



**SUFABU**

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

# HISTORIER FRA GENERASJONSSKIFTER

## 3. SØSKEN TAR OVER

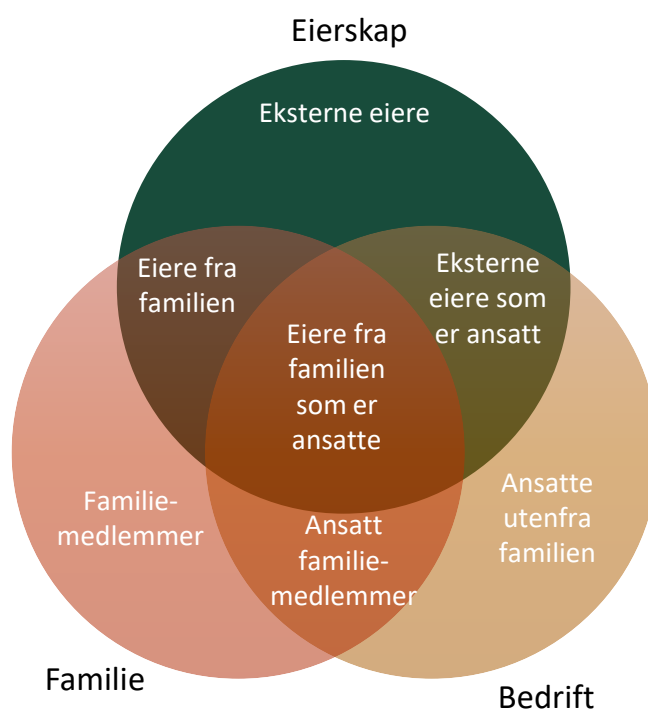


Gode familieforhold er avgjørende for at søsken jobber godt sammen, og for at det skal være mulig for søsken å ta over en bedrift. Det ligger så mye i forhold mellom søsken at friksjoner og uenigheter vil kunne skade virksomheten og true dens levetid. Dette er ikke bare tilfelle for eierne, men alle familieinteressenter, inkludert ektefeller.

Det er viktig at eierskapet går utover rent finansielle eiendeler. Et følelsesmessig eierskap i neste generasjon kan gi dem en følelse av et fellesskap som å arbeide mot et felles mål, noe som gjerne er suksessformelen for familiebedrifter. Følelsesmessig eierskap og ansvar for å videreføre og videreutvikle tradisjonen i familiebedriften er viktige drivere for å føre familiebedriften videre.

Det kan være vanskelig å skille mellom hvilken rolle man har i familien og hvilken rolle man har i bedriften. Problemer kan oppstå når disse rollene sammenblandes eller ikke blir respektert.

Det er viktig å skape klare organisatoriske grenser, og forretningsrelaterte problemstillinger bør gå gjennom riktige kanaler, som styret. For å formalisere rollene kan det være nyttig å skrive ned en arbeidsavtale. I 1978 utviklet Harvard Business School-professorene Renato Tagiuri og John Davis tre sirkel modellen for å hjelpe familier med å forstå den unike dynamikken i familiebedrifter med de tre sirkelene og samhandlingen i mellom dem.



Renato Tagiuri and John Davis, Harvard Business School (1978) [1]

I boken *"Din bedrift, din familie, din arv"* hevder George A. Isaac at veien til suksess kan settes sammen av følgende fem k-er:

#### **Kartlegge (Consideration)**

Det er av avgjørende betydning at eierne forstår og respekterer behovene til alle familieinteressentene. Den overordnede strukturen bør utvikles på en måte som oppfyller behovene til både familiemedlemmer og selskaps behov. Dette skaper en positiv familiedynamikk, noe som igjen vil være bra for virksomheten.

#### **Kommunikasjon (Communication)**

Gjennomtenkt kommunikasjon er viktig for å sikre at alle familiemedlemmers følelsesmessige og økonomiske behov respekteres. Dette er en pågående prosess påvirket av faktorer som alder, familiestatus og livsstil.

#### **Koble sammen (Connectivity)**

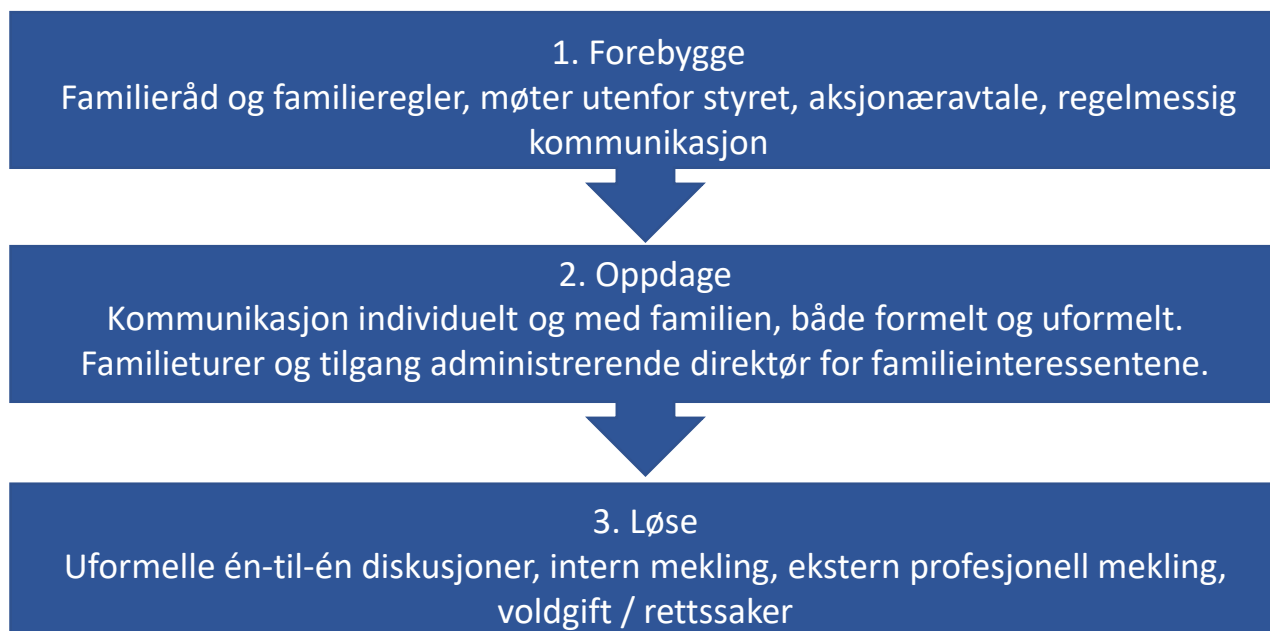
Dette punktet gjelder følelsesmessig eierskap, og ideen om å skape en følelse av familieidentitet knyttet til virksomheten. Dette kan utvikles gjennom delt utdanning, familiesammenkomster eller filantropiske aktiviteter.

### Kompensasjon (Compensation)

Økonomi kan være årsaken til uenigheter i en familiebedrift, da alle har sin egen idé om hva som er rettferdig. Det er viktig at man er følsom og objektiv i diskusjoner knyttet til lønn for familieansatte og kompensasjon for aksjonærene, og at man prøver å komme opp med et kompromiss som alle opplever som noe "rettferdig". Det kan være nyttig å ha en aksjonæravtale.

### Konfliktløsning (Conflict resolution)

Det er viktig å takle uenigheter før de utvikler seg til store tvister som kan dele familien. I boken identifiserer George A. Isaac en trefaset tilnærming til konfliktløsning.



Isaac, G. A., *"Your business, your family, your legacy"* (2019), side 66. [2]

#### Oversikt over historier:

|  |      |
|--|------|
| 3.1.CZ Søskene tar over i DELFY  | s. 4 |
| 3.2.CZ Søskene tar over i D'Eclair   | s. 6 |
| 3.3.CZ Søskene tar over i EMCO   | s. 8 |
| 3.4.EE Søskene tar over i Ideal Baltic                                     | s.10 |
| 3.5.CZ Søskene tar over i Pleva  | s.12 |
| 3.6.BE Generasjonsskifte fra første- til andregenerasjon i belgisk familie | s.14 |
| 3.7.FR Søskene tar over i Darégal  | s.16 |

### 3.1.CZ Søsken tar over i DELFY

#### KATEGORISERING



|                                    |   |                                      |                                    |
|------------------------------------|---|--------------------------------------|------------------------------------|
| Nasjonalitet:                      | <b>Tsjekkia</b>   | Valg ved eierskifte:                 | <b>Familieovertagelse</b>          |
| Virksomhetens størrelse (ansatte): | <b>&lt; 50</b>  | Virksomhetens størrelse (omsetning): | <b>&lt; € 50m</b>                  |
| Generasjon:                        | <b>Første til andre generasjon</b>  | Bransje:                             | <b>Bygge- og anleggsvirksomhet</b> |
| Intervjuet:                        | <b>Første generation<br/>Ing. Petr Chýle<br/><a href="mailto:31018@mail.vsfs.cz">31018@mail.vsfs.cz</a></b> | Anonymt:                             | <b>Nei</b>                         |

#### EIERSKIFTEHISTORIE



Familiebedriften DELFY s.r.o ble etablert i 1994 som et aksjeselskap av Petr Chýle og hans forretningspartnere. Hovedfokuset for DELFY var å eksportere byggevarer fra Tsjekkia til Tyskland, men i løpet av de første årene ble Petr den eneste eieren og startet opp en ny avdeling med fokus på regnskaps- og skatterådgivningstjenester.

For tiden er selskapet eid og administrert av grunnleggerens sønner, Petr, Pavel og Michal. Grunnleggeren jobber fortsatt for selskapet, men rollen hans er nå å være en mentor for sønnene og holde økonomisk tilsyn. Generasjonsskiftet i selskapet var ikke planlagt på forhånd, men skjedde mer eller mindre spontant som ting gikk fremover, og etter at hver av de mulige arvtagerne viste at de var interessert i familiebedriften og verdig sine aksjer.

De tre sønnene begynte å jobbe i bedriften på ulike tidspunkt. Den eldste, Petr, begynte i selskapet allerede i 1996. Han hadde ingen tidligere erfaring, men lærte raskt jobben og ble leder av avdelingen for bygg. Grunnleggeren ble imponert over sønnens prestasjoner og brukte mer tid og arbeid på skatterådgivningsavdelingen og overførte 1/3 av selskapets eierskap til Petr.

Noen år senere begynte den midterste sønnen Pavel å jobbe for DELFY som lagermann. Han tok stegene oppover i selskapet og ble leder for salgsavdelingen. Til slutt kom Pavel opp med en idé om sitt eget forretningsprosjekt og presenterte sin visjon i et familieråd. Faren var fornøyd med sønnens eget gründerinitiativ, men ønsket ikke at sønnen skulle slutte i familiebedriften. Faren forklarte fordelene med familieforbindelser og beviste at de ved å trekke sammen kunne oppnå mer enn hver enkelt individuelt. For å motivere sønnen til å gjennomføre prosjektet i DELFY, tilbød han ham 1/3 av eierskapets aksjer, som han gjorde med sin første sønn.

Pavels visjon viste seg å være svært vellykket og lønnsomheten i selskapet ble nær femdoblet i løpet av to år. Selv om en stor krise i 2006 rammet byggebransjen i Tsjekkia, var DELFY drevet av to brødre i stand til å utvide ytterligere.

På den tiden begynte den tredje broren Michal seg til familiebedriften. Han startet også på lageret og tok stegene oppover i systemet. Etter hvert ble han leder for en filial og tok til orde for å ekspandere bedriften ytterligere til en annen by. I 2018 ønsket Michal å ekspandere enda mer og med sin nye ekspansjonsidé klarte han å doble fortjenesten til filialen. Det førte til at faren videreførte den siste 1/3 av selskapets aksjer til ham.

Til tross for den konstante veksten, fokuserte alle tre brødrene arbeidene sine utelukkende rundt salg. Selskapet selv ble håndtert intuitivt, og faktisk var alle beslutningsprosesser rent tilfeldige. Problemer ble løst heller med større engasjement enn faglig diskusjon og strategiske trekk. De administrerende stillingene til tre brødre begynte sakte å forme seg til det selskapet trengte - til nåværende stillinger som teknisk direktør - Petr, salgsdirektør - Pavel og lagersjef - Michal.

I løpet av disse årene lot faren sønnene ta initiativ rundt deres egne planer og ideer, mens faren fokuserte på økonomisk rådgivning. Overføringen av aksjer ble gjort gradvis og i tråd med deres prestasjoner. Det var ikke bare faren som bestemte seg for å overføre aksjene, det var også nødvendig at den eldste sønnen var enig om å overføre aksjene til de yngre brødrene, og at han anerkjente brødrenes suksess og potensial.

Generasjonsskiftet gir inntrykk av å ha gått sømløst, har kommunikasjonen tidvis vært en utfordring. Petr husker perioder da familiemedlemmene bare møttes for å diskutere forretninger, og ikke noe om deres personlige liv. Konene til sønnene hadde alle forskjellige ideer om selskapets utvikling og følte behov for å blande seg inn i familiebedriften. Det tok litt tid for alle å roe seg ned. For tiden møtes alle tre brødrene regelmessig. De har i praksis ingen familieregler, men med et økende antall barn i tredje generasjon, begynner de å vurdere det.



*Brødrene Chýle*

## REFLEKSJONSSPØRSMÅL



Man bør vurdere om eierskifte er den beste løsningen for selskapet, noe som betyr at det ikke er meningen at alle skal ta over et selskap. Det er derfor avgjørende å finne ut om dine etterfølgere er villige og i stand til å drive selskapet. Det er mange muligheter (eierskifte, selge, ansette ekstern ledelse, kun overføre eierskap til barna etc.) og det er opp til alle å vurdere dem, diskutere dem blant familiemedlemmer og finne den løsningen som passer familien, og selskapet, best.

## 3.2.CZ Søsken tar over i D'Eclair

### KATEGORISERING



|                                     |   |                                      |                                 |
|-------------------------------------|---|--------------------------------------|---------------------------------|
| Nasjonalitet:                       | <b>Tsjekkia</b>   | Valg ved eierskifte:                 | <b>Familieovertagelse</b>       |
| Virksomhetens størrelse (ansatte) : | <b>&lt; 250</b>   | Virksomhetens størrelse (omsetning): | <b>&lt; €2m</b>                 |
| Generasjon:                         | <b>Første til andre generasjon</b>  | Bransje:                             | <b>Administrative tjenester</b> |
| Intervuet:                          | <b>1. og 2. generasjon<br/>Milena Radová og Jiří Rada,<br/>jiri.rada@d-eclair.com</b> | Anonymt:                             | <b>Nei</b>                      |

### EIERSKIFTE HISTORIE



I 1998 grunnla Milena Radová selskapet D'Eclair. Selskapet var opprinnelig et modell- og produksjonsbyrå. I 2005 begynte hovedfokus i selskapet å endre seg, og Milena spesialiserte seg mer og mer på en komplette leveranser av resepsjonstjenester med opplært personale. Siden da har selskapet vokst, nye datterselskaper ble etablert og porteføljen av tjenester har utvidet til andre B2B-tjenester, fra catering til nødheislinjer og til og med en ideell organisasjon som hjelper arbeidsledige.


Milena har to barn, en sønn Jiří og en datter Milli. Begge barna vokste opp i en gründeratmosfære, og det var derfor naturlig for dem å jobbe deltidsjobber i tenårene, hvor de hjalp moren med oppvasken under cateringarrangementer.

Generasjonsskiftet var ikke planlagt i god tid, snarere skyldes det gradvis den langsiktige interessen til både barna og deres naturlige engasjement i virksomhetens arbeidsoppgaver. Likevel var det langt fra sikkert at de ville over ta lederrollene i bedriften. Milena hadde vurdert andre alternativer for eierskifte, hvis barna ikke ville være interessert i å ta over selskapet, eller hvis hun ikke kunne stole på at de gjorde en god nok jobb. Reserveplanen hennes var å ansette en ekstern leder til å drive selskapet.

Heldigvis for henne viste begge barna interesse for å drive selskapet og viste gode ferdigheter i ulike stillinger, alt fra PR til ledelse. For å hjelpe kundene og partnerne til å tilpasse seg den kommende endringen i selskapets ledelse, hadde Milena dem gradvis med i møter over seks år. Ved å gjøre det sørget hun for at hennes kunder ikke ville bli overrasket over generasjonsskiftet og forbli lojale mot selskapet.

I mellomtiden startet svigerdatteren i selskapet og jobbet som prosjektleder og svigersønnen – riktignok ikke direkte ansatt i selskapet – jobbet som rådgiver og bidro i familiediskusjoner. Milenas mann jobber i selskapet som regnskapsfører.

Selv om flere familiemedlemmer er involvert i selskapet, består styret kun av Milena og hennes to barn. En familielov ble aldri opprettet og er for tiden ikke noe som prioriteres. I løpet av generasjonsskiftet bestemte Milena seg for å bruke ekstern hjelp og diskuterte den juridiske siden av eierskiftet med en advokat.



Jiří og Milli ser på eierskiftet som en form for belønning for det harde arbeid de har lagt ned i selskapet gjennom årene. Barna forventet å ta over ledelsen av selskapet, det de ikke forventet var at moren ville overføre eierskapet også. De to søsknene har begge 50 prosent av selskapets aksjer. All familiens eiendom er i selskapet, så ved å overføre eierskapet fikk også barna kontroll over familieeiendommene. Selv etter generasjonsskiftet fordeles selskapets fortjeneste likt mellom de tre familiemedlemmene (mor, sønn og datter) og mesteparten av overskuddet holdes tilbake i bedriften for videre utvikling.

At moren overførte eierskapet til barna første til noe uventet misunnelse, blant annet fra medlemmer av storfamilien og det tok litt tid før forholdene gikk tilbake til det normale igjen. Heldigvis er forholdet mellom søsknene veldig bra. Ikke bare fungerer de godt sammen på jobben, men de tilbringer også tid sammen utenfor selskapet. Deres barn er omtrent på samme alder og deres ektefeller kommer godt overens, noe som bidrar til å opprettholde et sterkt forhold. I tilfelle et problem eller uenighet skulle oppstå, stoler Jiří og Milli på at deres mor tar på seg rollen som en mekler og bidrar til å løse situasjonen.

I midten av 2017 ble generasjonsskiftet fullført, og Milena føler at ved å vise barna sine at hun stoler på at de kan drive "hennes" selskap videre, så har barna blitt enda mer motiverte og engasjerte i selskapet. Selskapet gjør det bra og vokser stadig under de nye lederne. Milena er fortsatt en del av selskapet og jobber som leder og rådgiver. Hun deltar også på møter med nye kunder. Jiří innrømmer at det på grunn av alderens hans ikke er så lett å få kunder fra den eldre generasjonen, og han er derfor takknemlig for Milenas hjelp og kompetanse.



## REFLEKSJONSPØRSMÅL



1. Er barna dine virkelig interessert i å ta over selskapet?
2. Har neste generasjon ferdigheter og kapasitet til å ta over selskapet?

### 3.3.CZ Søsken tar over I EMCO

#### KATEGORISERING



|                                     |   |                                      |                           |
|-------------------------------------|---|--------------------------------------|---------------------------|
| Nasjonalitet:                       | <b>Tsjekkia</b>   | Valg ved eierskifte:                 | <b>Familieovertagelse</b> |
| Virksomhetens størrelse (ansatte) : | <b>&lt; 250</b>   | Virksomhetens størrelse (omsetning): | <b>&gt; € 50 m</b>        |
| Generasjon:                         | <b>Første til andre generasjon</b>  | Bransje:                             | <b>Matproduksjon</b>      |
| Intervuet:                          | <b>1. generasjon<br/>Zdeněk Jahoda<br/><u>Zdenek.Jahoda@emco.</u><br/><b>CZ</b></b> | Anonymt:                             | <b>Nei</b>                |

#### EIERSKIFTE HISTORIE



I 1990 ble selskapet EMCO etablert i Tsjekkia. Opprinnelig fokuserte selskapet på å importere mat av høy kvalitet, spesielt frokostblandinger, fra Tyskland. I 1994 begynte grunnleggeren Zdeněk Jahoda å selge frokostblandinger under eget firmanavn, og i 1998 bestemte han seg for å produsere sine egne frokostblandinger. Selskapet har ekspandert siden den gang, og eksporterer nå korn, grøt, kjeks etc. til 40 forskjellige land. EMCO har i dag to avdelinger, én for produksjon og én for distribusjon.


Fra starten jobbet Zdeněk i selskapet sammen med kona. Etter at de hadde jobbet åtte år sammen, ble kona gravid og sluttet i selskapet. Sammen har de tre barn, datteren Lucie, sønnen Martin og den datteren Tereza. Ingen av barna ble presset til å ta en rolle i selskapet, men heldigvis for foreldrene, bestemte Lucie og Martin seg for å studere økonomi på universitet og viste interesse for familiebedriften.

Lucie og Martin begynte ikke å jobbe for EMCO umiddelbart etter å ha fullført universitetsstudiene. Familien ble enige om at det var viktig å få erfaring og kunnskap andre steder, før de for alvor involverte seg i familiebedriften. Begge barna jobbet derfor for konkurrerende selskaper i flere år. Lucie begynte i EMCO først, men giftet seg senere i utlandet og er ikke lenger involvert i den daglige driften av selskapet. Hun vil muligens bli involvert som leder for en av utenlandsfilialene til bedriften senere.

Da Lucie dro, ble Martin oppfordret til å starte å jobbe i familiebedriften. Han nølte i et år ettersom han jobbet med sin egen entreprenørvirksomhet, men begynte etter hvert i EMCO i en stilling som var opprettet spesielt for ham. Han jobbet med å koble eksport- og markedsføringsavdelingene sammen og lære mer om hvordan de to delene av selskapet fungerte. I ettertid ser Martin på denne tiden som en ildprøve. Som en del av opplæringen for å over ta over selskapet en dag, fortsatte han å jobbe som direktør for markedsføringsavdelingen i to år og direktør for eksportavdelingen i ett år.

Zdeněk ser på generasjonsskifte i ledelsen og eierskap som to sider av samme sak. Du kan ikke tenke på generasjonsskifte i ledelsen uten å tenke på generasjonsskifte på eiersiden. Som en del av forberedelsene, snakket Zdeněk med andre grundere og diskuterte sine erfaringer med dem. Han leste også en bok om generasjonsskifter.





Opprinnelig vurderte Zdeněk å overføre 1/3 av selskapets aksjer til hvert barn for å sikre at to søsken alltid kan overstyre den tredje hvis det er ulike meninger. Senere innså han at denne løsningen ikke er egnet for hans selskap, og han bestemte seg for å utnevne en arvtager som vil ha flertallet av aksjene, men vil også ha ansvaret for hele selskapet. Med tanke på hans to eldste barn begge var potensielle kandidater, «løste» Lucie dilemmaet ved å gifte seg og flytte utenlands. Å selge selskapet var aldri et alternativ.

I begynnelsen av 2020 var prosessen med generasjonsskiftet ferdig. Året var ikke tilfeldig utvalgt, ettersom EMCO fylte 30 år i 2020, Zdeněk ble 65 år og Martin 40 år. Generasjonsskiftet spiller også en symbolsk rolle i familie- og bedriftslivet. Zdeněk overførte ikke bare ledelsen av selskapet til sønnen, men også 52 prosent av selskapets aksjer. Han forklarer: "Det er viktig for arvtagerens selvtilit og for hans avgjørelser å vite at selskapet er hans og at ingen andre kan ta fra ham selskapet eller gjøre noe uventet med det." Lucie fikk 24 prosent av aksjene og de siste 24 prosentene, nå eid av Zdeněk, venter på den yngste datteren, som fortsatt studerer. Om hun vil involvere seg i selskapet vil utelukkende være hennes avgjørelse.

For noen år siden skrev Zdeněk et testament der han spesifiserte aksjene som hans barn skulle få i tilfelle hans plutselige død. Heldigvis ble testamentet ikke nødvendig og generasjonsskiftet ble gjennomført.

Hver tredje måned møtes styret, med både de to eldste barn, faren og ledere. Et viktig diskusjonstema er nå fremtidig involvering av tredje generasjon. Zdeněk har allerede seks barnebarn, og det forventes at neste generasjonsskifte vil bli vanskeligere. Blant mulighetene som diskuteres er å opprette en stiftelse.

Zdeněk bistår sønnen blant annet når det kommer til økonomiske spørsmål. Martin, som er administrerende direktør, fokuserer på å føre selskapets portefølje i en sunnere retning uten tilsatt sukker og fortsetter med utvidelse av eksportmarkedet.



## REFLEKSJONSPØRSMÅL



1. Er din arvtager klar for å lede selskapet?
2. Har han/hun fått tilstrekkelig erfaring fra et annet sted?

### 3.4.EE Søsken tar over i Ideal Baltic

#### KATEGORISERING



|                                     |   |                                      |                           |
|-------------------------------------|---|--------------------------------------|---------------------------|
| Nasjonalitet:                       | <b>Estland</b>  | Valg ved eierskifte:                 | <b>Familieovertagelse</b> |
| Virksomhetens størrelse (ansatte) : | <b>&lt; 250</b>   | Virksomhetens størrelse (omsetning): | <b>&lt; € 50 m</b>        |
| Generasjon:                         | <b>Første til andre generasjon</b>  | Bransje:                             | <b>Handel</b>             |
| Intervuet:                          | <b>1st generation<br/>Urmas Isok<br/><u>urmas.isok@idealbalti</u><br/><u>c.eu</u></b> | Anonymt:                             | <b>Nei</b>                |

#### EIERSKIFTE HISTORIE



Ideal Baltic ble grunnlagt i 1990 av Urmas Isok, etter Estlands uavhengighet fra Sovjetunionen. Virksomheten kjøper og selger, leier og reparerer biler og andre motorkjøretøyer, og har vokst fra Estland og ut til hele Baltikum. Virksomheten ble ikke en familiebedrift før Isok kjøpte ut sin svenske partner i 2007. I 2007 ble Isoks sønn administrerende direktør i konsernet gjennom et uformelt generasjonsskifte. Etter det begynte Isok å utvikle selskapet som en familiebedrift. Isok opprettet en familielov, signert av alle hans familiemedlemmer, fastsatte roller, regler og ansvar.

Sønnen begynte å jobbe for selskapet i sommerferiene fra han var 16 år gammel. Etter endt utdanning ønsket Isok at sønnen skulle jobbe et annet sted, men det ville han ikke. Sønnen var ekstremt interessert og motivert til å jobbe for familiebedriften og har nå jobbet der i 25 år. Virksomheten er svært komplisert ifølge Isok, som har vært den eneste eieren, som har beholdt eierskapet i deres bransjen i Baltikum de siste 30 årene. All andre konkurrenter har gått fra en eier til en annen. Fra et slikt synspunkt har det vært en utfordring ettersom det ikke har vært en rutine, men det har vært utviklende for bedriften.

Da sønnen overtok i 2007, hadde Isok eksterne ledere som styrte driften i Latvia og Litauen. Dette er fortsatt tilfelle, men sønnen er styremedlem i selskapene i de to landene. Isok tror ikke administrerende direktør alltid må være medlem av familien. Han mener det er bra for familien å få alternativ arbeidserfaring, mens det også er godt å ha eksterne ansettelse i selskapet for å få et nytt perspektiv. Han har lært sine barn om hvordan de skal kontrollere en familiebedrift, ikke hvordan de skal lede en.

Selskapet har fire samlingsteder:

- Familiens generalforsamling: Består av alle familiemedlemmer. Ektefeller og partnere som man har vært sammen med i mer enn tre år er invitert.
- Familierådet: Består av alle aksjonærer i familiebedriften.
- Forretningsråd: Består av familieaksjonærer og fagfolk. Ganske begrenset. For tiden ledet av en ekstern advokat.
- Styret – Dette har i dag bare ett medlem – sønnen til Isok.

Isok har for tiden ikke en aktiv rolle i familiebedriften.

For Isok har det vært en transformativ prosess. Da han etablerte en forening for familiebedrifter i Estland, laget Isok også en 50 sider lang familielov. Dette dokumentet ble ikke bare skapt for en generasjon, det har generelt blitt godt mottatt av familiemedlemmene, som velvillig har signert.

Mr Isok kunne ha solgt bedriften, men han ønsket å beholde familiebedriften for å tilby muligheter for fremtidige arvtakere. Det gir etterfølgerne en god mulighet til å ta ansvar for noe, og Isoks barn har tatt dette ansvaret svært alvorlig. Med tanke på dette ansvaret, er familiens grunnlov unik da eierskapet bare vil bli overført når arvtagerne fyller 40 år for å unngå at de blir for komfortable. De må vise seg verdige som aktive eiere gjennom hardt arbeid i 30-årsalderen, som han sier er de mest produktive årene av en persons arbeid. Hvis de ikke er interessert i å vise seg verdig et aktivt eierskap, mener han det er best å la familiemedlemmene jobbe andre steder og være en passiv eier av familiebedriften.



## REFLEKSJONSPØRSMÅL



Hvordan kan du som eier vise for din neste generasjon hvilke muligheter familiebedriften kan gi?

### 3.5.CZ Søsken tar over i Pleva

#### KATEGORISERING



|                                     |  |                                      |                           |
|-------------------------------------|--|--------------------------------------|---------------------------|
| Nasjonalitet:                       | <b>Tsjekkia</b>  | Valg ved eierskifte:                 | <b>Familieovertagelse</b> |
| Virksomhetens størrelse (ansatte) : | <b>&lt; 50</b>   | Virksomhetens størrelse (omsetning): | <b>&lt; € 2 m</b>         |
| Generasjon:                         | <b>Første til andre generasjon</b>   | Bransje:                             | <b>Matproduksjon</b>      |
| Intervuet:                          | <b>1<sup>st</sup> generation<br/>Lukáš Pleva<br/>Email: <a href="mailto:lukas@pleva.cz">lukas@pleva.cz</a></b> | Anonymt:                             | <b>Nei</b>                |

#### EIERSKIFTE HISTORIE



Selskapet Pleva ble grunnlagt rett etter revolusjonen i 1989 av Hana og Milan Pleva. Det startet opp som en hobby for birøkting og ble omgjort til produksjon av honningprodukter. Selskapet har nå 60 bikuber og produserer ulike naturlige honningprodukter, som salver og stearinlys. I 2018 ble selskapet tildelt prisen "årets familieselskap" i Tsjekkia.

Hana og Milan Pleva har tre barn som ble inkludert i selskapet fra tidlig alder. Som barn hjalp de med lystaker, rullet ut stearinlys, satte sammen esker, monterte salvekopper og hjalp til med salg på ulike markeder. Selskapet ble deres fjerde søsken.

Etter hvert som selskapet vokste, ble det stadig mer travelt for foreldrene, noe som resulterte i at virksomheten tok opp mye familietid. Dette var spesielt tydelig rundt ferien, da dette var den travleste tiden av året med størst salg.

I 2007, etter å ha fullført videregående skole, ble den yngste sønnen Martin offisielt med i selskapet. I 2014 begynte den midterste sønnen Lukáš i selskapet etter å ha fullført sine universitetsstudier. Begge startet som faste ansatte og begge tok selv valget med å jobbe for selskapet. Den eldste datteren, Petra, pleide å hjelpe til i selskapet, men forsvant ut av selskapet etter å ha giftet seg. En av svigerdøtrene hjelper i dag til i selskapet, ved å forberede produktkataloger og røkte sine egne bier.

I dag er Martin og Lukáš begge ledere i selskapet. Martin har ansvaret for produksjon, råvarer og leverandører, samtidig som han har styrer alle maskinene og støtter de ansatte i produksjonsfasen. Lukáš overtok hele markedsføringsavdelingen, utvikling av nettsider, følger opp salgsrepresentanter, forretningstilbud og eksportmarkedet. Begge foreldrene jobber som rådgivere og er glade for at barna fortsatt konsulterer dem om selskapets fremtid.

Generasjonsskiftet i selskapet var ikke planlagt, men skjedde gradvis over tid. Det var viktig for Hana og Milano å se om barna deres faktisk ville komme inn i bedriften med lidenskap for driften, og ikke bare se det som en pengemaskin. Lederoppgavene ble gitt over til barna gradvis. Etersom de hadde vært involvert i virksomheten fra sin tidlige barndom, var de kjent med rollene og ansvaret forbundet med å drive selskapet. Likevel tok begge sønnene initiativ til å be om mer ansvar da foreldrene ved visse anledninger ikke innså at det var på tide for dem å ta et skritt tilbake.

Foreldrene er ikke lenger involvert i ledelsen og de to sønnene driver nå selskapet med like stort ansvar. På grunn av størrelsen på selskapet har de aldri utnevnt et styre eller en administrerende direktør. Familien har regelmessige møter hvor alle beslutninger tas sammen. Foreldrene deltar fortsatt på familiemøtene, og de er fortsatt eiere av selskapet. Sønnene fikk minoritetsandeler i selskapet, men hele generasjonsskiftet skal diskuteres når familien skal utarbeide, avtale og signere en familielov.

Familien er for tiden i ferd med å lage familieloven, og de tre barna oppfordres til å komme med innspill. Målet er å utforme en lov som ikke bare er relevant for dagens situasjon, men også for fremtidige generasjoner. Planen er å opprette et styre, en stilling som administrerende direktør og direktører i enkeltsselskap. Loven vil også omfatte prosessen for påfølgende generasjonsskiftet ettersom familien allerede har ni barnebarn.

Selv om Hana og Milano ikke søkte hjelp fra eksterne rådgivere før generasjonsskiftet, besøkte de regelmessig konferanser arrangert av Foreningen for håndverksbedrifter og små- og mellomstore bedrifter i Tsjekia. På disse konferansene samlet og diskuterte grunderer historier og utfordringer med et generasjonsskiftet. Dette hjalp eierne å unngå å gjøre grunnleggende feil og motiverte dem til å begynne å forberede en familielov.

Den yngre generasjonen bringer stadig nye ideer til selskapet. Alt fra å gjøre en hjemmehage til en eng for å gi et rikt beite til biene, til miljøvennlige løsninger innen emballasje. Etter generasjonsskiftet har selskapet også økt sin produktportefølje og de har fått både nye kunder og forretningskontakter.



## REFLEKSJONSSPØRSMÅL



### Fra Milan Pleva (arvtageren):

1. Vil jeg virkelig ta over, drive og fortsette familietradisjonen?
2. Er jeg i stand til å drive et selskap og er jeg klar for det?
3. Vil jeg binde fremtiden min til selskapet?
4. Er jeg klar til å kommunisere med foreldrene mine, som kanskje fortsatt har en tendens til å gi meg råd og si hvordan jeg skal jobbe og hvordan de ville gjort det?
5. Er jeg i stand til å kommunisere med alle ansatte selv om de er eldre enn meg?
6. Hvor langt er jeg villig til å involvere min i selskapet? Vil det være hensiktsmessig å involvere mine egne familiemedlemmer i selskapets aktiviteter, og i så fall i hvilke roller?
7. Hvordan skal jeg lede for å få mine egne barn til å "elske" selskapet?

### 3.6.BE Generasjonsskifte fra første- til andregenerasjon i belgisk familie

#### KATEGORISERING



|                                    |                                    |                                      |  |
|------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|--|
| Nasjonalitet:                      | <b>Belgia</b>                      | Valg ved eierskifte:                 | <b>Familieovertagelse</b>                      |
| Virksomhetens størrelse (ansatte): | <b>&lt; 250</b>                    | Virksomhetens størrelse (omsetning): | <b>&lt; € 50m</b>                              |
| Generasjon:                        | <b>Første til andre generasjon</b> | Bransje:                             | <b>Finansierings- og forsikringsvirksomhet</b> |
| Intervjuet:                        | <b>2. generasjon</b>               | Anonymt:                             | <b>Ja</b>                                      |

#### EIERSKIFTE HISTORIE



Da generasjonsskiftet ble sett på som en langsiktig prosess, bestemte selskapet seg for å starte på prosessen med to planer:


Den første delen av planen var en langsiktig prosess som gikk i dybden på de menneskelige ressursene i familien. I denne prosessen så man på muligheten til de enkelte familiemedlemmene til visse stillinger og det var en langsiktig prosess for å plassere dem riktig før eierskifte. For selskapet var det viktig å sørge for at de med de riktige ferdighetene fra familien havnet i de riktige rollene. Denne prosessen har pågått i virksomheten i over ti år. Det har i stor grad vært uformelt, men etter hvert som medlemmer av familien over hele perioden har startet og sluttet i selskapet, ble det raskt klart hvem som ville ta over ledelsen av selskapet, hvem som ikke vil jobbe for selskapet og være en passiv eier, og hvem som ville jobbe for selskapet i en mindre viktig rolle.

Den andre delen av selskapets plan har vært den formelle og juridiske siden. Denne prosessen har pågått i rundt to år, der de har utforsket og planlagt overføringen av selskapets egenkapital og juridiske rettigheter. I denne prosessen fikk de hjelp fra juridiske og finansielle eksperter for å sikre at de overholder loven og at det ble en robust prosess.

Situasjonen i selskapet har endret seg på grunn av generasjonsskiftet. Dette har i hovedsak vært på et arbeidsnivå, med nye og yngre mennesker som har nye måter å jobbe på. Dette har ført til oppdatering av bedriftenes bruk av IT og programvare, samt forholdet deres til de ansatte. Ifølge personen som ble intervjuet: "Det føles som et hopp 30 år frem i tid".

Selskapet er heleid og drevet av familien. Det er ingen eksterne aksjonærer, men de har to eksterne, uavhengige styremedlemmer slik at virksomheten tar hensyn til eksterne perspektiver. Det nåværende styret består av fem familiemedlemmer og to uavhengige styremedlemmer. I virksomheten er det flere som ikke er familiemedlemmer, men de har ikke lederstillinger.

Dette er det første generasjonsskiftet virksomheten har vært gjennom og det har vært lærerikt. Mye av lærdommen har knyttet til juridiske aspekt ved selskapet og prosessen med generasjonsskiftet.



Intervjuobjektet uttrykte at man hadde tatt med seg flere positive ting fra prosessen. Selskapet fikk på plass formelle vedtekter og riktige stillingsbeskrivelser på alle rollene i virksomheten. Disse formalitetene vil bidra til å unngå fremtidige uenigheter, som ellers kunne ha truet selskapet i fremtiden.

Samlet sett mente intervjuobjektet at prosessen med generasjonsskiftet har gått jevnt og fint, og at de som bedrift ikke ville ha gjort noe annerledes. De viktigste anbefalingene fra intervjuobjektet fra deres prosess er at man må snakke grundig om ting og ikke la noe bli hengende i lufta. Uavklarte eller ikke endelig definerte ting kan skade selskapet i fremtiden.

Den viktigste refleksjonen fra intervjuobjektet var at det er viktig å ha en tredjepartsperson som kan komme inn og styre prosessen. Det gjorde prosessen mye enklere da det var lettere for dem å snakke med en tredjepart som kan forene alles meninger og mekle mellom partene. Uten dette hevdet de at det er en risiko for at tidligere generasjoner, i denne situasjonen den gründeren, kan sette seg på bakbeina og være uvillig til å akseptere kompromiss og at det derfor kan være utfordrende å diskutere visse problemstillinger.



## REFLEKSJONSPØRSMÅL



Hvilken profil bør en uavhengig rådgiver som skal støtte generasjonsskiftet i din familien ha?

### 3.7.FR Søsken tar over I Darégal

#### KATEGORISERING



|                                    |                                    |                                      |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| Nasjonalitet:                      | <b>Frankrike</b>                   | Valg ved eierskifte:                 | <b>Familieovertagelse</b>          |
| Virksomhetens størrelse (ansatte): | <b>&lt; 250</b>                    | Virksomhetens størrelse (omsetning): | <b>&lt; € 50m</b>                  |
| Generasjon:                        | <b>Fjerde til femte generasjon</b> | Bransje:                             | <b>Jordbruk, Skogbruk og Fiske</b> |
| Intervjuet:                        | <b>4. generasjon</b>               | Anonymt:                             | <b>Nei</b>                         |

#### EIERSKIFTE HISTORIE



Darégal er en fransk familiebedrift basert i Milly-la-Forêt. Selskapet ble grunnlagt i 1887 og har vært drevet i over fire generasjoner gjennom Darbonne-familien. Selskapet spesialiserer seg på planter og urter og er for tiden verdensledende i frosne aromatiske planter og urter. Deres kulinariske urter står for rundt 70% av det globale markedet.


Det siste generasjonsskiftet har vært overgangen fra fjerde- til femtegenerasjon. Ettersom familien allerede har vært gjennom store generasjonsskifter tidligere, var det allerede en god plan på plass. Hovedprioriteten for Darégal når man ser på en plan for et generasjonsskifte er å sikre at selskapet fortsatt ville være godt drevet etter prosessen.

Før det siste generasjonsskiftet ble selskapet delt i to, mellom de tidligere eierne (brødrene). Dette gjorde det mulig for den ene siden av virksomheten å fokusere utelukkende på planteskoler, inkludert jordbærplanter der selskapet er nummer to i verden, og kulinariske urter, hvor de som tidligere nevnt har 70 prosent av markedet. Ifølge intervjuobjektet Luc Darbonne, eier av den kulinariske urtesiden, var det enkelt å splitte selskapet opp for ti år siden. Salg og fortjeneste har vært bra i begge selskapene etter splitten og prosessen har blitt sett på som en reell suksess.

Når det gjelder generasjonsskiftet, gikk det seg til over to steg. Først sikret Darbonne 100% eierskap ved å kjøpe tilbake 24 prosent av selskapet som var eid av franske banker. Videre ble ti prosent av alle aksjene fordelt blant de ansatte i selskapet. De tre barna til Luc Darbonne fikk de resterende 90 prosentene av aksjene, som ble likt fordelt med 30 prosents eierandel til hver i selskapet. Til tross for dette eier Darbonne fortsatt 90 prosent av inntektene til aksjene, med de øvrige ti prosentene av inntektene gradvis blir gitt sønnen, Charles, som nå er president i selskapet.

Det andre steget var at Luc Darbonne ga fra seg rollen som styreleder til Charles, og senere også rollen som administrerende direktør. I planen for et generasjonsskifte hadde familien skrevet ned at styrelederen i selskapet måtte tre til side når personen var 65 år og det samme med stillingen som direktør når man ble 70 år.





For Darbonne gjorde det at han fikk se Charles arbeide for selskapet og bygge opp sitt eget navn og rykte først. Han arbeidet for selskapet først i USA og senere i Frankrike. Det ga ham også muligheten til å hjelpe sin sønn gjennom prosessen og gi noen råd når det var nødvendig. Da han kom tilbake til Frankrike, arbeidet Charles i 9 måneder rett under faren, men dette viste seg å by på utfordringer og førte nesten til at sønnen sluttet i selskapet.

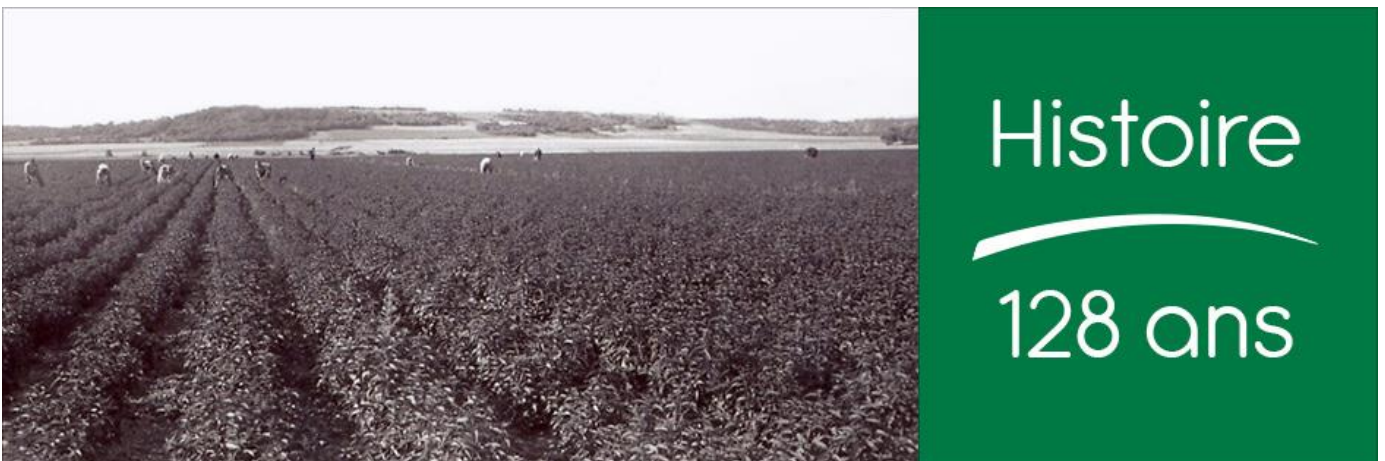
Darbonne bestemte seg da for at det var best for selskapet å tre til side og gi Charles aksjene, med styret som bestemmer når han var klar til å ta over. Alle var engstelige for ikke å følge Darbonnes forhåndsplanlagte prosess for generasjonsskiftet, så dette ble respektert og prosessen ble gjennomført sakte.

For å starte prosessen ble det opprettet et midlertidig styre med Darbonne og hans etterfølger som valgte ett ikke-familiemedlem hver for å overvåke den juridiske prosessen og sikre at eventuelle familiefølelser ikke kom til overflaten. Siden overtakelsen har Charles Darbonne doblet fortjenesten til selskapet.

Virksomheten har fortsatt et stort element av familiestyling. Luc Darbonne tillot sine barn å bestemme hva de ønsket å gjøre og presset dem aldri til å være en del av familiebedriften. Charles er den eneste som fortsatt jobber direkte i bransjen, med en datter i USA og hans andre sønn som en "sovende partner". Til tross for deres mangel på aktivt engasjement, er de fortsatt til stede på familiemøtene som finner sted to ganger i året.

Disse familiemøtene er i dag organisert av styret og administrerende direktør i selskapet. Presidenten er også vert for møtet. Darbonne er imidlertid opptatt av at dette skal gå over til å bli hans datter for å sikre engasjement fra andre i familien.

Når det gjelder ledelsen, har virksomheten også et styre. Under Darbonne pleide styret å inkludere ham selv, sønnen og 3 andre eksterne medlemmer. Charles' styre består av fem personer, hvorav ett av de tidligere styremedlemmene fortsatt er med og tre nye eksterne styremedlemmer. Mens Darbonne ikke sitter i styret, ber sønnen ham om å møte hvert styremedlem uformelt en gang i måneden.



## REFLEKSJONSPØRSMÅL



Hva er rettferdig i et generasjonsskifte?

Har alle familiemedlemmer samme oppfatning av hva som er en rettferdig prosess?



### **Arbeidserfaring**

Det er viktig for neste generasjon å lære og få erfaring fra ulike områder av selskapet. La dem finne ut hva de liker og er gode på og ta lederskifte beslutninger basert på deres prestasjoner.

Petr fra DELFY så fordeler ved å gi sine barn tid og rom til å bevise sine ferdigheter. På denne måten kunne han se om hans etterfølgere var sterke og modige nok til å lede selskapet selv.

### **Arbeidserfaring i konkurrerende selskaper**

Ifølge Zdeněk fra Case 3.3 CZ er det fordelene i å få arbeidserfaring i konkurrerende selskaper. Ved å gjøre det kan etterfølgeren bringe nye ideer og tilnærminger til familiebedriften. Han mener at det å begynne å jobbe i familiebedriften umiddelbart, kan begrense ens synspunkter og meninger. Isok fra Ideal Baltic har også dette synet, da han oppfordrer familiemedlemmer til å jobbe ett til to år i et lignende selskap for å få erfaring. Det kan være fordelaktig for neste generasjon å ha prestasjoner og resultater å vise til fra andre virksomheter før de begynner et ansettelsesforhold i familiebedriften. Gjennom våre intervjuer lærte vi at det er avvikende ideer på dette punktet, som en annen person vi intervjuet mente at etterfølgerne skulle starte i familiebedriften med en gang. Dette avhenger sannsynligvis av omstendighetene i familien, så vel som bransje. Er det ikke mulig å jobbe for konkurrerende virksomheter kan det ha stor nytte med arbeidserfaring fra helt andre bransjer.

### **La det være rom for feil**

Det bør være rom for etterfølgerne å gjøre feil som de kan lære av. Etterfølgerne kan aldri oppfylle de sittende eierens standarder, men det er viktig å la dem lære og vokse mens den sittende eieren fortsatt er rundt for å hjelpe og veilede dem. Alternativet er hvor den sittende eieren beholder lederposisjon til han dør og ikke gir noe ansvar til den neste generasjonen, kan skape et vakuum i selskapet og familiemedlemmer går glipp av viktig overføring av kunnskap og erfaringer.

### **Tillit**

Milena Radová fra D'Eclair mener generasjonsskiftet ble vellykket på grunn av tilliten hun hadde til barna. Tillit og gi ansvar blir fremhevet som flere som et suksesskriterie.

### **Kommunikasjon**

Skap et sunt miljø og gode mellommenneskelige relasjoner mellom generasjoner, inkludert partnere av familiemedlemmer. Selv om kommunikasjonen blir fastlåst noen ganger, er det viktig å ikke gi opp. Nøkkelen er å være åpen, dele visjonene for fremtiden, ikke ekskludere familiemedlemmer og spørre dem om deres meninger, visjoner og behov. Det er også viktig å lytte til neste generasjon.

Det er viktig å kommunisere endringer på forhånd, da plutselige endringer kan utløse friksjon. Det er også viktig å opprettholde gode og sunne relasjoner mellom søsken utenfor selskapet.

### **Ikke klamre deg til din personlige erfaring og meninger**

Praksisen eller lederstil til den sittende eieren er ikke nødvendigvis den beste og mest effektive. Ikke tving neste generasjon til å gjøre alt som deg.

### **Det er avgjørende å begynne å tenke på å overføre selskapet i tide**

Å lede selskapet til du 90 år og så ønsker å overføre selskapet til barn som allerede er i 60-årene gir ingen mening i det hele tatt. Husk at folk er mest produktive i 30-årene.

### **Rettferdig prosess**

Darbonne i case 3.7.FR har lært nødvendigheten av en rettferdig prosess. Under prosessen innså han behovet for å dele alt med alle interessenter i selskapet, noe han innså og organiserte veldig tidlig i prosessen. I dag ser han alle barna sine, og de er veldig glade for å kunne ha et årlig møte og følge selskapet samt å holde kapitalen i selskapet.

## Engasjement

I case 3.7.FR ble en erfaring fra tidligere generasjonsskiftene deling av selskapet. Ved overgangen fra fjerde til femte generasjon bestemte Darbonne å invitere alle i familien til å delta i samtaler rundt generasjonsskifte, inkludert partnere og ektefeller. Dette viste seg å være vanskelig da det skapte flere stemmer i prosessen, noen ikke helt knyttet til ideen om familiebedriften. Det betydde at prosessen truet med å miste det faktum at ett familiemedlem er én stemme. Ved å korrigere dette raskt innså Darbonne snart at det var bedre å ha bare fremtidige aksjonærer på møtene.

## Inkluder flere interessenter enn fremtidige eiere i lederskifte

Den viktigste anbefalingen for andre familier med generasjonsskifter foran seg fra Darbonne i historien 3.7.FR var å ikke være alene i prosessen. For lederskiftet valgte styret sønnen hans, Charles, ikke bare Luc Darbonne. Dette ga tillit i selskapet og blant arbeiderne fordi de visste at han ble støttet av styremedlemmene og selskapet, ikke bare hans far. Luc Darbonne mener det er viktig å huske at forretninger er forretninger, og familie er familie.

## AKTIVITETER FOR BEDRIFTSEIENDE FAMILIER



### Introduser arvtagerne til kunder og forretningspartnere

For ikke å miste kunder, er det smart å introdusere arvtagerne til forretningspartnere og kunder og involvere dem i forretningsmøter med jevne mellomrom. På den måten hindrer du at kundene og partnerne dine mister tilliten til bedriften.

### Opprette en familielov

Familiens grunnlov bør ta for seg alle mulige scenarier, problemer, konflikter og kriser som arvtagerne kan støte på. Loven bør utformes for de neste generasjonene, ikke bare for dagens situasjon. Pleva-familien fra case 3.5.CZ oppfordrer alle barn til å delta. Deres synspunkter diskuteres og, hvis de blir enige om av flertallet, blir det inkludert i loven.

### Skriv et testament i god tid på forhånd

Det er bedre å være trygg enn beklager - eieren bør skrive et testament i god tid med de bestemte trinnene i generasjonsskiftet og hvordan aksjene skal deles mellom familiemedlemmer.

### Søk profesjonell hjelp

Bruk eksperter, som advokater, for å lette prosessen og hindre økonomiske og juridiske feil i løpet av generasjonsskiftet.

### Bruk nettverket

For å få ulike perspektiver på generasjonsskifter, anbefaler Zdeněk fra historie 3.3.CZ å snakke med medlemmer av andre familiebedrifter om deres erfaringer med generasjonsskifter og lese tilgjengelig materiale om emnet. Å delta på konferanser eller seminarer er også veldig nyttig for å få innsikt i en situasjon man aldri har vært i før.

### Identifiser lidenskaper og styrker for å finne riktig posisjon for hvert søsken

Øvelsen nedenfor kan være nyttig for å identifisere hvilken rolle som passer best for hvert søsken. I den første kolonnen kan du liste dine lidenskaper og interesser, og i den tredje kolonnen kan du liste dine styrker. Dette vil forhåpentligvis hjelpe deg å innse hvordan du kan bruke dine lidenskaper og styrker til å legge til selskapet, slik at hver søsken ender opp i den rollen de er mest egnet for.



## Lidenskap

Hva liker du å gjøre?  
Hva engasjerer deg?



## Styrker

Hva er du god til?  
Hva er dine talenter?

| Lidenskap | Hvorfor? | Styrker |
|-----------|----------|---------|
|           |          |         |
|           |          |         |
|           |          |         |
|           |          |         |
|           |          |         |



## Mål

Hvordan kan du kombinere dine interesser og styrker til å tilføre familiebedriften noe bedriften trenger?  
Hvilke problemer i bedriften kan du bidra til å løse?  
Hva trenger bedriften for videre utvikling?

### Livshjulet [5]

Livshjulet kan være et flott verktøy for å starte samtaler som kanskje ikke er naturlig å ha på daglig basis, og det kan fremme samtaler om emner som er vanskelige å snakke om.

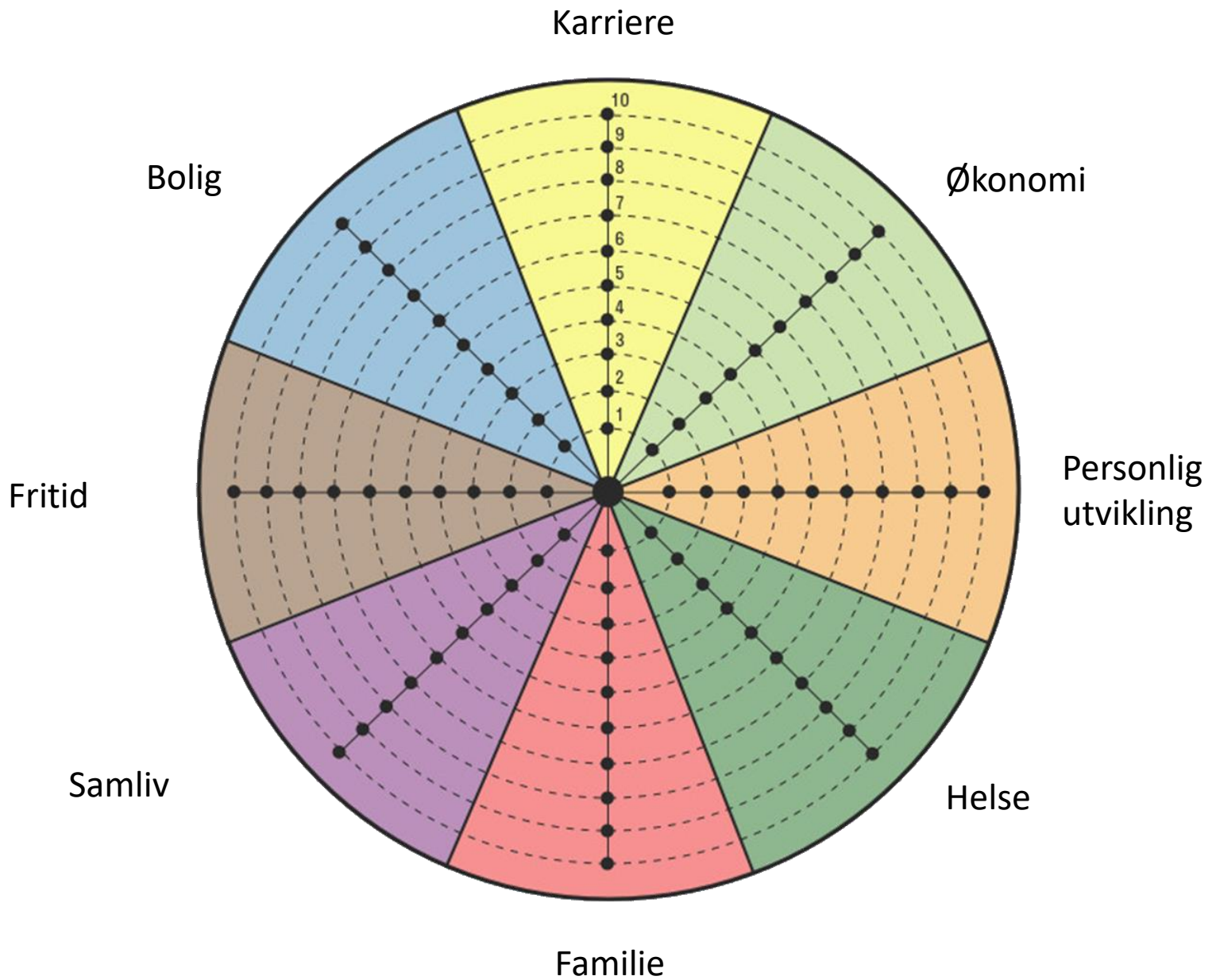
Denne øvelsen kan utføres før, eller under et familiemøte, og deretter diskuteres sammen som en gruppe. Sirkelen er delt inn i 8 kakestykker som representerer de forskjellige aspektene som sammen utgjør livet ditt i sin helhet. I hver brøkdelt er det ti linjer som skal indikere hvor fornøyd du er innenfor det spesifikke området, med 1 er dypt misfornøyd og 10 er veldig fornøyd. Når du utfører øvelsen skal du trekke en linje gjennom nummeret som representerer hva du føler om det gitte aspektet av livet ditt.

Dette kan hjelpe deg og dine søsken til å realisere hverandres økonomiske behov, hvor fornøyd du er med karrierene dine og om det er noe i ditt følelsesmessige eller familieliv som kan påvirke ditt bidrag til selskapet.

Denne øvelsen kan utføres i tre trinn:

1. Evaluer tilfredshetsnivået ditt i hvert av de åtte områdene fra én til ti
2. Hva er dine mål for hvert område neste år?
3. Hva er dine handlinger for å nå målet ditt?

Noen emner kan være mindre relevante, og du trenger ikke å snakke om dem alle i et familiemøte. Forbered de tre trinnene ovenfor individuelt, og del det som er relevante for søsknene dine som forretningspartnere.



## REFERANSER



- [1] Renato Tagiuri and John Davis, Harvard Business School (1978)  
<https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>
- [2] Isaac, G. A. "Your business, your family, your legacy" (2019)
- [3] Rhodes, K. "Emotional Ownership". (2014) Retrieved November 06, 2020, from  
<https://www.thefbcg.com/resource/emotional-ownership/>
- [4] "Purpose Statement Model" inspired by a presentation from Key2Advance,  
<https://www.key2advance.com/>
- [5] "The Wheel of Life: – Finding Balance in Your Life." MindTools.com,  
[www.mindtools.com/pages/article/newHTE\\_93.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_93.htm).



**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

