

Risikovurdering som en del av generasjonsskifte & ulike risiko profiler

Læringsmaterieell for familiebedrifter
Modul nr. 8

Denne modulen er laget av prosjektpartner DUNDEE AND ANGUS COLLEGE. 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 risiko?

Hvordan påvirker risiko generasjonsskifte?

Hvordan identifisere og håndtere risiko?

Hvordan vurdere risikovillighet i ulike generasjoner

Vurder konsekvens og sannsynlighet for identifisert risiko.

Introduksjon

«Risiko er en uforutsett og uønsket hendelse med positiv eller negativ effekt».

En positiv effekt ser man gjerne på som en bonus, mens virksomheten vil ha risikoreduserende tiltak for å redusere negativ effekt.

En virksomhet vil ikke ha kapasitet til å iverksette risikoreduserende tiltak for alle risikoområder, og vil prioritere å redusere de risikoene med høy sannsynlighet og høy konsekvens basert på risikoanalyse og vurdering.

Generasjonsskifte, både i form av eierskifte og lederskifte, er forbundet med risiko for virksomheten og eierfamilien.

Utfør gjerne en egen risikoanalyse på eierskifte og lederskifte isolert, for å identifisere potensielle hendelser som kan oppstå undervei i et generasjonsskifte.

Som en del av en risikoanalyse kan familiebedriften identifisere risikoreduserende aktiviteter for å redusere risiko forbundet med et generasjonsskifte.

Vurdering av risiko



Bruk noen minutter til å tenke på potensielle uønskede hendelser som kan oppstå under et generasjonsskifte.

Hva tror du kan gå galt, og hvordan ville du fikse ting hvis de gikk galt?

Risiko forbundet med generasjonsskifte

Det er flere separate risikoområder du må vurdere i et generasjonsskifte:

For det første er det risiko i selve prosessen - ting kan gå galt og det å sikre at du er forberedt på slike risikoer, kan øke sjansene dine for et positivt utfall.

For det andre må du vurdere risikoprofilene til både deg, sittende og kommende generasjon. Hver enkelt vurderer risiko forskjellig, og eventuelle forskjeller bør vurderes i både etterfølgerprosessen og valg av etterfølger.

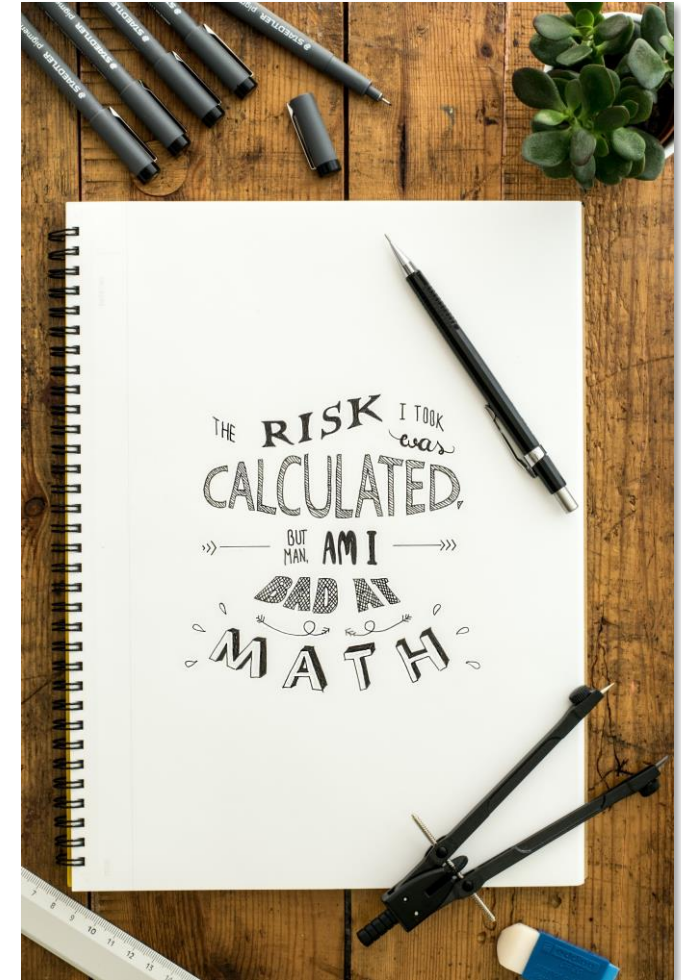
▶ Å gjennomføre en risikoanalyse for generasjonsskifte kan øke sjansen for en vellykket prosess. Bevisstheten prosessen skaper sammen med risikoreduserende tiltak er nyttig å ha med seg.

▶ I eierfamilien vil det være individuelle forskjeller på risikovillighet, og på tvers av generasjoner. Risikovillighet blir også påvirket av hvor god kjennskap man har til operasjonell risiko i familiebedriften og personlige livssituasjon.

Risikoanalyse

Nøkkelen til å kontrollere risiko er å identifisere risiko tidlig og håndtere denne. Involver gjerne både familien, eierne, ledelsen og styret for å identifisere risikoer.

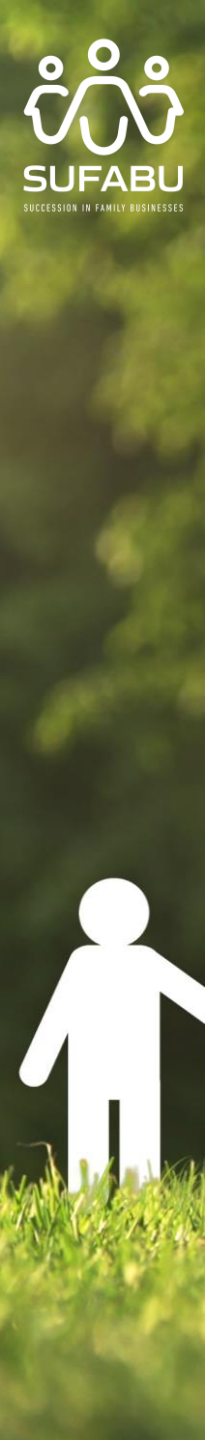
Utvikle en liste over potensielle risikoer. For hver risiko kan du deretter prøve å identifisere hva sannsynligheten er for at risikoen oppstår, sammen med effekten på virksomheten og prosessen hvis risikoen oppstår. Vi vil anbefale at du rangerer disse på en skala fra 1 til 5 der en sannsynlighet på 4 er lik 80% sannsynlighet, og en innvirkning på 4 er lik en ekstremt stor innvirkning. Bruk sannsynligheten og virkningen til å identifisere hvordan du skal nærme deg risikoen ved hjelp av tabellen på side 8.



“

Risikostyring er et verktøy som gjør det mulig for organisasjoner å identifisere, analysere og prioritere risikoreduserende tiltak, med mål om å redusere effekten av risiko på resultatet.

”



Risikomatrise

Sannsynlighet	Konsekvens					
		1	2	3	4	5
	1	1	2	3	4	5
	2	2	4	6	8	10
	3	3	6	9	12	15
	4	4	8	12	16	20
	5	5	10	15	20	25

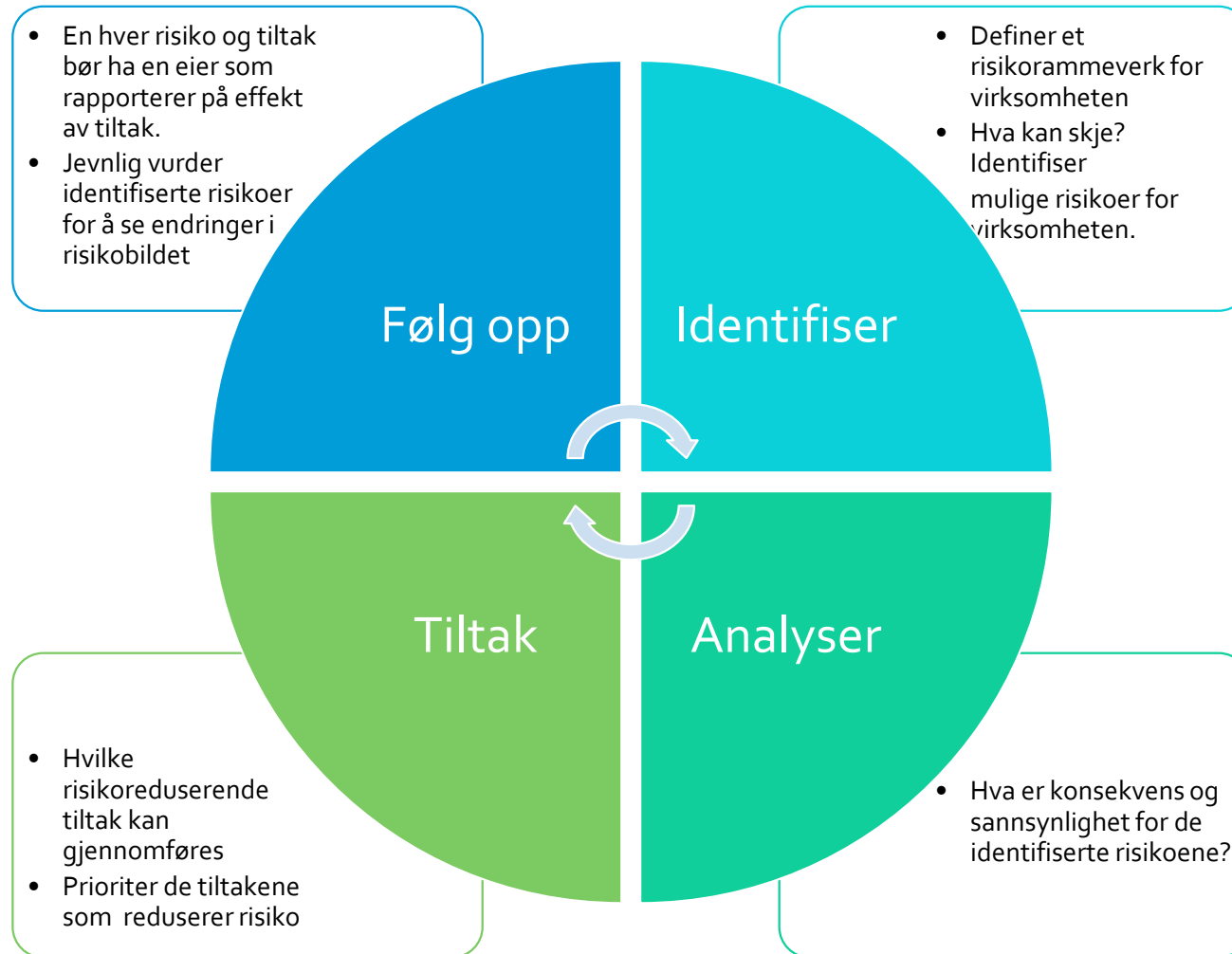
<4	Risiko er indentifisert og analysert. Risikoer med lav sannsynlighet og lav konsekvens er akseptable for virksomheten.
5-8	Risiko er indentifisert og analysert. Vurderer risikoreduserende tiltak for risikoer klassifisert som gule.
9-14	Risiko er indentifisert og analysert. Vurderer risikoreduserende tiltak for risikoer klassifisert som blå.
15-19	Representerer stor risiko hvor risikoreduserende tiltak bør prioriteres. Risikoreduserende tiltak kan være ressurskrevende. Sørg for at interessenter er klar over mulig risiko.
20>	Representerer stor risiko hvor risikoreduserende tiltak bør prioriteres. Vurder flere alternativer for å fjerne eller flytte risiko. Sørg for at interessentene er klar over risiko. Vil kreve tid, ressurser og budsjett for å redusere risiko.

Risikoanalyse

Du bør vurdere å gjennomføre en risikoanalyse med interessentene dine regelmessig, og oppdatere all dokumentasjon, når det er nødvendig.

Risiko (hva er risikoen?)	Sannsynlighet	Konsekvens	Profil	Risikoreduserende tiltak (hvordan redusere risiko)	Ansvarlig (hvem)
Eksisterende kunder vil ikke «gjøre business» på grund av meglede relasjon med neste generasjon.	3	3	9	Før eierskifte / lederskifte, sørg for at etterfølgeren blir introdusert til alle store kunder.	AB
Familiemedlemmer og / eller aksjonærer kan forsøke å legge ned veto mot valg av etterfølger	3	5	15	Forsikre deg om at alle interessenter er involvert i identifikasjonsprosessen for etterfølgeren og at valget er godt forankret.	CD
Ansatte har motstand mot ny leder, spesielt en som er yngre enn dem	3	4	12	Planlegg at etterfølgeren skal arbeide på tvers av alle områder av virksomheten i løpet av de 18 månedene før etterfølgelse	EF
Forandringer kan kreve endring av standarder og styringsdokumenter. tilganger og dokumentasjon	2	3	6	Samarbeid med juridisk ekspert for å endre dokumenter om nødvendig og sikre at ny leder har nødvendige tilganger for å forhindre at det blir avbrudd i virksomheten.	GH
Eierskifte kan påvirke "goodwill" til selskapet og føre til reduserte inntekter	2	3	6	Sikre at alle nøkkelkunder blir introdusert til etterfølgeren før etterfølgelse (1 år + på forhånd) og bygge relasjoner	AB

Prosess for risikohåndtering



“

*Du håndterer risikoer i de vanlige
daglige forretningsprosessene.
Du bør vurdere risikoer ved
generasjonsskifte for å øke sjansen for
at du lykkes.*

”

Risikoanalyse - øvelse

Opprett en risikoanalyse for generasjonsskifte. Gjør gjerne egne refleksjoner før du ber om innspill fra familien din og / eller ledelsen i virksomheten.

Var de andres risikovurdering veldig ulik din? Hadde dere lik vurdering av sannsynlighet og konsekvens av de ulike risikoene?

Deretter, kan du gjennomføre en workshop med noen utvalgte interessenter for å prøve å definere en full og omfattende risikoanalyse.



Riskoprofiler

Er du en risikotaker eller risikoavers?

Hva med neste generasjon? Har dere samme risikovillighet på tvers av generasjoner i familien?

Hvis du har forskjellige holdninger til risiko, må du kanskje vurdere hvordan dette kan påvirke virksomheten etter et generasjonsskifte.

Risikoavers

- Tenker på kortsiktige bekymringer
- Er redd for å mislykkes
- Liker med mindre budsjetter
- Har en kultur for rutine og kontroll
- Er bekymret
- Er selvtilfreds

Risikotaker

- Tenker på langsiktig gevinst
- Ser muligheter andre ikke kan
- Har en kultur for kreativitet og innovasjon
- Er trygg
- Søker kontinuerlig læring og vekst

Riskoprofiler

Tabellen nedenfor viser en typisk risikoprofil for en investor. Se på dette som grunnlag for å vurdere risiko profiler av nåværende og potensiell fremtidig eier/leder. Husk at aksjeinvesteringer er mest risikabelt i tabellen nedenfor, og gjeldsfinansiering de sikreste (i teorien!)

Riskoprofil	Kommentar	Egen kapital preferanser	Gjelds preferanser
Veldig lav	Du leter etter sikkerhet for investert kapital, liten risiko og moderat avkastning	<10%	>90%
Lav	Villig til å ta mer risiko for anstendig avkastning på mellomlang og lang sikt	<30%	>70%
Middels	Sikte mot større avkastning på mellomlang og lang sikt, og vil akseptere rimelig beskjedne risikonivåer	50%	50%
Høy	Ønsker å maksimere avkastningen på mellomlang og lang sikt og vil også akseptere en høy og stor risiko	>70%	<30%
Veldig høy	Vil ta svært store risikoer for å sikre og maksimere avkastningen på lang sikt	>90%	<10%

Riskoprofiler - øvelse

Vurder hvor risikovillig du er, og sammenlign dette med generasjonen før deg eller generasjonen etter deg. Hvis det er en forskjell, kan du tenke litt på hvordan disse forskjellene vil påvirke virksomheten.

Hvordan påvirker risikovilligheten den langsiktige levedyktigheten til virksomheten?

Diskuter eventuelle forskjeller i risikoprofil på familiemøtene deres.



Oppsummering

- ▶ *Når du begynner å planlegge generasjonsskifte, må du sørge for at du utvikler en fullstendig og grundig risikoanalyse med både familie- og bedriftsledere, for å prøve å forestille deg alle mulige hendelser som kan forårsake problemer.*
- ▶ *Forsikre deg om at du holder risikoanalysen oppdatert og nøyaktig gjennom hele prosessen, slik at risikoreduserende tiltak fortsatt er gyldige.*
- ▶ *Når du vurderer en potensiell etterfølger, bestem hvordan familien ønsker at virksomheten skal gå videre, da du må justere dette med risikoprofilen til den potensielle etterfølgeren.*
- ▶ *Husk at risikoprofilen din kan være svært forskjellig fra etterfølgeren din.*

Hvordan kan jeg gå frem?

Risikoanalyse

- Bruk tid på å opprette en liste over alle mulige risikoer som kan oppstå under generasjonsskifte
- Revider bedriftens risikoprofil. Er alle risikoer identifisert og analysert. Er neste generasjons eiere og ledere komfortable med samme virksomhetsrisiko som dagens eiere og ledere har tatt?
- Utvikle denne listen sammen med familie- og ikke-familieansatte i virksomheten
- Lag din risikoanalyse basert på disse risikoene, komplett med sannsynlighet, konsekvens og risikoreducerende tiltak

Definer risikoprofil

- Diskuter risikoanalysen i ledelsen, styret og med eierne for å definere ønsket risikoprofil
- Finn ut om etterfølgeren din skal ha en lignende risikoprofil eller være mer risikabel eller mer risikovillig (forretningsrisiko)
- Identifisere risikoprofiler for potensielle etterfølgere og bruke denne og den fremtidige forretningsrisikoen til å bestemme en etterfølger

Vurderinger

- Husk at etterfølgerprosessen din kan være det mest risikable prosjektet virksomheten din har vært involvert i noen gang - gi det, og risikovurderingen din, tiden og oppmerksomheten på detaljer som den både fortjener og krever
- Eventuelle forskjeller i risikoprofil mellom nåværende og potensiell fremtidig bedriftsleder eller eier kan ha dramatiske (både gode og dårlige) effekter på virksomhetens langsiktige karakter.



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



CEntro Diffusione Imprenditoriale Toscana



**Family
Business
Norway**



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

