



HISTORIER FRA GENERASJONSSKIFTER

5. GENERASJONSSAMARBEID

INTRODUKSJON



Familiemedlemmer som vokser opp i en familiebedrift sosialiseres inn i både familien og bedriften. I sin doktorgradsavhandling ser Kajsa Haag [1] på overføring av eierskap som en pågående praksis i familiebedrifter, en kontinuerlig strøm av aktiviteter som er innebygd i hverdagen til eierfamilier i stedet for et øyeblikk hvor eierskapet og lederansvaret overføres fra en generasjon til den neste. Hun foreslår et skifte i tankesett fra å **"ta over"** til å **"være en del"** av en familiebedrift.

Eiende familier som identifiserer seg med Kajsa Haags perspektiv på overtakelse, vil inkludere og integrere neste generasjon i familiebedriften, og samarbeid på tvers av generasjoner kommer som en naturlig konsekvens av dette. Det er lettere for familier med eierskap i driftsselskaper og med familiemedlemmer som kan ta på seg roller i ledelsen å inkludere neste generasjon i familiebedriften enn det er for familieinvesteringsselskaper med muligens færre materielle eiendeler og merkevarer knyttet til familienavnet.

Den neste generasjonen kan inkluderes fra en tidlig alder, for eksempel gjennom bedriftsbesøk. Dette kan skape en bevissthet om familiebedriften med deres produkter og/eller tjenester. I tillegg etablerer slike besøk også følelsesmessige bånd og en følelse av stolthet. Familiemedlemmer kan også bli invitert på besøk til leverandører eller kunder. Dette kan gjøres som en familiehendelse, noe som styrker følelsen av enhet. Besøk til leverandører eller kunder, bygger også bevissthet om verdikjeden som familiebedriften er en del av. Hvis leverandører eller kunder også er familieeid, blir besøkene enda mer relevante.

Gjennom denne kontinuerlige flyten av aktiviteter og gjennom samtaler rundt middagsbordet vil neste generasjon overhøre forretningssamtale mellom foreldre og besteforeldre. Omgivelsene kan bidra til forretningskunnskap, bransjekunnskap, ansvarsfølelse og tilhørighet.

Oversikt over historier:

5.1.UK Gilles	s. 3
5.2.CZ Beznoska	s. 5
5.3.IT Savio Firmino	s. 7
5.4.IT Monnalisa	s. 9
5.5.IT Miniconf	s.11
5.6.ES Viticultures Mesa	s.13
5.7.ES Sobrina de las Tejas	s.15
5.8.UK DC Thomson	s.17



5.1.UK Gilles

KATEGORISERING



Nasjonalitet:	Storbritannia	Valg ved eierskifte:	Kombinert ledelse
Virksomhetens størrelse (ansatte):	< 250	Virksomhetens størrelse (omsetning):	< €50 m
Generation:	Fjerde til femte generasjon	Bransje:	Varehandel
Intervjuet:	Femte generasjon	Anonymt:	Nei

EIERSKIFTEHISTORIE



Gillies ble etablert i Dundee da Jute-handelen var på sitt høyeste i 1895, og solgte møbeltrekk og møbeltjenester til det voksende antallet rike i området før de flyttet inn i andre serviceområder, inkludert utrydding, auksjonering, rengjøring og begravelstjenester. I 1920 kom James Gillies (junior) tilbake fra krigstjenestet og sluttet seg til sin far og grunnlegger James Gillies (senior) i familiebedriften. Fire år senere ble selskapet omdøpt til James Gillies & Son, og en ekte familiebedrift ble født.

I skrivende stund holder virksomheten på med å inkludere den femte generasjonen i familiebedriften, men på grunn av antall overtakelser i selskapets historie, forventer Gillies at dette vil bli en enkel prosess. Det er en tydelig forståelse av forskjellen mellom eierskap og lederskap i familiebedrifter, og de følger en prosess for å tillate fremtidige generasjoner å ta lederroller i virksomheten før de overtar eierska. Faktisk får de yngre generasjonene som ønsker å bli med i virksomheten, i oppgave å jobbe for virksomheten mens de studerer; å se selskapet fra bunnen hvor de utfører et bredt spekter av praktiske jobber for å forstå alle aspekter av virksomheten, men også for å vise eksisterende ansatte de ikke bare får ledende stillinger servert på et sølvfat.

Eierskap og ledelse er godt implementert i virksomheten; faktisk er den nåværende eierandelen delt mellom tre generasjoner av familien. Mens medlemmene av familiens femte generasjon blir introdusert til ledelsesstillinger i virksomheten, får de ikke store eierandeler, og da splittes eierskaps- og lederspektene i virksomheten på en effektiv måte.

I dag er det mange familiemedlemmer i virksomheten, som har ledelsesstillinger, inkludert både fjerde- og femtegenerasjonsfamiliemedlemmer. Enkelte familiemedlemmer som nærmer seg pensjonsalder viser en viss motvilje mot å redusere arbeidsmengden, fordi de er så lidenskapelig opptatt av virksomheten. Et eksempel viste et eldre fjerdegenerasjons familiemedlem som bestemte seg for å redusere antall arbeidsdager per uke, for å så øke antall arbeidstimer per dag, og utførte samme mengde arbeid. Den psykologiske effekten av å redusere engasjementet i en familiebedrift som har tatt opp mesteparten av arbeidslivet, er vanskelig for mange.

Gillies er en ekte familiebedrift, men de erkjenner at en familie som inneholder alle ferdigheter, talenter og kompetanser til å drive en vellykket bedrift er sjelden. Med dette i tankene har de ledere på ulike nivåer i bedriften som ikke er en del av familien, for å fylle spesialiserte roller som familiemedlemmer ikke kan – for eksempel finansdirektør. I tillegg, og for å sikre at styremøtene også har et eksternt perspektiv i beslutningsprosessen, har de også en ekstern styreleder uten tilknytning til familien. En av nøkkelrollene deres er å hente inn flere sider av en diskusjon fra ulike familiemedlemmer sammen, for å fjerne friksjon under viktige ledermøter og styremøter.



5.2.CZ Benzoska

KATEGORISERING



Nasjonalitet:	Tsjekkia	Valg ved eierskifte:	Kombinert ledelse
Virksomhetens størrelse (ansatte):	< 250	Virksomhetens størrelse (omsetning):	< €50 m
Generasjon:	Andre til tredje generasjons	Bransje:	Helse- og sosialtjenester
Intervjuet:	3. generasjons	Anonymt:	Nei

EIERSKIFTEHISTORIE



Beznoska er et aksjeselskap med fokus på produksjon av ledd-erstatninger og implantater. Selskapet er en av aktørene innen vitenskapelige innovasjoner innen protese og eier flere patenter, blant annet utviklet de en unik voksende endoprotese som redder føttene til pediatriske pasienter.

Bedriften ble grunnlagt i 1992 av Stanislav Beznoska. Fra begynnelsen var begge hans døtre involvert i selskapet. Hans datter Stanislava arbeidet som hans assistent, mens hans datter Alena og hennes mann Petr hadde ulike direktørstillinger. Selskapet er nå under ledelse av den tredje generasjonen med blandet eierskap blant alle 3 generasjoner. Stanislavs barnebarn Petr jr. begynte å jobbe for selskapet i 2006, etterfulgt av sin yngre bror Pavel som sluttet seg til noen år senere.

Samarbeidet mellom familiemedlemmene har ikke alltid gått bra. Stanislav og hans svigersønn Petr var begge hissig person, noe som resulterte at Petr flere ganger både sluttet og ble sparket, og på et tidspunkt etablerte han selv et konkurrerende selskap. På samme måte var Petr jr. sin tid i selskapet ikke alltid like stabil, og etter uenigheter forlot han selskapet og jobbet for et konkurrerende selskap i 4 år. Et slikt ustabilt lederskap har konsekvenser for selskapets prestasjoner. I 2011 innså grunnleggeren Stanislav at han måtte reagere. Han overtalte både Petr og Petr jr. til å komme tilbake og jobbe sammen.

Eierskifte mellom første- og andregenerasjon var ikke planlagt, og skjedde etter Stanislav døde. Etter hans død arvet hans kone og deres døtre eierandelene, selv om hans kone aldri hadde jobbet i selskapet. Petr, hans svigersønn, eide aldri noen aksjer i selskapet selv om han jobbet som direktør i flere år.

I 2016 bestemte Petr seg for at han ønsket å pensjonere seg, og uten grundig planlegging overlot han sin lederrolle til sine sønner Petr jr. og Pavel. Det var ingen diskusjoner mellom brødrene, og de delte stillingene mellom seg i henhold til deres ulike egenskaper. Petr Jr. ble ny administrerende direktør, og Pavel ble markedsdirektør. Lederskifte tok utrolig kort tid og ble fullført innen 5 måneder.

Det er to personer utenfor familien i lederstillinger i selskapet. Petr hjelper fortsatt selskapet som rådgiver og har ukentlige uformelle møter med sine sønner.

Selv om ingen fra den andre generasjonen jobber for selskapet på daglig basis, var det ingen synlige forsøk fra dem på å overføre eierskapet til den tredje generasjonen. Med alt stresset fra selskapets ledelse følte Petr jr. seg undervurdert og frustrert over ikke å være en formell eier. Til slutt ga han et ultimatum til familien – enten måtte deler av aksjene i selskapet overføres til den tredje generasjonen, eller så ville han forlate selskapet. Heldigvis for ham og selskapet begynte ting å bevege seg, og etter 3 måneder med forhandlinger solgte tanten ham noen av hennes aksjer før hun også overførte noen aksjer til datteren. Videre overførte Petr jr.s mor Alena noen av sine aksjer til sine sønner også. Overføringene resulterte i at seks familiemedlemmer fra alle tre generasjoner og familiegrener nå eier selskapets aksjer. Petr jr. selv eier for tiden 9% av aksjene, og hans ønske for fremtiden er å få flertallet. Det er imidlertid ikke planlagt i noen bestemt tidsramme akkurat nå.

Forhandlingene var utfordrende, men til slutt innså alle familiemedlemmer at både ledelse og eierskapsoverføring var nødvendig for selskapets videre fremtid. På Eiermøter, hvor hele familien møtes på halvårsbasis, diskuterer de nå behovet for å etablere noen regler for familien. Begge familiegrene vokser og familien ser behov for mer formalisering i form av styrende dokument og regler, som å sikre harmonisk familieeierskap.



REFLEKSJONSSPØRSMÅL



Den potensielle etterfølgeren bør spørre seg selv om det er verdt det å ta over bedriften. Ved å gjøre det må man vurdere alle fordeler og ulemper. Petr jr. trodde opprinnelig at det å være mellomleder ikke ville være så forskjellig fra å være administrerende direktør, men han innså snart hvor feil det var. Å være administrerende direktør viste seg å noen ganger være en ganske ensom og svært stressende stilling, med ansvaret for ikke bare selskapet, men også for familien.

5.3.IT Savio Firmino

KATEGORISERING



Nasjonalitet:	Italia	Valg ved eierskifte:	Familieovertagelse
Virksomhetens størrelse (ansatte):	< 50	Virksomhetens størrelse (omsetning):	> €50 m
Generasjon:	Andre til tredje generasjons	Bransje:	Industri
Intervjuet:	3. generasjons	Anonymt:	Nei

EIERSKIFTEHISTORIE

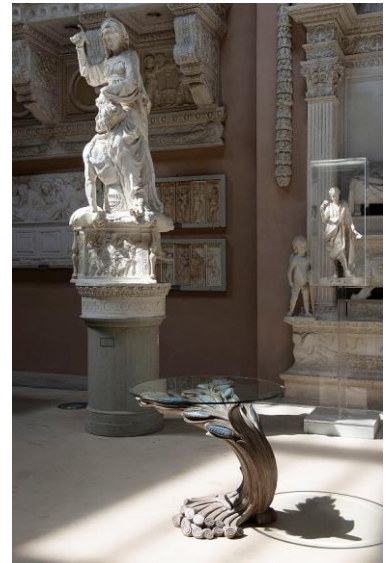


Savio Firmino er et tredjegerasjons familiebedrift som spesialisert seg på produksjon av møbler og innredningstilbehør. Selskapet ble grunnlagt av Savio Firmino i 1941 i Scandicci. Over tid har bedriften både ivarett fortidens håndverkstradisjoner og videreutviklet seg. I dag eksporterer Savio Firmino møbler over hele verden og holder «Made in Italy» -verdien høy. Vi intervjuet tredjegerasjon Cosimo, som jobber som markedssjef i selskapet og som driver Savio Firmino sammen med sin far Guido, hans onkel Amedeo, hans bror Gregorio og hans fetter Michela.

Cosimos familie var opprinnelig fra provinsen Udine i Nord-Italia, men har siden flyttet til Firenze. Det var her, midt under andre verdenskrig, at Firmino, Cosimos bestefar, bestemte seg for å grunnlegge bedriften med samme navn. Guido, den andre sønnen, var enda ikke ferdig utdannet (han ble uteksaminert fra State Art Institute of Florence i Porta Romana i 1959), men begynte i sin fars virksomhet i 1955. Amedeo begynte å jobbe i familiebedriften i 1967, etter grunnleggerens død i 1963. Guido dedikerte seg til de kreative aspektene ved selskapet mens hans bror Amedeo konsentrerte seg om administrative oppgaver. Bedriften har vokst over tid, og arbeider hovedsakelig i det amerikanske, britiske og sørafrikanske markedet. År etter år har de spesialisert seg på ulike markeder (fra Russland til Kina) for å bli en viktig aktør i det florentinske produksjonslandskapet samtidig som egenskapene til håndverkstradisjonen opprettholdes.

Generasjonsskiftet til den tredje generasjonen pågår fortsatt. Det begynte så smått på 1980-tallet med Michela, Cosimos fetter, sin inntreden i selskapet. Han er nå ansvarlig for produksjonen. På 90-tallet startet Cosimo i bedriften sammen med sin søster Costanza, etterfulgt av sin bror Gregorio som nå har det kommersielle ansvaret. For noen måneder siden begynte Federico, Michelas sønn, som ble uteksaminert i økonomi og handel fra Universitetet i Firenze, også å jobbe for selskapet.

Selskapet er heleid og drevet av familien. Cosimo, Gregorio og Michela er nå leder for familiebedriften sammen med Amedeo som president og Guido som administrerende direktør. Alle medlemmene av Savio-familien begynte å jobbe i familiebedriften fra tidlig alder, etter oppmuntring fra sine respektive familier som alltid har ønsket å gi familiebedriften videre til sine barn. Dette er et ekstremt relevant aspekt for en familiebedrift å aktivt uttrykke ønske om at neste generasjon skal engasjere seg i familiebedriften, la dem få innsikt i bedriften, frihet til å utforske egne talenter og lidenskap samt at den sittende generasjon gir plass til neste generasjon med sin støtte.



REFLEKSJONSSPØRSMÅL



Ønsker neste generasjon å bli eiere?

Den neste generasjonen bør spørre seg selv om de virkelig ønsker å bli eiere av familiebedriften. Å være eier av en bedrift inkluderer både positive og negative aspekter. Man må være villig til å vie mye tid til bedriften, samt være villig til å ta på seg et stort beslutningsansvar.

Når flere familier er involvert i selskapet, hvem kan bidra til å opprettholde harmoni?

Det er viktig å spørre seg selv om familien har de riktige verktøyene og antall for å kunne lede bedriften sammen og leve i harmoni. Det er avgjørende å skille familiesfæren fra forretningsvirksomhet

5.4.IT Monnalisa

KATEGORISERING



Nasjonalitet:	Italia	Valg ved eierskifte:	Ekstern ledelse
Virksomhetens størrelse (ansatte):	> 250	Virksomhetens størrelse (omsetning):	> €50 m
Generasjon:	Første til andre generasjons	Bransje:	Industri
Intervjuet:	Første generasjon Piero Iacomoni	Anonymt:	Nei

EIERSKIFTEHISTORIE



Etablert i Arezzo i 1968 av Piero Iacomoni – nåværende styreleder – designer, produserer og distribuerer Monnalisa eksklusive barneklær for barn i alderen i 0-16 år. Bedriften produserer under eget merkenavn og selger gjennom flere distribusjonskanaler. Bedriftens filosofi har alltid kombinert entreprenørvirksomhet, innovasjon, søken etter nye markeder, original design og særlig oppmerksomhet til utvikling av forretningsressurser og kompetanse.

Historien knyttet til Monnalisas etterfølger går over en ganske lang periode. Takket være suksessen til selskapet blir Piero ofte oppfordret av italienske universiteter til å fortelle historien om Monnalisa. Allerede ved disse anledningene var Piero i stand til å se hvordan etterfølgerplanlegging er et avgjørende aspekt for skjebnen til en bedrift, og derfor begynte han å reflektere over mulige etterfølgeralternativer i hans selskap. Den første muligheten han vurderte var å overlate Monnalisa til sine to barn: Dimitri og Diletta. Dette alternativet utgikk fort da Dimitri ikke var interessert i å jobbe i bedriften, mens Diletta, som sin mor, foretrakk å vie seg til den kreative delen av virksomheten.

I mellomtiden anslo et forskningsselskap Monnalisa merkevare til å være verdt 29 millioner euro. Det var enda en bekreftelse for Piero på behovet for å planlegge fremtiden til selskapet. Denne anerkjennelsen presset ham til å evaluere og identifisere en måte for å holde selskapet gående utenfor familiens ledelse, gjennom for eksempel etableringen av et styre som utførte hans ideer, men som samtidig også var kritiske til dem når det var nødvendig.

Etter å ha forkastet planen om å overlate selskapet til familien, fortalte Piero hvordan han klarte å finne den rette personen til å lede selskapet. Muligheten kom da Universitetet i Firenze (Fakultetet for økonomi) inviterte ham til å delta på en forelesning for å fortelle sin gründerhistorie. Kurset ble fulgt av mer enn to hundre studenter og ble undervist av tretti år gamle Christian Simoni.

Piero ble imponert over engasjementet Christian skapte hos studentene og bestemte seg for å tilby ham en samarbeidskontrakt, der de to skulle møtes ukentlig, for å forstå om Christian kunne være den rette personen til å ta over ledelsen av bedriften. Bekreftelsen på at han hadde funnet den rette personen kom fort, takket være ferdighetene Christian viste i å håndtere og løse noen problemer i bedriften, og ett problem spesielt:

"På den tiden hadde bedriften to personer som jobbet i den kommersielle delen: en dedikert til Europa og en til resten av verden. Min idé var at de ville fungere bedre i motsatte roller, og i lang tid prøvde jeg ulike måter å få dem til å forandre seg, men uten å lykkes. Så jeg bestemte meg for å overlate oppgaven til Simoni, og selv om jeg fortsatt ikke vet hvordan han gjorde det, lyktes Christian på bare åtte måneder"

Piero Iacomoni.

Denne episoden overbeviste definitivt Piero om at han hadde funnet den rette personen til å lede sitt selskap. 11.11.2011 kl 11:00, foran 101 ansatte, kunngjorde Piero Iacomoni utnevnelsen av Christian Simoni som administrerende direktør i bedriften og hans nye rolle for å støtte overtakelsen.

Til dags dato er Monnalisa en bedrift hvor familien spiller en viktig rolle. Piero er styreleder og hans kone og datter tar vare på den kreative delen av selskapet som i motesektoren er en avgjørende aktivitet. Piero var også i stand til å gjenkjenne mangelen på de lederferdighetene som ville ha vært nødvendig for å videreutvikle bedriften, og han var i stand til å lete etter dem utenfor familien. Ledet av Christian Simoni, er selskapet nå eid av et holdingselskap som representerer familien. På et konsolidert nivå har Monnalisa mer enn 300 ansatte og en omsetning på 51,1 millioner euro i 2018, fordelt mellom det nasjonale markedet (57 prosent) og det internasjonale markedet (43 prosent), med en eksportverdi lik 67 prosent av den totale produksjonen. Det nasjonale markedet omfatter 17 europeiske land, mens det utenlandske markedet inkluderer Øst-Europa, Russland, Asia, Midtøsten og Amerika. Siden 2016 har selskapet etablert datterselskaper i Russland, Kina, Brasil, USA, Sør-Korea, Taiwan og Tyrkia i tillegg til datterselskapet i Hong Kong, som allerede var i drift. I tillegg kan vi legge til tre grener, i Spania, Frankrike og Storbritannia. Kreativitet er svært viktig for bedriften, og den kreative avdelingen (som består av 30 personer) ledes av Barbara Bertocci og datteren Diletta Iacomoni.



Familien Iacomoni

REFLEKSJONSSPØRSMÅL



En eier av en familiebedrift bør spørre seg selv om barna deres er virkelig interessert i å ta over selskapet, og hvis ikke, må de på forhånd finne en ekstern person som kan lede selskapet.

Er generasjonen som har ansvaret klar til å ta et steg tilbake?

Eieren bør også være klar til å godta de beslutningene som vil bli tatt av deres etterfølgere.

5.5.IT Miniconf

KATEGORISERING



Nasjonalitet:	Italia	Valg ved eierskifte:	Kombinert ledelse
Virksomhetens størrelse (ansatte):	> 250	Virksomhetens størrelse (omsetning):	> €50 m
Generasjon:	Første til andre generasjons	Bransje:	Handel
Intervjuet:	Første generasjon Giovanni Basagni	Anonymt:	Nei

EIERSKIFTEHISTORIE



Miniconf s.r.l. er et selskap som produserer og selger barneklær, opprettet i 1973 i Ortignano, i den østlige delen av Toscana. Siden grunnleggelsen har MiniConf vært preget av en konstant vekst som gikk fra om lag 1 million euro til 35 millioner på 1980-tallet, 45 millioner på 1990-tallet, opp til 75 millioner i 2010. I begynnelsen var MiniConf kjent for sine skjorter som ble solgt til andre selskaper (de var en B2B-aktør med en lang distribusjonskanal) på nasjonalt nivå, men i dag har selskapet sine egne merker (Sarabanda, Minibanda, Dodipetto og iDO), som selger sine produkter over hele verden hovedsakelig gjennom forhandlere, egne butikker og online via bedriftens nettside.

Grunnleggeren av selskapet er Giovanni Basagni, som i dag er president. Hans bror Giuseppe og deres fetter Loretta Mazzetti sluttet seg til selskapet etter noen år. Giovanni har i hovedsak tatt seg av den generelle driften, markedsføring og salg. Giuseppe jobbet med logistikk og produksjon, mens deres fetter med design. Alle tre har ett barn hver. I dag er selskapet organisert rundt en generell ledelse og de tre viktigste funksjonelle områdene representert ved (1) en økonomisjef (som arbeider med finans, administrasjon, personalforvaltning), (2) en administrerende direktør, som også er ansvarlig for markedsføring og salg (nasjonalt salg, internasjonalt salg, design, detaljhandel og markedsføringstjenester), og (3) en operasjonssjef som er ansvarlig for levering og logistikk.

MiniConf er en interessant historie siden selskapet har endret sin forretningsmodell fra å være fokusert på produksjon til en modell fokusert på markedet. Denne snuoperasjonen, som kreves av markedsendringene og den høyere konkurransen, har hatt innvirkning på hele familiebedriften som reviderte sin organisasjonsstruktur for å tilpasse den nye forretningsmodellen.

I dag er selskapet snart ferdig med både en forretningstransformasjon og et generasjonsskifte, men disse overgangene har tatt mange år med planlegging. For omtrent ti år siden ble Basagni-familien klar over at MiniConfs toppledelse samt mange av nøkkelmedarbeiderne snart ville pensjoneres, og de begynte å planlegge generasjonsskifte slik at de kunne identifisere og erstatte de viktige egenskapene og den kompetansen som var viktig for at bedriften skulle fortsette å vokse. For å få til dette har de tatt flere store avgjørelser.

I 2011 innså toppledelsen behovet for å lage noen regler for andre generasjonen som var på vei inn i bedriften. Alle kan ha et ansettelsesforhold til bedriften, men kun de som virkelig fortjente det kunne nå en lederstilling. I tillegg har grunnleggerne besluttet at bare deres barn, og ikke øvrig familie, som har tilgang til stillingene toppledelsen.

Derfor er det i dag bare Giovannis sønn, Leonardo, i toppledelsen. Han har studert i USA og han jobbet i 3 år i en av MiniConfs kjeder i Spania. Etter å ha fått 6 års erfaring (han har vært ansvarlig for eksport og e-handel), er han nå økonomisjef. Giuseppes datter og deres fetters datter har bestemt seg for å ikke arbeide i bedriften.

I 2014 hadde MiniConf organisert en arbeidsgruppe som tar sikte på å presentere en organisasjonsmodell som skal hjelpe selskapet fra en familiestruktur til en ny profesjonalisert struktur, med også nye eksterne ledere.

"Overgangen kan bli sett på som en mulighet til forandring, ikke som en trussel«.

Giovanni som ble delegert av toppledelsen til å lede denne overgangen.

I de neste par årene har familiebedriften investert mye i kompetanseheving. To grupper av ansatte ble valgt ut, og et dedikert opplæringsprogram om målorientering, teamledelse, strategisk markedsføring, økonomi og andre viktige temaer ble gjennomført.

Deretter begynte MiniConf å søke etter nye eksperter. I 2018 ble den nye sjefen for det globale markedet og merkevarer og dagens administrerende direktør, Simona Luraghi (tidligere daglig leder i Clinique-Estee Lauder), ansatt i bedriften. MiniConf har fortsatt å investere i sine ansatte gjennom *MiniConf Academy*, som også involverer forhandlere.

I dag har MiniConf fullført organisasjonsskiftet, og det er klart til å møte de nye markedsutfordringene.



Giovanni Basagni

REFLEKSJONSSPØRSMÅL



Når en familiebedrift er etablert av flere er grunnlagt av flere søsken/slektninger. Hva kan være gode regler for involvering av neste generasjon?

Skal familien utforme reglene selv eller involvere eksterne rådgivere?

5.6.ES Viticultures Mesa

KATEGORISERING



Nasjonalitet:	Spania	Valg ved eierskifte:	Familieovertagelse
Virksomhetens størrelse (ansatte):	< 50	Virksomhetens størrelse (omsetning):	< €2 m
Generasjon:	Fjerde + generasjon	Bransje:	Landbruk, skog og fiske
Intervjuet:	Neste generasjon Angel	Anonymt:	Nei

EIERSKIFTEHISTORIE



Det er vanskelig å si i hvor mange generasjoner Mesa-familien har dyrket vindruer, selv om det er sikkert at familien har jobbet i og eid vingårder i minst 4 generasjoner. Den nåværende generasjonen forvalter hovedsakelig flere mindre tomter på under en hektar i stedet for en enkelt sammenhengende vingård. Årsaken til dette var for å kunne bryte opp eiendommer mellom arvinger når land har gått i arv. For øyeblikket produserer de primært druen Palomino som de selger til den lokale vingården de samarbeider med.

Angel, en av de i den yngste generasjonen som for tiden arbeider på vingården, studerte ikke noe knyttet til vindyrking. Likevel har den historiske kunnskapen om druevekst og et helt liv med praksis hjulpet ham å utvikle sin egen stil knyttet til det å håndtere en vingård. Angel har jobbet sammen med sin far siden barndommen og eier nå en egen vingård. De styrer alle jordene sammen med sin fars andre eiendommer. Hans søster, som for tiden studerer medisin har ikke tid til å drive med drueproduksjon.

I en region dominert av små, familiedrevne landbruksbedrifter sliter lokale bønder som Mesa ofte og står overfor utfordringer med å opprettholde sin plass i en bransje som nå domineres av store nasjonale og internasjonale aktører. Til tross for deres eiendeler, kan det for øyeblikket være vanskelig å støtte virksomheten og familien år etter år på grunn av svingninger i avkastning og etterspørselen etter lokale produkter. Mens Angels far har vært i stand til å leve av å utelukkende arbeide med druedyrking, har Angel selv vært nødt til å supplere inntekt ved å jobbe innen bygg og anlegg de siste ti årene. Til tross for dette er det klart at familien er veldig stolte av arbeidet de gjør og vinen som kommer ut av det, og at de har til hensikt å fortsette med til tross for dårlige odds.

"Vi er et fellesskap, vi hjelper hverandre, og vi lærer av hverandre"

Angel

Han fremhever hvor viktig det var at hele familien hjalp til for å holde ting i gang. Siden det ikke er mulig å få endene til å møtes ved å ansette hjelp utenfor familien må de lene seg på hverandre, og hvert år bidrar søsken, søskenbarn, onkler, og til og med svigerforeldre og deres familier for å holde tradisjonen i live - spesielt under innhøstingen.

"Bønder uten en plan for generasjonsskifte er i en enda mer sårbar posisjon"

Angel

Uten enighet mellom familiemedlemmer om hva de skal gjøre med vingårdene kan de ende opp med å bli tapt eller solgt for en lav pris. Angel legger til at i familiens tilfelle har overtakelser alltid skjedd på en naturlig måte og uten konflikt – fra far til sønn. Men han har ennå ikke hatt tid til å vurdere sin egen etterfølger og den neste generasjonen. Han har to unge døtre som ikke engang har startet på skolen ennå. Tradisjonelt har kvinner blitt ekskludert fra arbeid i vingårdene i området, men ting er i ferd med å endre seg. Han må se om de er interessert når den tid kommer.



REFLEKSJONSSPØRSMÅL



Alle familier står overfor de samme problemene når de går gjennom et generasjonsskifte. For ikke å mislykkes, må du forstå familiens historie, verdier og sette felles mål. Og du må alltid fortsette å lære.

Kjenner du til familiens historie og verdier?
Har dere et felles mål for eierskapet?

5.7.ES Sobrina de las Tejas

KATEGORISERING



Nasjonalitet:	Spania	Valg ved eierskifte:	Familieovertagelse
Virksomhetens størrelse (ansatte):	< 50	Virksomhetens størrelse (omsetning):	< €2 m
Generasjon:	Femte til sjette generasjon	Bransje:	Overnatting og serveringsvirksomhet
Intervjuet:	Sjette generasjon	Anonymt:	Nei

EIERSKIFTEHISTORIE



Landet som omfattet Medina Sidonia, i provinsen Cadiz i den sørlige delen av Andalucía, var en gang hjemmet til maurerne. De etterlot seg en påvirkning på spansk kultur som kan sees i de lokale tradisjonene og i maten. For tre spanske søstre som lagde konfekt for mer enn 150 år siden, ble det det perfekte stedet for deres søtsaker og bakverk.

"Sobrina de las Trejas" er en av de mest kjente konditoriene i provinsen Cadiz og har vunnet en rekke priser for kvaliteten på deres produkter. De er utgangspunktet i produksjonen av de typiske søtsakeeie av maurisk tradisjon i Medina: Alfajores, Polvorones, og Turrone, men de har også sine egne svært kjente spesialiteter som deres sjokolade og brød.

Helt fra starten var dette en familiedrevet bedrift. Familietreet til Sobrina de las Trejas begynte med Trejo-søstrene Micaela, María de la Concepción, Josefa Jiménez-Trejo og Sidón i 1852 da selskapet ble grunnlagt. Senere skulle selskapet gis videre til Teresa, en av søstrenes datter, og deretter til hennes sønn José, bestemoren og faren til den nåværende eieren av konditoriet.

Ledelsen er nå i hendene på familiens femte generasjon ved hjelp av Fermín Mesa og hans nevø. Ved José Mesas død ble selskapet delt likt mellom Fermín og hans søster Pepa. Pepa, som døde på grunn av plutselig sykdom, etterlot seg en sønn som ble eier av familiens konditori sammen med Fermín. Mens nevøen fortsatt studerer på Universitetet, er Fermín den nåværende lederen av familiebedriften. To av døtrene hans jobber også på bakeriet, og har aktivt gått inn for å lære seg familiens tradisjoner, spesialiserte kunnskap og praksis i konditorfaget.

For mange år siden hadde de tre søstrene ingen store planer for overtakelsen, og det ble overlatt til neste generasjon på en naturlig måte - til deres barn med like store eierandeler, sier Fermín. Som nåværende eier fortalte Fermin at denne "naturlige overtakelsen" har vært måten selskapet ble overlevert i løpet av de foregående tiårene, og det er ingen intensjon om å endre på hvordan ting gjøres.

På spørsmål om utfordringer ved overgangen til neste generasjon, påpekte Fermín at hemmeligheten for en vellykket og harmonisk overtakelse ligger i å holde familietradisjoner i live.

«Vi har lært håndtverket fra foreldre til barn»

Fermin, 5. generasjon

Han føler sterkt at barn skal kunne gjøre sine egne valg og se etter de riktige mulighetene for dem. Med andre ord kan de ikke arve en automatisk rolle i virksomheten. Men i stedet er det svært viktig å fortsatt være forelsket i familiebedriften når barn er unge, la dem engasjere seg i det daglige arbeidet og lære verdien av en familie som arbeider sammen. Han brukte sitt eget eksempel, han var veldig ung da han begynte å jobbe der. Hans første jobb var å være en "menneskelig dørklokke", ved å sitte på en liten stol ved døren og ønske nye kunder velkommen.

For øyeblikket er fremtiden til konditoriet Sobrina de las Trejas trygg. Sjette generasjon er aktivt med i driften og er interessert i bakeriet, med begge døtrene direkte involvert i produksjon og markedsføringsprosessen, områder de allerede er gode på. I løpet av de neste årene vil Fermíns nevø og døtre overta eierskapet av familiebedriften.



“Vi ønsker å drive konditoriet i et generasjonssamarbeid, men hvis interessen og lidenskapen ikke er der, kan det ikke tvinges gjennom.”

REFLEKSJONSPØRSMÅL



Den viktigste ingrediensen for et vellykket generasjonsskifte er å sikre at neste generasjonen har kjærlighet til virksomheten: Han har gjort det klart for sine to barn at de kun bør drive bakeriene hvis de har en lidenskap for både forretninger og bakverk. Hva kan du gjøre for at neste generasjon får engasjement for familiebedriften?

5.8.UK DC Thomson

KATEGORISERING



Nasjonalitet:	Storbritannia	Valg ved eierskifte:	Familieovertagelse
Virksomhetens størrelse (ansatte):	< 250	Virksomhetens størrelse (omsetning):	> €50 m
Generation:	Tredje til fjerde generasjon	Bransje:	Kulturell virksomhet, underholdning, friluftsliv
Intervjuet:	Tredje og fjerde generasjon	Anonymt:	Nei

EIERSKIFTEHISTORIE



DC Thomson er et stort medieselskap i Storbritannia med base i Dundee, Skottland, med kontorer i Londons berømte Fleet Street. Selskapets historie startet med at William Thomson kjøpte virksomheten som publiserte avisen Dundee Courier og Daily Argus. David Couper Thomson etablerte DC Thomson i 1905 etter å ha overtatt forlagsvirksomheten i 1884 og etter dette ble firmaet utvidet. Faktisk blir DC Thomson den tredje J i den berømte oppsummeringen av Dundee; 'Jute, Jam og journalistikk'.

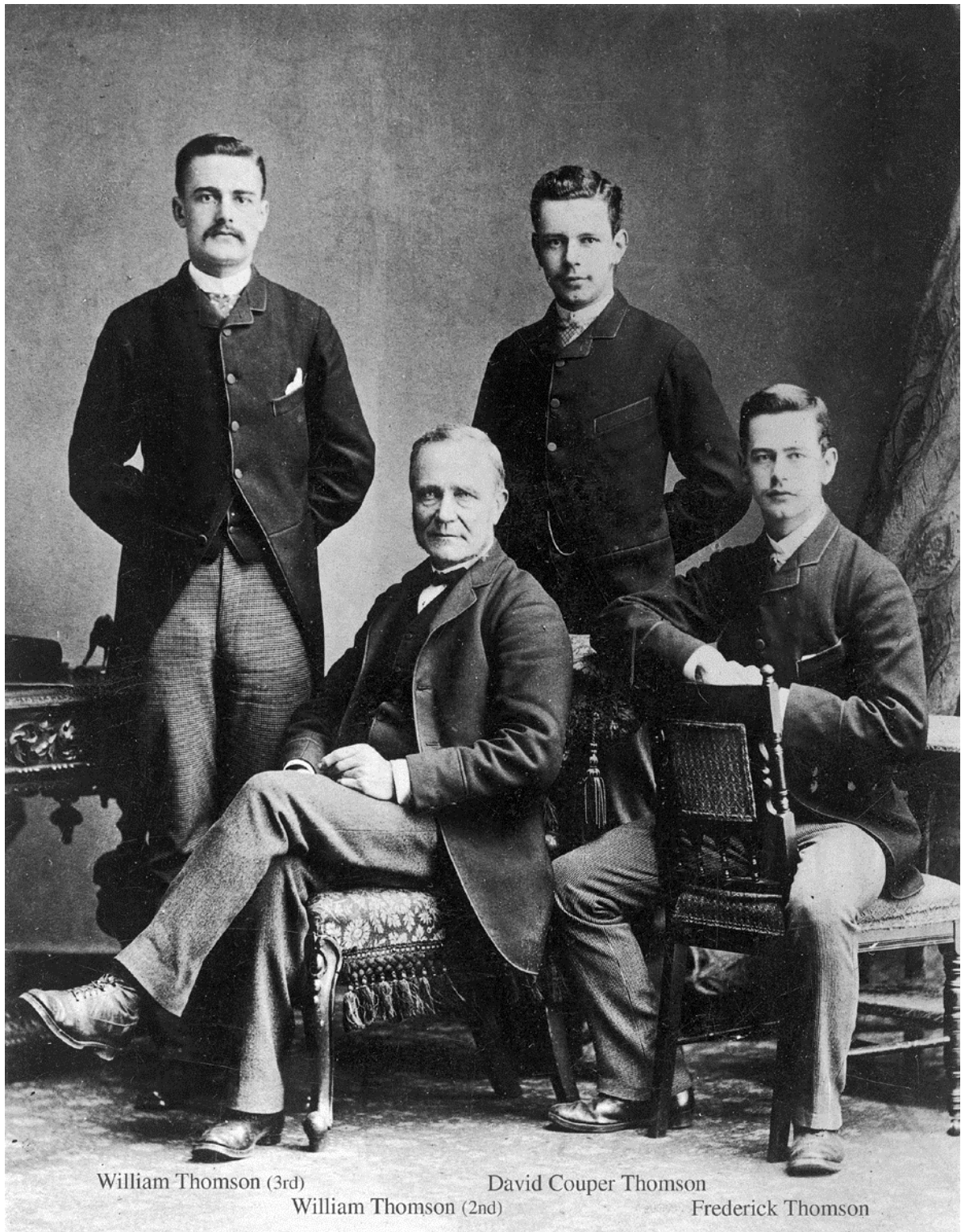
I dag er flere av familiemedlemmene i fjerde generasjon involvert i ledelsen av selskapet, og flere i femte generasjon har operative roller. DC Thomson er et stort medieselskap som fortsatt er interessert i tradisjonelle medier, men som også har en økende interesse for digitale muligheter og medier. Familien er også engasjert i filantropi samt veldedige stiftelser.

Etter mer enn 100 år har familien holdt fast på både eierskap og ledelse av selskapet. Styret gir ledelse og veiledning til selskapet samtidig som selskapets kultur og blandingen av eksisterende kultur og nye ideer balanseres effektivt. Deres ansvar omfatter også å sikre forutsigbarhet og kontinuitet i hele virksomheten.

Overtakelsen baseres på kompetanse og evne, og det er styrelederens jobb å identifisere potensielle etterfølgere til familiebedriften. Interessant nok mener selskapet nå at styrelederen bør identifisere etterfølgerens etterfølger i stedet for deres umiddelbare etterfølger – noe som gir langt mer tid til at prosessen med generasjonsskiftet skal gå bra, og også sørge for at etterfølgeren planlegges mange år i forveien.

Ledelsen i virksomheten endrer også fokus. Tidligere generasjoner av ledere kan ha hatt mer fokus på kommando og kontroll-delen av lederskap, mens nyere generasjoner har beveget seg bort fra disiplinerte og direkte kontrollerende strukturer. Dagens styremedlemmer ser på sine oppgaver som at de skal gi sterk styring i stedet for å faktisk drive virksomheten. På samme måte blir styremedlemmer nå sett på som «mentorer» i virksomheten, og gir veiledning og råd på tvers av alle sektorer virksomheten befinner seg i.

Dersom en aksjonær dør, blir det forsøkt å holde aksjene balansert innenfor de ulike familiegrenene. Selv om det ikke er noen spesifikke juridiske krav til at aksjene fremdeles må være eid av familien, prøver familien å kjøpe aksjer dersom de for eksempel testamenteres bort til veldedige organisasjoner eller andre gode formål. De fleste slike mottakere vil uansett sannsynligvis foretrekke kapitalen fremfor aksjene. Familien har også et indre marked for aksjer for kjøp og salg av aksjer innad i familien. Familien er opptatt av å finne løsninger på utfordringer som oppstår når over 200 medlemmer av en familie eier en andel i det som nå er en stor virksomhet.



LÆRINGSPUNKT



Inkluder neste generasjon

Medlemmer av neste generasjon bør sakte integreres i virksomheten ved å ha praktiske jobber på tvers av organisasjonen mens de studerer. Dette gir fremtidige ledere og eiere en forståelse av det faktiske arbeidet og rollene i virksomheten, og viser de ansatte at deres fremtidige ledere er glade for å «jobbe på gulvet» og lære av sine kollegaer.

En sittende eier anbefaler at prosessen med generasjonsskiftet kan bestå av to faser: en første fase som vi kan kalle **"involveringsfasen"**, som bør starte tidlig, når den potensielle etterfølgeren er 18-19 år, og det er rettet mot å forstå om den potensielle etterfølgeren kan være interessert i å bli med i bedriften. Den andre fase som vi kan kalle **"opplæring- og evalueringsfasen"**, som er ment til å bygge den potensielle etterfølgerens kompetanse og deretter vurdere ham / henne for jobben.

I en av casene understreker den sittende eieren viktigheten av å involvere barn som ikke viser interesse for familiebedriften og at det er flere alternative eierroller å utvikle seg til. Etterfølgere som ikke har ambisjoner om en operasjonell rolle, bør fortsatt betraktes som en potensiell eier.

Integrer generasjonsskifteprosessen i standard driftsprosedyrer

Integrering etterfølgerplanlegging i driften og se gjerne langt fram ved identifiser potensielle kandidater til etterfølgerens etterfølger gir mer stabilitet og kontinuitet til virksomheten. Forventningsstyring er sentralt i løpet av et generasjonsskifte både for de som skal introduseres til nye roller samt de som skal forlate roller. Ta vare på de som forlater posisjoner ved å hjelpe dem med å finne nye meningsfulle roller samt at deres erfaring er tilgjengelig for bedriften.

Regler for ansettelse av neste generasjon

Ta en diskusjon i familien om det bør være kompetansekrav til neste generasjonseiere som skal inneha operasjonelle roller. Dette kan gjelde type eller lengde på utdannelse eller relevant ekstern arbeidserfaring. Meritter fra utdannelse eller ekstern arbeidserfaring kan gjøre det lettere for neste generasjon å bli tatt på alvor i familiebedriften. Skal det gjøres plass til familiemedlemmer som ønsker å jobbe i bedriften eller skal de søke på utlyste stillinger på lik linje med eksterne søkere? Kan familiemedlemmer være involvert i ansettelse av familiemedlemmer eller skal «nøytrale» personalledere stå for ansettelse?

Ikke vær redd for å ansette eksterne ledere eller styremedlemmer

Det er viktig å forstå at det for en familie er usannsynlig å dekke alle ferdigheter som kreves for å drive en svært vellykket virksomhet. Vel vitende om det er det å ha eksterne ledere som dekker de spesialiserte områdene, som for eksempel finans, en mulighet for å kompensere for kompetansehull i familien.

I en historie fremhevet en eier rollen til en ekstern styreleder, som åpner for effektiv adressering av meningsforskjeller og konflikt mellom familiemedlemmer.

Med hensyn til eksterne ressurser har Cosimo fra case 5.3 opplevd at de beste ressursene kjente både til bedriften og familien. Han understreket viktigheten av å identifisere personer som har en sterkt tilknytning til bedriften og respekteres dens historie og verdier.

Ifølge case 5.8, så opplevde virksomheten at når direktører ble mer involvert i styring i stedet for i dagligdrift av virksomheten, så førte det til mer strategiske og langsiktige muligheter for bedriften.

Forbli objektiv og hold dere samlet

Det kan være vanskelig for familiemedlemmer å komme til enighet om temaer som innebærer endringer, som et generasjonsskifte eller en familielov. I slike situasjoner er det viktig å være objektiv. En sittende eier beskriver det som at man må bite i det sure eplet når du ikke er enig om en beslutning og ha evnen til å ta et skritt tilbake.

Det er også viktig å huske at alle familiemedlemmer mest sannsynlig har samme mål og det er at selskapet skal lykkes. Cosimo fra case 5.3 antyder at man utelukkende bør fokusere på selskapets interesser og videreføring av virksomheten, og sette til side personlige behov.

Sørg for at neste generasjon er bevist både fordelene og ulempene forbundet med eierrollen

Når det er en generasjonsskifte, er det nødvendig at familien har noen som er klar til å ta på seg alt det innebærer, inkludert byrdene og ulempene. Med familieeierskap og lederskap kommer både privilegier og ansvar, muligheter og utfordringer, rikdom og forventninger.

Opprett et indre marked for kjøp og salg av aksjer i familien

Opprettelsen av et indre marked for familieaksjer gir aksjonærer muligheter til å frigi kapital når det er nødvendig, og det holder disse aksjene innenfor familiens eierstruktur. Dette vil kreve noen regler og forskrifter for å klare til indre marked, som datoer for å kunngjøre salg, regler for hvem som kan kjøpe, pris etc. Ved at eierskapet er frivillig sikrer familien at eierne er motiverte til å forbli eiere.

Innovasjon og nye funksjoner

Flere av familiebedriftene i historiene har opplevd at ny ekstern ledelse har gitt selskapet ny kapasitet, innovasjonsevne og strategi. Det er viktig å balansere det som finnes (når det gjelder menneskelige ressurser, men også historien til familiebedriften) med det som er nytt: "for familien er det grunnleggende å opprettholde og forsvare virksomheten ildsted og sjel, samtidig som de introduserer nye ledere som kommer fra multinasjonale bedrifter".



AKTIVITETER FOR EIERFAMILIER



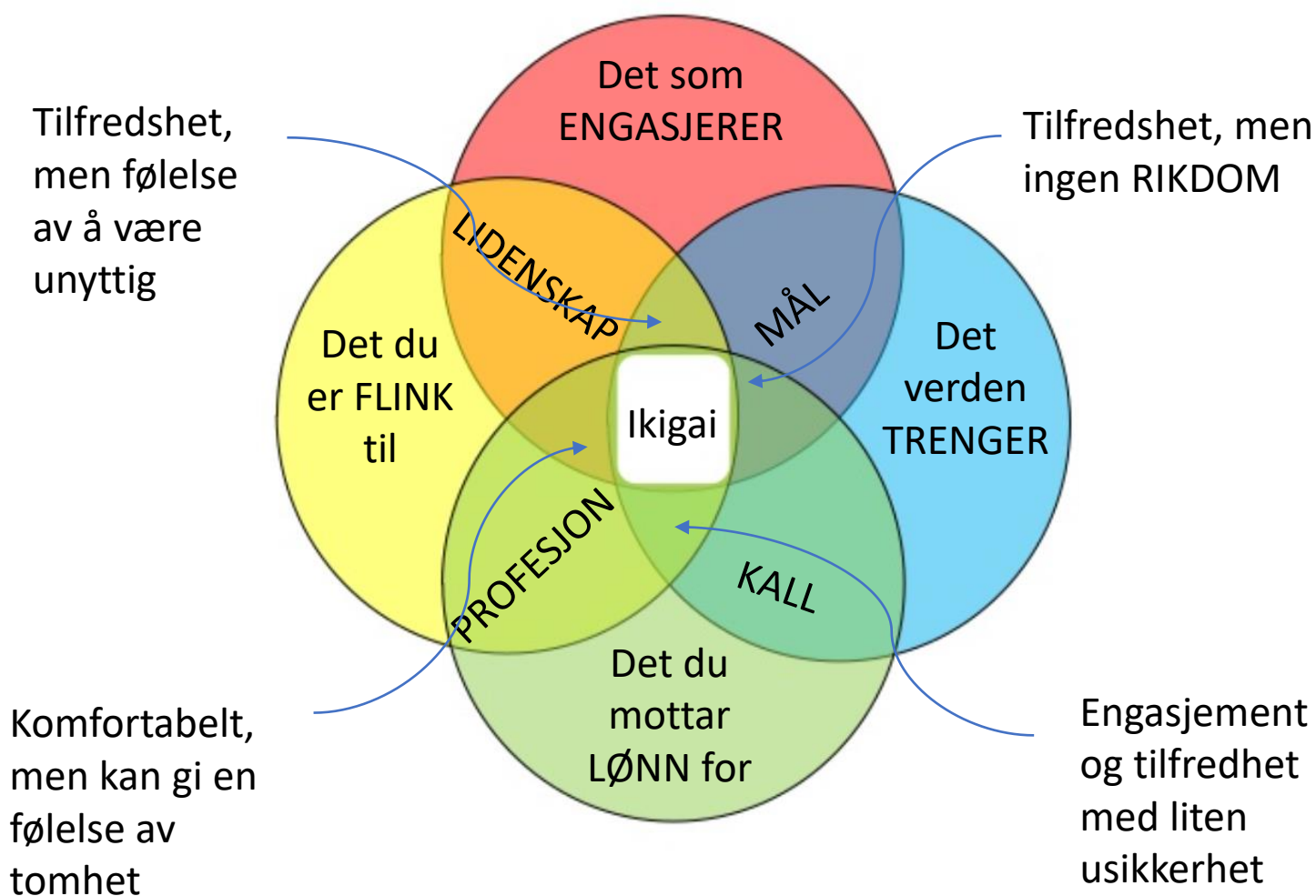
Sørg for at det å jobbe i familiebedriften er det riktige valget for deg

Når vi har bedt både sittende eiere og etterfølgere om å gi et refleksjonsspørsmål for noen som står overfor et generasjonsskifte, har et tilbakevendende svar vært *"vil du virkelig ta over kontrollen over virksomheten med alt det omfatter?"*.

Som ung kan det være vanskelig å vite hva du ønsker å gjøre i fremtiden, og å svare på et så stort spørsmål kan være utfordrende.

En øvelse som kan hjelpe deg med å identifisere hvilken retning du vil ta med karrieren din, er Ikigai-modellen. Ideen om "Ikigai" kommer fra Japan og oversettes til «personlig hensikt».

Modellen illustrerer at det er ulike aspekter som må være på plass for å oppleve tilfredshet. Som sådan bør økonomisk motivasjon eller pliktfølelse ikke være den eneste motiverende faktoren til å ta over familieselskapet. Svar på spørsmålene i modellen, og det kan hjelpe deg med å se om det å bli med i familiebedriften er det rette for deg.



Coaching

Vurder å engasjere en coach eller en mentor for å støtte deg i generasjonsskiftet. Petr jr fra case 5.2 CZ var i mange år blitt lovet å ta over og var redd for å ta opp temaet på grunn av mulige konflikter. For å øke selvtilliten til disse sakene, ansatte han en personlig coach. I utgangspunktet var han skeptisk til å ha en coach, men i ettertid anser han det som veldig nyttig.

Lag et opplæringsprogram for neste generasjon

Et opplæringsprogram kan gi trygghet og forutsigbarhet både for sittende generasjon og neste generasjon. En opplæringsaktivitet kan være at etterfølgerne skygger den sittende eieren / lederen, som kan være en verdifull læringsmulighet og en fin måte å innse hva som trengs for å drive bedriften. Praksisplasser eller traineestillinger kan også være en utmerket måte for arvtager å bli kjent med ulike forretningsområder i firmaet, samt for firmaet bli kjent med etterfølgeren.

Gjør de nye rollene tydelige for de ansatte

Petr fra historie 5.2 understreket viktigheten av å kommunisere skiftet i ledelsen til de ansatte slik at de visste hvem de skulle henvende seg til om forretningsmessige forhold. For å unngå misforståelser kom Petr med en kunngjøring under et av de vanlige møtene, hvor han fortalte at alle selskapssaker nå måtte diskuteres med Petr jr. og at han ikke lenger håndterte den daglige driften i selskapet.

Snakk om eierskifte tidlig

Snakk om eierskifte tidlig, så det kommer ikke som en overraskelse og setter folk i situasjoner de er uforberedt på eller ikke ønsker å være i.

Forretningsmodell og endringer i ledelsen

Vær åpen for å revurdere hele forretningsmodellen regelmessig (hvert sjette til syvende år) og å omforme organisasjonsstrukturen. Det er viktig å ha en mellomlang plan. Evnen til å endre og transformere virksomheten kan være en viktig evne for å overleve som familiebedrift over tid. Å være en familiebedrift, men ikke nødvendigvis drive med det samme som da grunnleggeren startet bedriften.

Ansette unge arbeidstakere

Cosimo fra historie 5.3.IT forteller at unge mennesker har en stor energi og innovative tanker, selv om de ikke har noen erfaring. Han synes det er avgjørende for bedriftens overlevelse å alltid ha ungdommelige ansatte som vil bringe inn nye og friske ideer.

Personlighetstest

Å gjennomføre en personlighetstest kan hjelpe familiemedlemmer på tvers av generasjoner til å forstå hverandres styrker og svakheter når de går inn i rollene som forretningspartnere. Ved å forstå mer om egen og andres personlighet, kan det bidra til å redusere fremtidig konflikt og frustrasjon, samt bygge et sterkt eierteam.

REFERANSER



[1] Haag, Kajsa, Rethinking family business succession: from a problem to solve to an ongoing practice, 2012, JIBS Dissertation Series, ISSN 1403-0470 ; 82

[2] Myers, Chris. "How To Find Your Ikigai And Transform Your Outlook On Life And Business." Forbes Magazine, 23 Feb. 2018, www.forbes.com/sites/chrismyers/2018/02/23/how-to-find-your-ikigai-and-transform-your-outlook-on-life-and-business/?sh=79228eac2ed4.



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



www.sufabu.eu



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

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



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

