bedriftens rolle i markedet og samfunnet nok kan bidra til ekstra tyngde bak satsningen. Private, familiebedrifters styrke er at man kan angripe langsiktige problemstillinger enklere. Jeg mener at business og bærekraft går hånd i hånd i det lange løp, og det jeg føler vi har lyktes med er å sette vår kommersielle strategi og bærekraft strategi i én sammenheng".



Knut K. Heje, Landbruksminister Olaug Bollestad og Emilie Olderskog fra Arendalsuka i 2019.

Family Business Norway

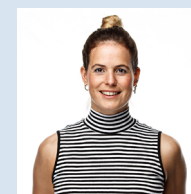
Våre aktiviteter

- Konferanser
- Nettverkstreff
- NxG treff
- Faglige frokoster
- Nyhetsbrev
- Styrekurs
- Workshops
- Temamiddager
- Forum for styreledere
- Eierkurs
- Webinar
- Podcast
- Forum for ledere av eierorgan

Forvaltning av foreningen

Styret

Kristine Klaveness (Klaveness Marine)
Elna-Kathrine Grieg (Grieg Gruppen)
Marius Steen (Bertel O. Steen)
Arthur Brunvoll (Brunvoll)
Marianne Eidesvik (Eidesvik Invest)
Ståle Raastad Hansen (FGH Revisjon)
Anne-Tone Steinsvik (Norsk Mineral)
Nicolai Bodd (Boddco)



Karoline Gleditsch
Daglig leder

Medlemskap

Medlemmer i Family Business Norway har en unik mulighet til å møte andre fra familieeide bedrifter og motta tilpasset innhold.

Forening er dynamisk og ønsker å utvikle seg i samsvar med ønsker fra medlemmene til typer arrangementer, innhold og tema, så lenge dette er i samsvar med foreningens vedtekter.

Kun familiebedrifter har anledning til å bli medlem i foreningen.

Årlig medlemsavgift er 25.000 kr uavhengig av størrelsen på bedriften eller antall eiere.

Family Business Norway er en del av nettverket Family Business Network International med over 4000 eierfamilier fra hele verden. Gjennom dette nettverket får de norske medlemmene tilgang på et internasjonalt nettverk og innhold.

For mer informasjon ta kontakt:
post@familybusinessnorway.no



Simone Møkster
Fagansvarlig

*Av familier, for familier -
sammen gjennom generasjoner*

A large, stylized tree graphic in a darker shade of blue, serving as a background for the page. The tree has a thick trunk and many branches with teardrop-shaped leaves.

Dette heftet er utarbeidet av Family Business Norway i 2021 og innholdet kan ikke gjengis uten samtykke.

Takk til våre bidragsytere!

Hanne Møkster, Kari Høegh, Rune Stokke,
Rami Haug Khoury, Emilie Olderskog,
Knut K. Heje, Kjersti Johannessen, Ingrid Ree
Glastad, Ine Eilertsen, Johan H. Andresen,
Lena Jungell, Odd Gleditsch dy., Morten Fon,
Ariane og Arild Spandow

Grafisk Designer: Fanny Jahre

Du finner oss på familybusinessnorway.no



Family Business Norway