

“Familiness” & Emosjonelt eierskap

Læringsmaterieell for familiebedrifter

Modul nr. 7

Denne modulen er laget av prosjektpartner ON Project fra Spania. Oversatt til norsk og tilpasset av Family Business Norway. Ta gjerne kontakt hvis du ønsker å diskutere innholdet: Simone.mokster@familybusinessnorway.no



Erasmus+

I denne modulen vil du lære

Hva er familieeierskap

Hva er emosjonelt eierskap og hvorfor er familiebedrifter spesielle

Emosjonelt eierskap vs. juridisk eierskap

Hvordan sikre at neste generasjon har emosjonelt eierskap

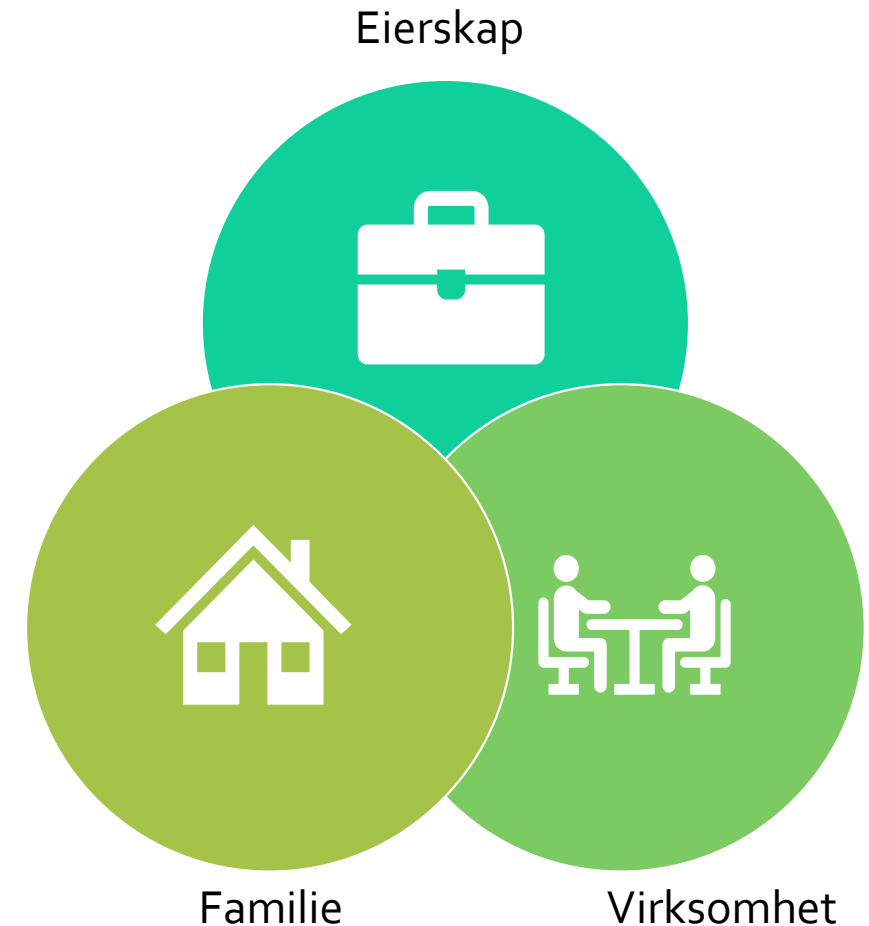
Egenvurdering av sosio-emosjonell verdi i din familie

Hva er familieeierskap?

Familieeide, familiekontrollerte og familiedrevne selskaper omtales vanligvis som **familiebedrifter**.

Familiebedrift betyr enhver bedrift der virksomhet og eierskap er sammenflettet med familiemedlemmer som leder bedriften og familien eier hele eller et kontrollerende flertall av bedriften. Familiemedlemmer er ikke nødvendigvis involvert i den daglige ledelsen av virksomheten.

Familieeierskap er engasjementet og deltakelsen til familiemedlemmer, som representerer kompetent og tålmodig kapital.



Hvorfor er familiebedrifter spesielle?



Drevet av innovasjon

Balanse mellom tradisjon og fornyelse

Langsiktighet

Familieverdier

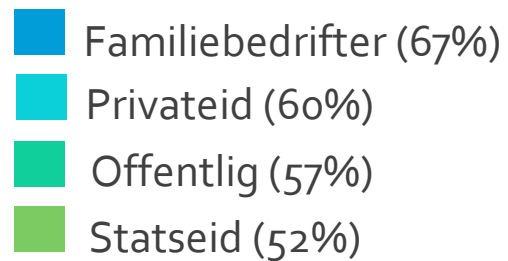
Aktive og synlige eiere

Samhold

Hvorfor er familiebedrifter spesielle?

Bedriftseiende familier har en tendens til å pleie og videreutvikle de immaterielle eiendelene i sin virksomhet: identitet og kultur, verdier, omdømme, tillit, merkevare, relasjoner, nettverk, etc.

Ifølge Zellweger har familiebedrifter en tendens til å skape større **tillit** blant sine interessenter.



Edelman tillitsbarometer 2020



Hva er emosjonelt eierskap?

Fra en svært ung alder opplever vi eierfølelse – "sykkelen min", "huset mitt", "nabolaget mitt" og til slutt - "min bedrift".

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

«**Familiness**» er samspillet mellom familien og bedriften som gjør ressursbasen til familiebedriften unik. Familiebedrifter har en bred ressursbase med fem ulike former for kapital; finansiell, menneskelig, sosial, fysiske og omdømme.



Hva er emosjonelt eierskap?



Dagens eier og neste generasjon hos familiebedriften Sobrina de las Trejas, Fermin, sammen med sine to døtre.

Eksempel på emosjonelt eierskap i den spanske bedriften "Sobrina de la Trejas"

"Sobrina de las Trejas" er et familieeid konditori. Dagens eier, Fermin sier at hemmeligheten for en vellykket og harmonisk familiebedrift over generasjoner er å holde familietradisjoner i live. "Vi har lært - foreldre til barn" - sier han stolt. Han tror det er viktig å innprente en kjærlighet til familiebedriften når barn er små, la dem engasjere seg i det daglige arbeidet og lære verdien av familien som jobber sammen. Selv begynte han å jobbe der som barn – hans første jobb var å være en «menneskelig dørklokke» – sittende i en liten stol ved døren og ønske nye kunder velkommen.

Les hele [historien om eierskifte](#) på hjemmesidene til SUFABU

Emosjonelt eierskap i familiebedrifter



Emosjonelt eierskap er evnen til å drive familiebedriften gjennom generasjoner med lidenskap og kjærlighet.

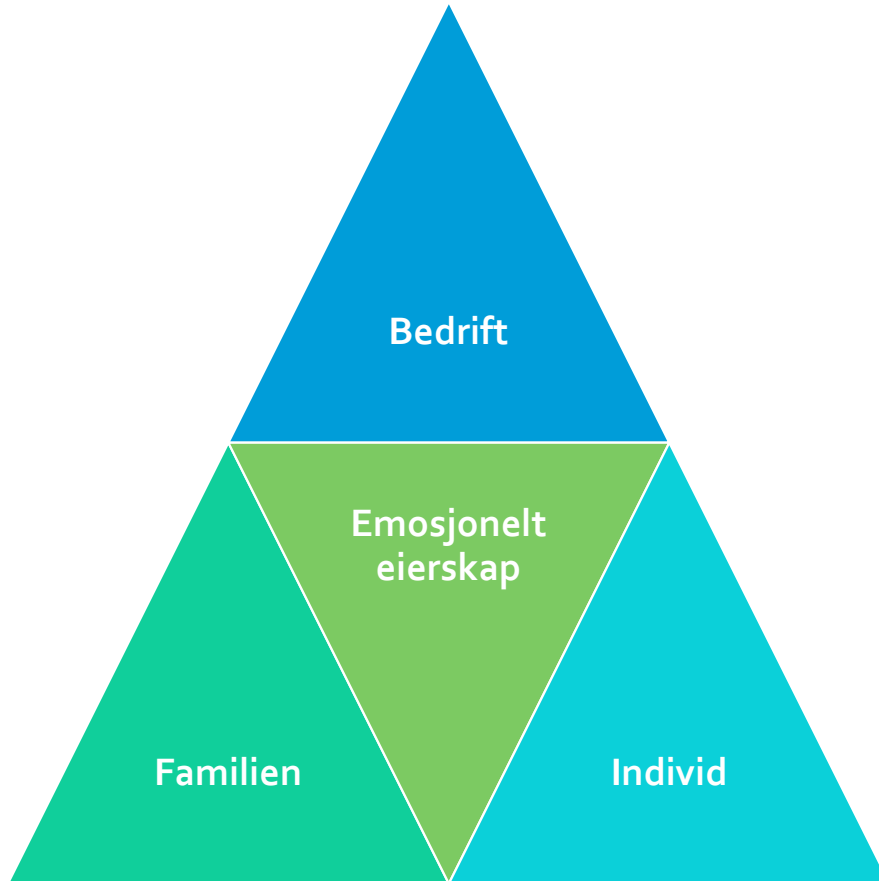


Emosjonelt eierskap skapes gjennom involvering og åpen kommunikasjon i familien. Gjennom nysgjerrighet og ansvarfølelse hos neste generasjon kan man videreføre og videreutvikle familiebedriften.



Emosjonelt eierskap er en kritisk vei som forbinder fortiden med fremtiden og neste generasjon med virksomheten.

Prinsipper for følelsesmessig eierskap



Emosjonelt eierskap er formet langs tre akser: bedriften, familien og individet. Disse aksene er adskilte, men gjensidig avhengige.

GLOSINES *conexión* *SHARING*
Attachement *INCLUSION* *ENGAGEMENT*
ANGAŽOVANOST *INCLUSION* *passion*
BELONGINGNESS
L' AMOUR *engagement* **ZÁJEM**
passion *support* *identification* **INCLUSION**

Prinsipper for emosjonelt eierskap: kjennetegn ved høyt eller lavt emosjonelt eierskap?



Høyt

- ❖ Fornøyde eiere
- ❖ Familiesamhold
- ❖ Informert familie
- ❖ Åpen kommunikasjon
- ❖ Eldre virksomheter
- ❖ Stabilt forhold og egne barn
- ❖ Større selskaper
- ❖ Større familier
- ❖ "Middagsbord" snakk
- ❖ Integrert styring
- ❖ Sterke familieverdier
- ❖ Sterk familiekultur



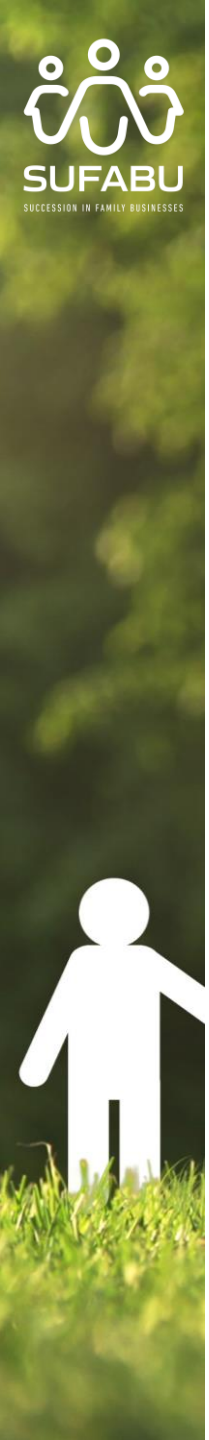
Nøytralt

- ❖ Oppfattet selskapsytelse
- ❖ Familiekonflikt
- ❖ Negative følelser mot familiebedriften
- ❖ Ekstern mentor
- ❖ Utvekslings program med andre familiebedrifter
- ❖ Eierkonsentrasjon
- ❖ Antall familiemedlemmer som arbeider i virksomheten
- ❖ Bedriftens alder (generasjon)
- ❖ Jobbrolle (for innsidere)
- ❖ Å være førstefødt

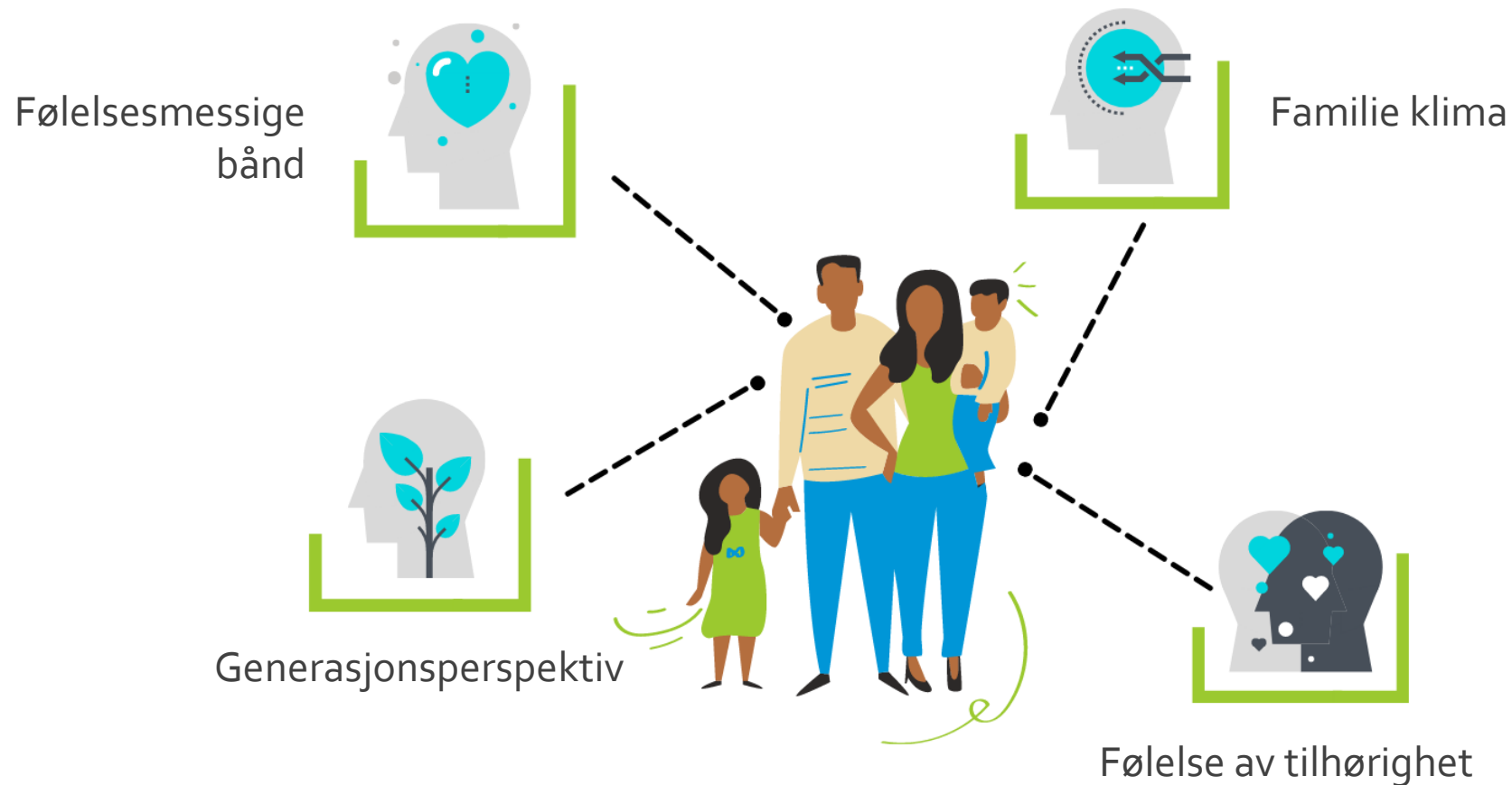


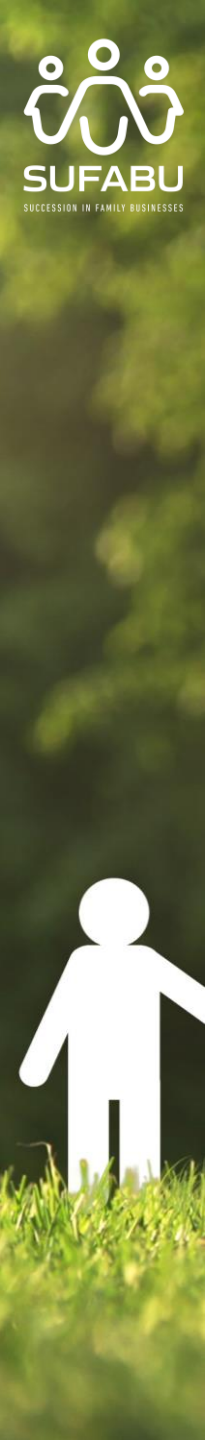
Lavt

- ❖ Formelle møter
- ❖ Lav tillit mellom familien og ledelsen
- ❖ Dårlig informasjonsflyt
- ❖ Uklare forventninger
- ❖ Eierkonflikt
- ❖ Prioriterer operasjonelle eiere

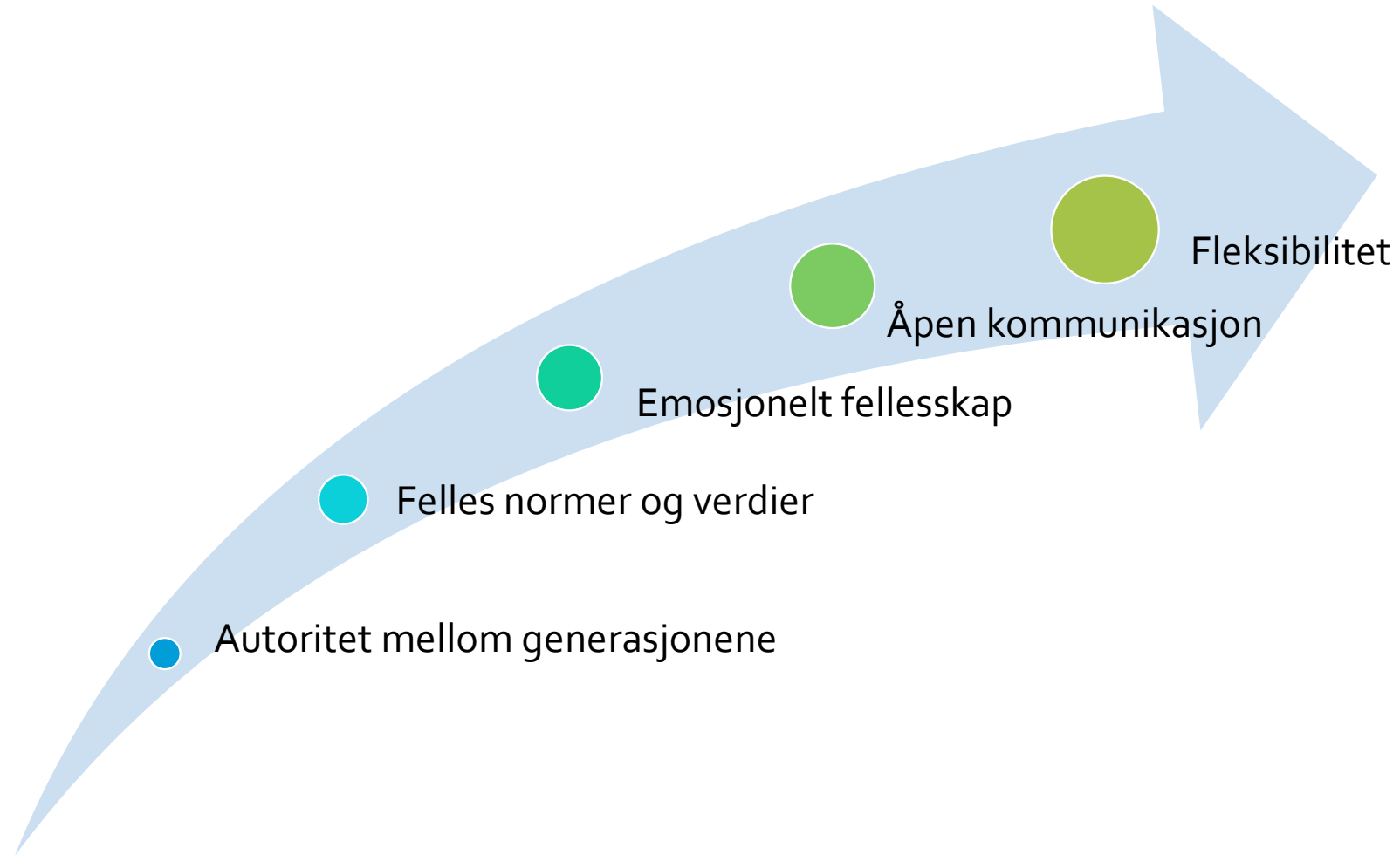


Komponenter i emosjonelt eierskap





Sammenhengen mellom familie klima og emosjonelt eierskap (i styrke)



“

*Emosjonelt eierskap er innovasjonsdriveren
for familiebedrifter*

”

Björnbergn & Nicholson, 2018



Emosjonelt eierskap vs. juridisk eierskap

Emosjonelt eierskap skiller seg fra **juridisk eierskap**: man kan føle at familiebedriften er deres og ingen andres (dvs. psykologisk eller følelsesmessig eierskap), mens juridisk eierskap til virksomheten handler om å eie aksjer.

At neste generasjons familiemedlemmer har etablert et emosjonelt eierskap til bedriften før de blir juridiske eiere er en viktig forutsetning for å bli gode eiere.

Ansatte og andre interessenter utenfor bedriften kan også utvikle et emosjonelt eierskap til bedriften selv om de ikke eier aksjer. Emosjonelt eierskap utenfor familien er en styrke for familiebedriften, da disse ressursene vil gjøre sitt ytterste for å sikre god kvalitet på bedriftens produkter og tjenester.

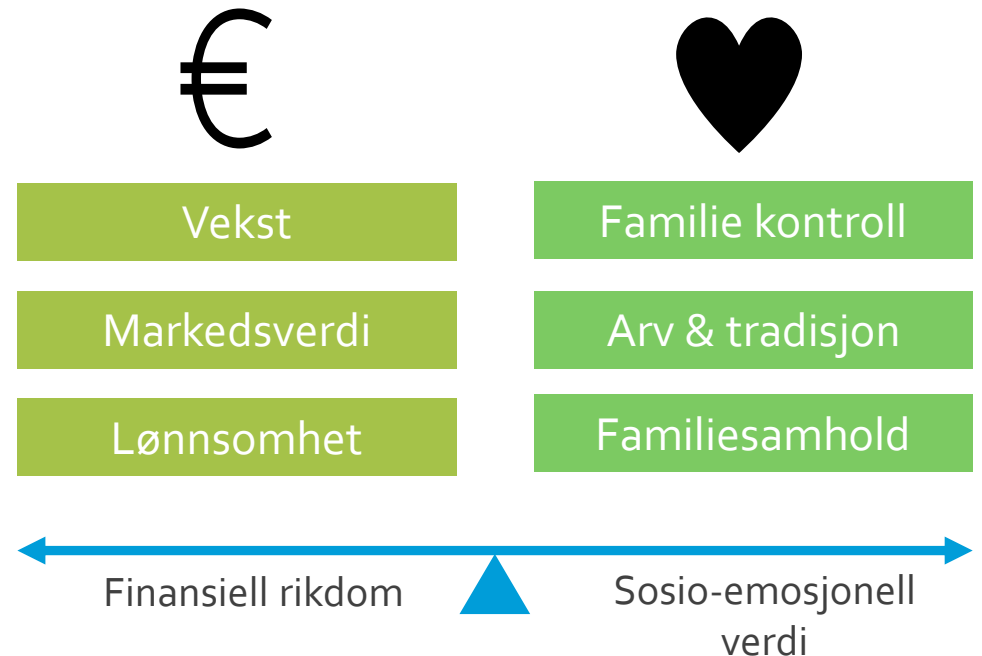
Familiemedlemmer som er juridiske eiere av virksomheten, er ikke nødvendigvis involvert i den daglige ledelsen av virksomheten. Den operative driften kan gjøres av ledelsen og styret som driver selskapet til fordel for aksjonærene.



Emosjonelt eierskap vs. juridisk eierskap: skape verdi på tvers av to forskjellige dimensjoner

Emosjonelt eierskap henger sammen med **sosio-emosjonelle verdi**. Sosio-emosjonelle verdi er en viktig driver for adferden til familiebedrifter og dere eiere. Dette er basert på at familiebedrifter er motivert av bevaring av **sosio-emosjonelle verdi** når de tar strategiske beslutninger. **Sosio-emosjonelle verdi** handler om at eierfamilier har flere mål utover lønnsomhet. Det kan være å ivareta et håndverk eller ta vare på lokalsamfunnet som hjørnesteinsbedrift.

Sosio-emosjonelle verdi som konsept har blitt brukt til å forklart forskjellene i strategiske valg familiebedrifter gjør sammenlignet med ikke-familiebedrifter. Dette gjenspeiler seg i blant annet visjon, risiko, lokalisering, bærekraft, lederstil, ekspansjon, belåningsgrad, internasjonalisering og interessenthåndtering.



Emosjonelle dimensjoner i familiebedrifter: emosjonelle kostnader vs emosjonell avkastning

Ved verdsettelse av familiebedriften må man se utenfor tradisjonell finanst teori. Den totale verdien av en familiebedrift utgjør mer enn økonomisk verdi og private fordeler. Følelsesmessige komponenter har også en innvirkning på verdsettelsen. En alternativ verdivurderingsformel av en familiebedrift fra en eiers perspektiv vil adressere **emosjonell kostnad (EK)** og **emosjonell avkastning (EA)**.

Emosjonell kostnad og avkastning som konsept handler ikke kun om verdsettelse av en familiebedrift ved et eventuelt salg, men påvirker også samhandling i familien og beslutningstaking. Enkelt personer eller storfamilien kan unngå situasjoner og beslutninger som har stor emosjonell kostnad og vil oppsøke situasjoner med stor emosjonell avkastning.

$$EA - EK > 0$$



Den totale verdien til familieeierne overstiger den rene økonomiske verdien av virksomheten, for eksempel kan ansettelsen av ineffektive familiemedlemmer ha en positiv følelsesmessig avkastning for eierne, og følgelig kan eiere akseptere lavere fortjenestemarginer i virksomheten. Totalt sett kan eierens totale verdi fortsatt være høyere enn ved eksterne forvaltere i virksomheten.

$$EA - EK < 0$$



I denne situasjonen vil tradisjonell finanst teori overvurdere forretningsverdien til en eier. Hvis $EA - EK$ er negativ, senker den den oppfattede totale verdien av familiebedriften til eieren og øker sannsynligheten for salg eller likvidasjon.

Astrachan & Jaskiewicz (2008)

Følelsmessige dimensjoner i familiebedrift: emosjonell intelligens

Emosjonell intelligens (EI) er et sett med emosjonelle og sosiale ferdigheter som er viktig for samhandling i en familiebedrift. Evnen til å skjønne hvilke følelser ulike beslutninger og hendelser kan gi i familien er viktig. Emosjonell intelligens er basert på følgende elementer:

1. Bevissthet om de sosiale omgivelsene og oversikt over de ulike familiemedlemmenes kompetanse, kapasitet og interesse for posisjoner og verv i familiebedriften er viktig i en eierfamilie.

2. Selvledelse eller **sel kontroll** er viktig i familiebedrifter. Disiplin for å jobbe mot definerte mål og impulskontroll for å ikke alltid si eller uttrykke det man mener hvis det kan skape konflikt.

3. Sosiale ferdigheter som ledelse, kommunikasjon, å være en endringsagent, håndtere konflikt, skape relasjoner og samarbeid er avgjørende i familiebedrifter. Familiemedlemmene må håndtere relasjoner både i virksomheten, blant eierne og i familien. Samme budskap må gjerne formidles ulikt til ulike interessenter og forskjellige familiemedlemmer har behov for ulik mengde informasjon og involvering. Det å navigere i familiemedlemmers ulike behov er en viktig sosial ferdighet for eiere som skal ta en aktiv rolle i bedriften eller eierstyring.

“

Hvis du leder med emosjonell intelligens, vil du ha en bedre sjanse til å skape en familiebedrift som er bygget for å vare.

Mallori, 2015

”

Hvordan stimulere emosjonelt eierskap hos fremtidige ledere i neste generasjon?



Læringspunkt: Hva kan senior generasjonen gjøre for at neste generasjon utvikler emosjonelt eierskap?

Vær tilgjengelig for
neste generasjon

Vis interesse og
engasjement for de unge
familiemedlemmene

Organiser
opplæringsaktiviteter

Etabler en tydelig
eierstyring

Støtt neste generasjons
karriereutvikling

Gi neste generasjon et
valg

Læringspunkt: Hvordan tilrettelegge for emosjonelt eierskap fra familien?

Vær et sunt og støttende
familieklima

Håndter
relasjonskonflikter

Eksponer unge
familiemedlemmer for
familiebedriften

Støtt valgene neste
generasjon tar

Oppretthold
virksomheten som en
positiv og viktig del av
familieidentiteten

Sørg for at de unge
familiemedlemmene føler
at familiebedriften er en
viktig del av deres
identiteten

Læringspunkt: Hva kan neste generasjon gjøre for å utvikle emosjonelt eierskap?

Vær proaktiv og bidra til virksomheten

Vær nysgjerrig på historien til familiebedriften og familien

Finn en mentor i eller utenfor familien for personlig utvikling

Forstå arven fra familiebedriften din

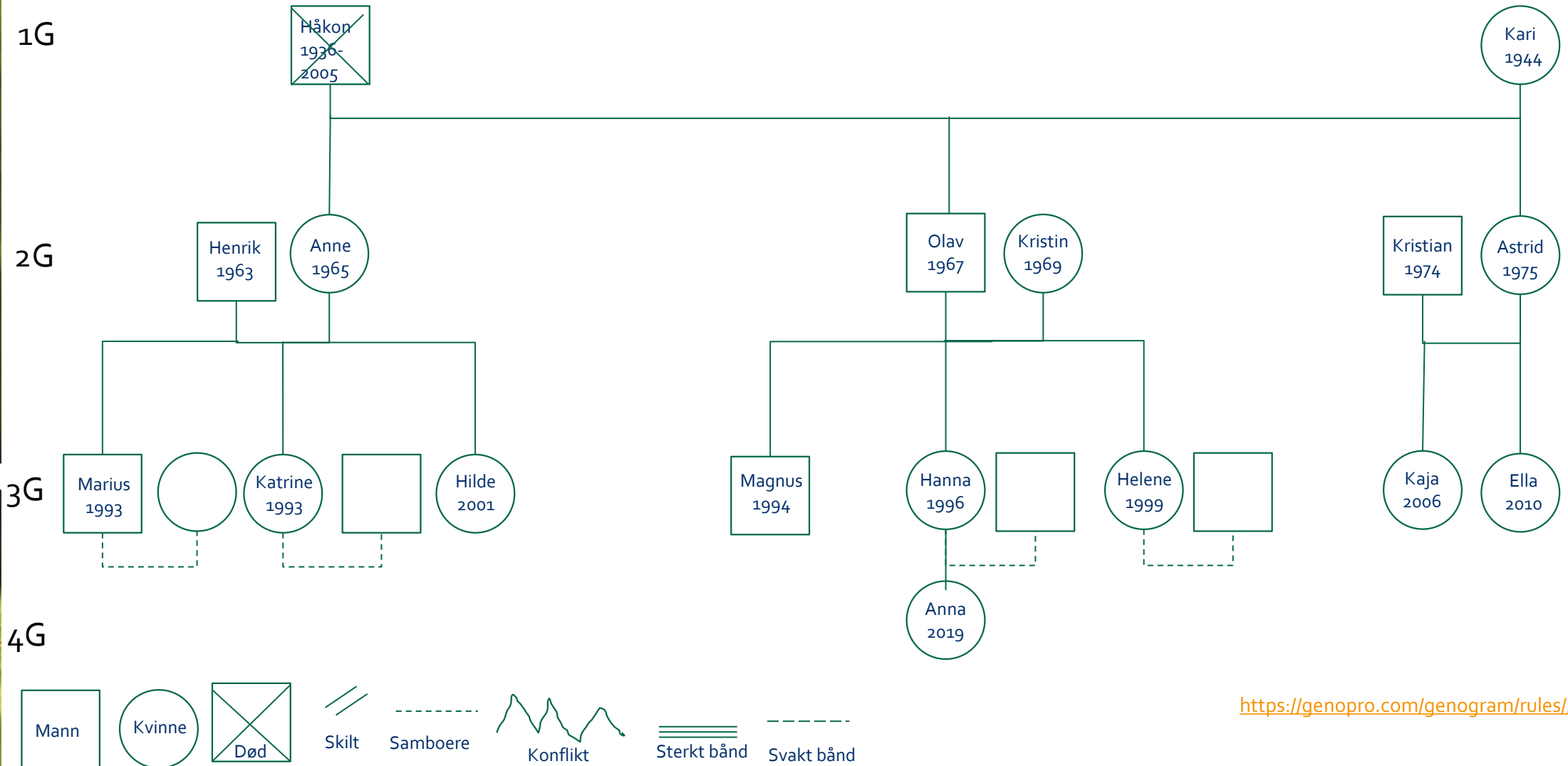
Definer hva du vil gjøre med yrkeslivet ditt

Inspirer deg selv ved å få innsikt i familien gjennom et familie genogram / familietre

«Genogram»

Øvelse

- ❖ Lag Genogram av din familie fra grunnleggeren til alle dagens familiemedlemmer.
- ❖ Utover eksempelet under kan du legge på relasjoner på tvers i familien som; sterke, svake og konflikt



En familie med høyt emosjonelt eierskap



“

Du kan gjøre hva som helst, men gå aldri imot familien.

- Don Corleone

”

Er du neste generasjonseier i en familiebedrift?

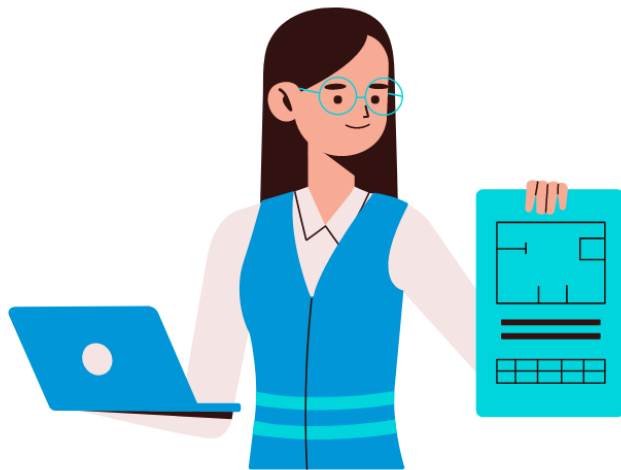
Egenvurderingen på de neste to sidene gir en indikasjon på dine følelsesmessige bånd til familiebedriften og hvor bevisst du er den sosio-emosjonelle rikdommen til familien.



Egenvurdering: Hva er dine følelser knyttet til familiebedriften din?

Tilknytning til tradisjoner:

- ❖ Aktivitetene i familiebedriften vår er sterkt forankret i tradisjon og vår gullalder.
- ❖ Hvert år arrangerer vi arrangementer for å feire våre forfedre og dele vår historie med nye ansatte.



Familiesamhold:

- ❖ I vår familiebedrift blir nøkkelansatte som ikke er familiemedlemmer også inkludert i familiesamholdet
- ❖ Familiemedlemmer konsulterer andre familiemedlemmer om viktige forretningsbeslutninger.
- ❖ Familiemedlemmer som jobber i familiebedriften er svært nære.

Familien har flere mål:

- ❖ Som familie erkjenner vi at hvert familiemedlem kan ha personlige mål som avviker fra andre familiemedlemmers mål.
- ❖ Hvis vi skulle be familiemedlemmer om å liste opp sine tre viktigste faglige mål, ville vi finne mye overlapping.

Egenvurdering: Hva er dine følelser knyttet til familiebedriften din?



Jeg identifiserer
meg med
familiebedriften



Jeg føler meg nært
knyttet til
familiebedriften



Jeg bryr meg om
familiebedriften



Hva som skjer med
familiebedriften
betyr noe for meg



Det føles som om jeg
tilhører familiebedriften



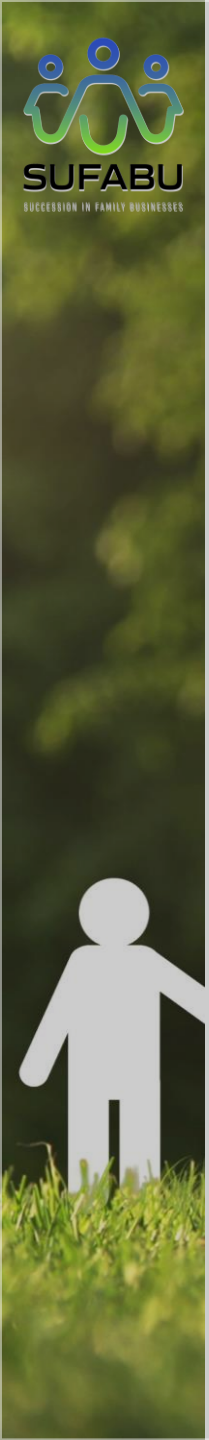
Jeg føler meg løsrevet
fra familiebedriften



Familiebedriften er en
viktig del av den jeg er

Kilder

- ❖ Astrachan, J.H., Jaskiewicz, P. (2008). Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation. *Family Business Review*, 21 (2), 139-149. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00115.x>
- ❖ Barros I., et al., (2018). Familiness and socioemotional wealth in Spanish family firms: An empirical examination.
- ❖ Barros, I., Hernangómez, J., Martin Cruz, N. (2017). Familiness and socioemotional wealth in Spanish family firms: An empirical examination. *J. of Family Business*, 7(1-2). <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.06.004>
- ❖ Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L., Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55, 82-113.
- ❖ Björnberg, A., & Nicholson, N. (2018). Emotional Ownership The Critical Pathway Between the Next Generation and the Family Firm. https://www.ifb.org.uk/media/1357/emotional_ownership_final.pdf
- ❖ Cano-Rubio, M., Fuentes Lombardo, G., Hernández-Ortiz, M.J., Vallejo-Martos, M.C. (2016). Composition of familiness: Perspectives of social capital and open systems. *J. of Family Business*, 6(2), 75-85. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2016.12.002>
- ❖ Edelman Trust Barometer 2020. <https://www.edelman.com/trust/2020-trust-barometer>
- ❖ Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5, 653-707.
- ❖ Kurt T Dirks, K.T, Larry L Cummings, L.L, Pierce, J.L. (1996). Psychological ownership in Organizations: Conditions under which individuals promote and resist change.
- ❖ Mallori, D. (2015). Why You Need Emotional Intelligence to Run Your Family Business, *Entrepreneur*. <https://bit.ly/3qFhm5t>
- ❖ Rau, S.B., et al., (2018). *Journal of Family Business Strategy* (2018). Psychological ownership as a driving factor of innovation in older family firms.
- ❖ Rau, S.B., Werner, A., Schell., S. (2018). Psychological ownership as a driving factor of innovation in older family firms. *J. of Family Business Strategy*. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.03.001>
- ❖ Zellweger et al. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity.



CONTACT

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

Follow us for more information:

www.sufabu.eu



Erasmus+ Programme – Strategic Partnership

Project n.: 2019-1-CZ01-KA204-061268

Project title: Succession in Family Businesses | Training Model
for Sustainable Succession Process in Family Businesses

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

PROJECT CONSORTIUM



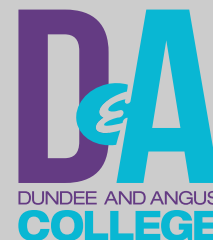
**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



EFB EUROPEAN
FAMILY
BUSINESSES



**Family
Business
Norway**



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

