

NHO om familieeierskap



NHOs forum for familiebedrifter og aktivt eierskap eier dette heftet som er utarbeidet på bestilling av Faber Idélaboratorium AS. Design er utført av Faber Idélaboratorium AS. Illustrasjonsfoto er tatt av Peter Hamlin.

INNHold

Om NHOs forum for familiebedrifter og aktivt eierskap	4
Innledning	5
Familieeierskapet, verdt å ta vare på	6
Et eierskap med sjel og karakter	8
Familieeierskapet er viktig for samfunnet	11
Verdiskaping over generasjoner	15
Bedre rammevilkår for familieeierskap	18
Referanser	21

OM NHOs FORUM FOR FAMILIE- BEDRIFTER OG AKTIVT EIERSKAP

Forumet ble etablert av NHO i 1993, og samler NHOs familiebedrifter i et nettverk. NHOs familiebedrifter kommer i alle størrelser og fra alle bransjer. Forumet har nært samarbeid med Norges Rederiforbund, og andre sentrale næringsorganisasjoner.

Styret i NHOs Forum for familiebedrifter og aktivt eierskap oppnevnes av NHOs Arbeidsutvalg, og har en funksjonstid på to år. Det består av ca. ti eiere og investorer fra medlemsbedriftene i NHO og fra medlemmer i andre hovedorganisasjoner.

Styret er et rådgivende organ for NHOs Arbeidsutvalg og administrasjon i utformingen av NHOs eierskapspolitikk. Styret har i oppgave å følge utviklingen i arbeidsvilkårene for familieeide bedrifter og investorer, og arbeide for at rammebetingelser og virkemidler stimulerer til et sterkere engasjement fra langsiktige private eiere i norsk næringsliv. Styret gir også sin innstilling om hvordan NHO bør følge opp slike spørsmål, både eksternt og overfor medlemmene, og hvilke forslag som bør fremmes overfor myndighetene.

Styrets arbeidsoppgaver er blant annet å:

- fremme en politikk som styrker familiebedrifter og aktivt eierskap
- fremme en politikk som øker privat kapital til utvikling og nyetablering
- synliggjøre konsekvenser av politiske vedtak og endringer i eierskapspolitikken
- drive politisk kontaktarbeid
- fremheve den samfunnsmessige betydningen av aktivt eierskap og familiebedrifter i opinionen
- være næringsorganisasjonenes fremste høringsmiljø i eierskaps spørsmål.

Forumet har regionale talspersoner rundt om i Norge. Disse personene representerer Forumet i forskjellige sammenhenger i både interne og eksterne NHO-arrangementer, der de fremmer interessene til familiebedriftene.

INNLEDNING

Næringslivet har behov for et mangfold av eiere, som sammen bidrar til den dynamikk og vekst vi trenger for å konkurrere i et stadig mer globalt marked. For å opprettholde det høye norske velferdsnivået trenger vi bedrifter som viser samfunnsansvar, opptrer langsiktig i markedet og er konkurransedyktige på tvers av landegrensler.

Etter flere store skandaler og konkurser blant børsnoterte selskaper de siste ti årene har søkelyset blitt rettet mot eierskapets betydning for langsiktig og ansvarlig verdiskaping. Spesielt har familieeierskapet blitt viet mye oppmerksomhet. Flere internasjonale og nasjonale forskningsprosjekter i Europa og USA har vist at familieeierskapet har høyere lønnsomhet og viser større sosialt ansvar enn andre eierformer¹.

Familiebedrifter består hovedsakelig av små og mellomstore bedrifter, men utgjør også en tredjedel av de 500 største norske konsernene. Det finnes ingen eksakte tall på bidraget til verdiskapingen i Norge, men beregninger fra NHO viser at det er rimelig å anta at familiebedriftene står for omtrent halvparten av all verdiskaping. Ifølge OECD er andelen 90 prosent i Sverige, 85 prosent i EU og 90 prosent i USA². Den lavere andelen i Norge skyldes i hovedsak det store innslaget av statlig eierskap.

I dag diskrimineres familieeide bedrifter i forhold til utenlandsk, institusjonelt og statlig eierskap gjennom særegne skatter som formuesskatt og arveavgift.

Formuesskatten hemmer bedriftens investering i ny miljøvennlig og effektiv teknologi, mens arveavgiften representerer en stor belastning i en kritisk overlevelsesfase for familiebedriften, generasjonsskiftet.

EU og OECD har ved flere anledninger kommet med konkrete anbefalinger for å styrke familiebedriftens konkurransekraft i det globale markedet, og for å håndtere den nært forestående eldrebølgen. Få, om noen, tiltak er iverksatt i Norge.

På vegne av NHOs Forum for familiebedrifter og aktivt eierskap presenter jeg her vårt nye hefte om familiebedrifter og familieeierskap. Hensikten er å synliggjøre familiens positive effekt på bedriftens vilje til å vise samfunnsansvar og evne til å skape langsiktige verdier. Bakerst i heftet presenteres forslag til endringer i rammebetingelser som vil virke stimulerende på dette viktige eierskapet.

Paul-Chr. Rieber
leder, NHOs Forum for familiebedrifter og aktivt eierskap

“Å sørge for at bedriften beholdes i familiens eie er kanskje verdens tøffeste ledelsesjobb.”

- John L. Ward, professor, direktør, Center for Family Enterprises



FAMILIEEIERSKAPET, VERDT Å TA VARE PÅ

Å eie er en grunnleggende rett i et velfungerende demokrati. De siste hundre årene har norske gründere vært ryggraden i landets verdiskapingsevne. Mange familier har maktet å videreføre grunnleggerens livsverk over flere generasjoner. Familiebedriften har en sterk forankring til familiens hjemsted og slik forblir det vanligvis, selv ved sterk vekst.

Mange forbinder familieeierskap med de rike familiene som eier store bedrifter og industrikonsern. Disse familiene utgjør imidlertid en svært liten del av familieeierskapet. 99 prosent av norske bedrifter er små og mellomstore. Brorparten av disse regnes som familiebedrifter. De er viktige for sysselsetting og verdiskaping i lokalsamfunnet, og mange er hjørnesteinsbedrifter i sitt distrikt.

Det mest grunnleggende kjennetegnet som skiller familiebedrifter fra andre eierformer er familiens sterke innflytelse på bedriftens daglige drift og strategi. En tett kobling mellom familie og bedrift gjør at familiens verdier og normer preger utøvelsen av eierskapet. At familiens anseelse påvirkes av bedriftens oppførsel, har

i tillegg en disiplinerende effekt på eierskapet.

Familieeierskapet gir både økonomiske og ikke-økonomiske gevinster, og er viktig for å opprettholde det norske velferdssamfunnet. Nyere forskning i Europa og USA viser at familieeierskapet har høyere lønnsomhet enn andre eierformer¹. Familieeierskapet evner også å vise et større samfunnsansvar enn andre eierformer. Dette tilskrives i hovedsak eierskapets natur.

Familiebedriftseierne engasjerer seg i nærmiljøet og er opptatt av å bidra i samfunnet. Et tegn på dette er at familiebedriftsledere er hyppigere representert i lokalpolitikken og de lokale fritidstilbudene enn andre ledere³.

Familieeierskap står for 85 prosent av verdiskapingen i EU, og 90 prosent i USA.

-OECD, 2002



Familiebedriftene viser også et sterkt engasjement for miljøet generelt, og er flinke til å implementere miljøvennlig teknologi i produksjonen. Denne egenskapen er drevet av en aktiv holdning til samfunnsutviklingen, motivert av den nære koblingen mellom familie og bedrift⁴.

Familiebedriftene investerer langsiktig og tilfører markedet tålmodig kapital. Overskudd i gode tider blir som oftest holdt tilbake som oppspart egenkapital. Dette gjør familiebedriftene i stand til å investere motsyklisk, og de blir dermed en viktig motvekt til tradisjonelle investorer⁵.

Ved vekst gjennom oppkjøp viser undersøkelser at familieeierskapet har større sjanse for å lykkes enn andre eierformer. Dette tilskrives i stor grad tålmodig kapital, evnen til å utnytte humankapital og fokus på de ikke-økonomiske sidene ved oppkjøpene. Familiebedriftene viser også et større ansvar for den oppkjøpte bedriften, og er langsiktige og vedvarende eiere.

Forskningsprogrammet Leadership In Family Business Research Initiative ved London Business School⁶ viser at de dyktigste familiestyrt bedriftene drives med høye moralske standarder og verdier. De har sterke organisasjonskulturer som gjør dem tilpasningsdyktige og motstandsdyktige ved konjunktursvingninger. De styres av en ideologi hvor individets bidrag til fellesskapet og familieverdier står i fokus. De er fleksible, innovative, kundefokuserte, inkluderende, verdistyrte og effektivt ledet av engasjerte familiemedlemmer.

NHO mener at familieeierskapets egenskaper og karakter bør tas bedre vare på og stimuleres gjennom endringer i skatte- og avgiftspolitikken.

Arveavgiften

Generasjonsskifte er en tøff omstillingsprosess og en særegen utfordring for familieeierskapet. Overføring av eier- og lederskap til neste generasjon krever kapitalreserver, både som følge av svekket markedsmomentum i eierskiftefasen og eventuelle søsken som skal løses fra arveretten. Arveavgiften er beskatning som rammer bedriften når kapitalen trengs mest, og oppleves av familiebedriftseierne som en urettferdig og svært belastende beskatning.

Formuesskatten

Formuesskatten taper privateide bedrifter for kapital. Det er ikke slik at en typisk familiebedrift i Norge har eiere som sitter på en personlig formue, helt atskilt fra bedriftens økonomi. Når formuesskatt skal betales, som følge av for eksempel verdier i næringseiendom, må dette ofte hentes ut av driften.

Mer om NHOs anbefalinger om endringer i rammebetingelser for familieeierskapet finner du i heftets siste kapittel.

ET EIERSKAP MED SJEL OG KARAKTER

Hva er en familiebedrift?

Betegnelsen "familiebedrift" brukes ofte uten å ha en klar definisjon som sier nøyaktig hvem vi snakker om.

Forskere har tidligere forsøkt å identifisere familiebedrifter i forhold til eierskap, ledelse og kontrollstrukturer samt overføring mellom generasjoner. Forskningen viser derimot ikke hvorfor noen bedrifter identifiserer seg som familiebedrifter uten å oppfylle kriteriene. Andre bedrifter kan også oppfylle kriteriene, men velger å ikke definere seg som familiebedrifter. I senere forskning er fokus endret til å undersøke selskapets hensikt og visjon, og benytte dette som grunnlag for å definere en virksomhet som familiebedrift;

*En familiebedrift styres og ledes med den hensikt å forme og nå visjoner, holdt av en dominerende koalisjon kontrollert av medlemmer av samme familie eller et mindre antall familier, på en måte som er vedvarende for eierskapet*⁶.

Det eksisterer fortsatt et behov for en samlende definisjon på familiebedriften, slik at forskning kan sammenlignes over tid og over landegrenser. GEEF har nylig tatt et slikt initiativ.

Familiens betydning for eierskapet

Familiebedriftens mest åpenbare særtrekk er den sterke sammenkoblingen mellom familie og bedrift. Dette inkluderer både økonomi, verdigrunnlag og sosiale forhold, som bidrar til en rekke positive effekter for både bedriften og eierskapet. Koblingen er motivert av familiens omdømme, og disiplinert av den sterke økonomiske relasjonen mellom familie og bedrift.

I familiebedrifter blir kulturen formet gjennom et samspill mellom familien, ledelsen, styret og organisasjonen. Bedriftens filosofi er preget av familiens normer og verdsett. Dette medfører at familiebedrifter ofte tar videre hensyn enn andre eierformer. De har en aktiv holdning til miljøet rundt seg, viser ansvar for lokal selsesetting og velferd i nærmiljøet.

GEEF

European Group of Owner Managed and Family Enterprises (GEEF) er en europeisk paraplyorganisasjon for organisasjoner som representerer de langsiktige familieeide bedriftene, både små og store. Organisasjonen arbeider for å øke kunnskap om familiebedrifter og familieeierskapet på et europeisk nivå.

Initiativ til felles europeisk definisjon av familiebedrift

For å bedre kunnskapsinnhenting om familieeierskapet har GEEF utarbeidet et forslag til en operasjonell definisjon av familiebedriften til bruk i Europa og EU. Dette er knyttet til arbeidet Europakommisjonen nå gjør for å utrede rammevilkår og kunnskap om familiebedriftene i Europa. Norge er ellers nært knyttet til dette arbeidet gjennom forskerdeltakelse i EUs ekspertgruppe.

Et firma, uavhengig av størrelse, er å betrakte som en familiebedrift hvis:

- majoriteten av eierpostene kontrolleres av bedriftens grunnlegger eller en person som har kjøpt majoriteten av aksjene, eller av deres ektefelle, foreldre, barn eller barnas arvtakere.
- majoriteten av aksjene eller tilsvarende kan eies direkte eller indirekte gjennom et annet selskap
- minst ett familiemedlem eller en nær slektning er involvert i bedriftens ledelse eller administrasjon

Børsnoterte selskaper er å betrakte som familiebedrift hvis personen som etablerte eller kjøpte selskapet (hovedeier), eller deres familier innehar 25 prosent av stemmeretten gjennom sine aksjer.

Over tid styrkes identifikasjonen til bedriften. En kan gjerne hevde at bedriften blir en del av familien. Dette kommer til uttrykk ved at de fleste familiebedriftseiere ønsker og vektlegger å videreføre eierskapet til neste generasjon.

Familieeierskapets styrker

En undersøkelse utført av Credit Suisse (2002) viser at europeiske familiebedrifter skiller seg positivt fra andre selskaper ved at de har:

- Langsiktig fokus. Ønsket om å bringe verdiene videre til neste generasjon gjør eierfamilien til en stabil og langsiktig eier.
- Langsiktige vekststrategier som gir inntjening i et lengre tidsperspektiv. De representerer tålmodig kapital og forfølger kortsiktige gevinster i mindre grad enn andre eierformer.
- Bedre samspill mellom ledelse og aksjonærinteresser. Familien har som regel eierinteresser i et begrenset antall selskaper, og disse eiendelene er en stor andel av familiens formue. For å sikre familiens verdier er de svært opptatt av hvordan bedriften ledes. Lønnsomhet og nøktern ressursbruk blir viktige hensyn i selskapets daglige drift, noe som reflekteres i en forsiktig utbyttepolitikk.
- Avgrenset fokus. Familien har en tendens til å konsentrere seg om kjernen i forretningsvirksomheten og fokuserer på et begrenset antall aktiviteter.
- Inkluderende lederstil, hvor båndene mellom de ansatte og bedriften er tettere enn for andre eierformer.

Familiebedriftens utfordringer

En av familiebedriftens største utfordringer er å over-

leve over generasjoner. En svensk undersøkelse⁷ viser at en av tre familiebedrifter overlever overgangen fra første til andre generasjon, en av seks fra andre til tredje generasjon og en av åtte fra tredje til fjerde generasjon. Manglende kunnskap om eierskifteprosessen, spredning av eierskap på flere familiemedlemmer, manglende vilje til å dra inn ekstern kompetanse og de økonomiske belastningene nevnes ofte som hovedårsaker til at så få familiebedrifter overlever gjennom flere generasjoner.

Den sterke identifikasjonen til bedriften, og ønsket om å sikre at den føres videre til neste generasjon, kan føre til at eierne blir for opptatt av å beholde kontroll over bedriften. Dette kommer gjerne til uttrykk gjennom en skepsis til å ansette eksterne profesjonelle ledere og styremedlemmer og hente inn ekstern kapital.



God eierstyring i familiebedrifter

Bedriftseierfamilien ønsker gjerne en langsiktig jevn avkastning på den bundne kapital, og mulighet for fortsatt familieinnflytelse ved viktige beslutninger og valg situasjoner. God eierstyring fokuserer på at eiernes langsiktige mål for virksomheten blir ivaretatt.

I familiebedrifter innebærer god eierstyring at eierne (familien), styret og ledelsen velger langsiktig lønnsomhet som en hovedmålsetting. Eierstyringen bør ta hensyn til både interne (ansatte) og eksterne interesser (leverandører og lokalsamfunn). Det er mye som tyder på at familiebedrifter er gode til å håndtere relasjonen til samfunnet rundt seg. Videre innebærer god eierstyring i familiebedrifter at en unngår to fallgruver: enten at familien blir for kortsiktig fokusert og ikke bidrar til å utvikle virksomheten, eller at familien blir preget av ”snillisme” og lar andre interessegrupper ”ta over styringen” av bedriften.

God eierstyring bidrar til å styrke bedriftens konkurranse dyktighet. Dette innebærer at eierfamilien kan få frem de beste kjennetegn ved familiebedriften, som langsiktighet og engasjement, og redusere effekten av eventuelle negative sider som kortsiktighet, familiekonflikter, og uavklart rollefordeling mellom familie og bedrift.

God eierstyring i familiebedrifter innebærer at eierrollen blir tatt på alvor. Familieinnflytelsen bør ha forskjellig funksjon alt etter bedriftens alder og utvikling. Videre innebærer det at bedriften har en aktiv og bevisst

politikk med hensyn til styrets funksjon. Dette medfører at styrets oppgaver, arbeidsform, og sammensetning, er basert på bedriftens behov for kontroll og ressurstilgang. Med andre ord – styret profesjonaliseres. I tillegg innebærer god eierstyring en bevisst politikk med hensyn til rekruttering og belønning av ledere, inklusive familiemedlemmer som leder(e).

Familiebedrifter har andre eierstyringsutfordringer enn andre bedrifter. I tillegg er det betydelig variasjon innen gruppen familiebedrifter, der det klareste skillet er mellom familiebedrifter med en eier versus familiebedrifter med mange eiere. Dette innebærer at mange av de generelle anbefalingene for god eierstyring ikke er anvendbare for en familiebedrift.

Du kan lese mer om god eierstyring i NHOs temahefte nummer 10; God eierstyring i familiebedrifter.

Ti bud for god eierstyring

- Familien bør ha en uttalt og langsiktig plan for familiens rolle i bedriften.
- Beslutninger i familiebedriften bør være basert på en rasjonell økonomisk logikk.
- Familiebedrifter bør enten likebehandle alle eiere eller ha en klar og forutbestemt plan for fordeling av eierrettigheter og eierplikter.
- Familiebedriften bør sette langsiktige krav til eieravkastning.
- Familiebedriften bør utøve aktivt eierskap og særlig vise eierinnflytelse i generalforsamling og i styret.
- Familiebedriftens eiere og styre bør ha en avklart og uttrykt plan for generasjonsskifte, inklusivt skifte av toppleder.
- Familieansettelser bør tjene bedriftens langsiktige interesser og vurderes i forhold til ikke-familiebaserte ansettelser.
- Familiebedriften bør ha en åpen og målrettet strategiprosess.
- Eierfamilien bør utvikle gode og langsiktige relasjoner til medarbeiderne.
- Familiebedriften bør være bevisst sitt verdigrunnlag og videreutvikle dette.

FAMILIEEIERSKAPET ER VIKTIG FOR SAMFUNNET

Familieeierskapet er viktig for ansvarlig og langsiktig verdiskaping

Flere store undersøkelser har vist at familieeierskapet i gjennomsnitt har høyere lønnsomhet og opptrer mer ansvarlig i samfunnet enn andre eierformer¹. De rir i mindre grad på konjunktursvingninger, venter lenger med å permittere ansatte og investerer ved lavkonjunktur når andre foretrekker å selge. Familieeierskapets langsiktige fokus blir dermed en viktig motvekt mot tradisjonelle investorer.

Årsaken til disse gevinstene kan i stor grad tilskrives overføringen av sunne familieverdier og sosiale normer til bedriftens styresett og oppførsel. Bedriften utgjør samtidig en betydelig del av familiens formue og inntektskilde. Den forvaltes derfor med et ansvarlig og langsiktig perspektiv, rustet for å stå imot svingninger i markedet, og for å videreføres gjennom generasjoner.

Familiebedrifter viser samfunnsansvar og bidrar aktivt i nærmiljøet

Næringslivet står foran et økende press til å være åpne og å stå til ansvar for hvordan de opptrer i samfunnet.

Med *bedrifters samfunnsansvar* forstår vi selskapers forpliktelse til å respektere og aktivt fremme menneskerettighetene og bærekraftig utvikling. En bedrifts utøvelse av samfunnsansvar betyr å strebe etter en balanse mellom miljømessig, sosial og økonomisk forretningsdrift.

Bedriftseiere blir i større grad bevisste på at å vise samfunnsansvar er økonomisk lønnsomt, fordi det flytter fokuset fra kortsiktig utbytte i retning av langsiktig oppbygging av virksomheten og dens omdømme. Samfunnsansvar er derfor noe annet enn veldedighet og sponsing – det innbefatter en bærekraftig drift av selve virksomheten. Å vise engasjement for verden vi lever i, fra klimautfordringer til nærmiljø, reflekterer også positivt på bedriftens profil og bidrar til å tiltrekke kompetent arbeidskraft til bedriften.



Bedriftens samfunnsansvar

Bedriftenes verdiskaping bidrar til velferd. Samfunnsansvar handler om hvordan verdiene skapes. Det handler om hvordan virksomheten påvirker mennesker, miljø og samfunn. Ansvarlige bedrifter tar hensyn til dette. Samfunnsansvar byr på utfordringer for store og små bedrifter i alle bransjer.

Mange familiebedrifter er hjørnesteiner i sine lokalsamfunn, og har i årevis jobbet for å finne løsninger som tar hensyn til mennesker, miljø og omgivelser. Dette er bærekraftig utvikling i praksis.

Du kan lese mer på www.nho.no/samfunnsansvar

Sjekkliste for samfunnsansvar

Kjenner du bedriftens interessenter i samfunnet?

Bedriftens interessenter er de som er opptatt av virksomheten fordi de er berørt av den, eller fordi de har makt til å påvirke den. Noen interessenter er opplagte, slik som bedriftens eiere, ansatte, kunder, leverandører og samarbeidspartnere. Andre kan også være interessert i bedriften, slik som naboer, lokale myndigheter, konkurrenter, miljøaktivister, lokale aksjonsgrupper og pressen.

Har du klart og tydelig vist de ansatte i bedriften hva slags praksis som er akseptabel?

Det kan være svært skadelig for bedriftens omdømme om medarbeiderne blir kjent for å behandle kunder og andre dårlig, eller å løse problemer på måter som ikke lever opp til forventninger folk har til bedriften. Det er bedriftslederens ansvar å få til en god og etisk robust bedriftskultur.

Har dere en god bedriftskultur?

Bedriftens samfunnsansvar begynner på arbeidsplassen. Folk skal trives på jobben – da går sykefraværet ned også. Har dine ansatte et bevisst forhold til sikkerhet? Vurderes begge kjønn likt når du ansetter noen eller velger ut ledere til bedriften? Vurderes innvandrere og funksjonshemmede likt med andre i ansettelse? Gir dere mulighet for fagopplæring og kompetanseutvikling?

Vet du hvilke miljøutfordringer bedriften har og kan komme til å få?

Vårt forbruk av energi og råvarer må reduseres mange ganger i årene som kommer, for å få til en sunn og bærekraftig vekst i samfunnet. Det vil påvirke alle bedrifter, i større eller mindre grad. Du kan gjøre tilpasningene nå mens du har god tid, eller senere når du får pålegg. Fremtidens bedrifter vil måtte redusere avfall kraftig – og bruke materialer om igjen. Er du forberedt? Kan du bruke energi mer effektivt? Er det mulig å erstatte farlige kjemikalier med noen som er mindre farlige? Det er kostbart å finne miljøløsninger etter at et problem er oppstått.

Er du og dine ansatte miljøbevisste? Miljøhensyn handler like mye om gode rutiner og organisering som bedre teknologi.

Har du produksjon i, eller handler du med, land der politiske og sosiale forhold er vesentlig annerledes enn i Norge?

Hvis ja, vet du hvilken etisk, sosial og politisk risiko dine internasjonale forbindelser kan sette deg i? Bruker du råstoffer eller produkter fra slike land må du tenke over forhold som menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og korrupsjon.

Kan du dokumentere at din bedrift tar samfunnsansvar?

Både myndigheter, kunder og andre er opptatt av virksomheten din. Det er lovpålagt å dokumentere bedriftens arbeid med helse, miljø og sikkerhet. Kan du gi informasjon om samfunnsansvar dersom det kommer spørsmål fra kunder, myndigheter eller andre?

Det er flere grunner til å tro at familieeierskapet viser større samfunnsansvar enn andre eierformer:

- Det sterke båndet mellom familie og bedrift gjør langsiktig tenking og samfunnsansvarlig oppførsel viktig av hensyn til familiens navn, rykte og økonomi.
- Press fra nærmiljø og media er viktige mekanismer for å begrense opportunistisk oppførsel. Mens institusjonelle og utenlandske eiere er ansiktsløse og uten lokal forankring, er familiebedriftseiere svært synlige og utsatt for lokal påvirkning.
- Tette sosiale bånd mellom eierfamilien og ansatte gjør at de ansattes miljø- og samfunnsengasjement lettere kommer til uttrykk i bedriftens oppførsel.
- Familiebedriftsledere utsettes for sterkere sosial påvirkning enn andre ledere. Engasjement i lokal-politikk og fritidsmiljø, og tette bånd til de ansatte påvirker lederen direkte. Det skjer også en indirekte påvirkning via nærmeste familie gjennom deres ulike sosiale arenaer, som skole og fritidsmiljø.
- I en familiebedrift vil store deler av eierfamiliens inntekter og formue være direkte knyttet til bedriftens lønnsomhet og familiens eierandel i bedriften. Skade på selskapet gjennom tapt rykte, søksmål eller negative hendelser kan få stor betydning for familiens velstand. Familien er derfor mer villig til å være aktiv i utviklingen av positiv moralsk kapital (goodwill) – og forsikringen det kan gi – enn ledere som ikke har like stort personlig eierskap til bedriften.

Selv om forskning på bedrifters evne til å vise samfunns-

ansvar er et nytt fagfelt, gir undersøkelser uttrykk for at familiebedrifter utøver større grad av samfunnsansvar enn andre eierformer. Årsaken tilskrives i stor grad det sterke båndet mellom familie, bedrift og nærmiljø.

Familieeierskap er viktig for sysselsetting og verdiskaping i Distrikts-Norge

Velfungerende, trygge og identitetsskapende lokalsamfunn er en avgjørende forutsetning for et godt velferdssamfunn. Arbeidsplasser, infrastruktur og et godt velferdstilbud er grunnleggende forutsetninger for bosetting. Ved målrettet satsing på regionale fortrinn og gode rammebetingelser for familiebedrifter har Norge gode forutsetninger for å møte den globale konkurransen i økonomi og næringsliv⁹.

Utenfor de store industrisentra er familieeierskapet kanskje det viktigste eierskapet for lokal sysselsetting og velferd. Det finnes utallige eksempler på lokalsamfunn der familiebedrifter er hjørnesteinsbedrifter.



Dersom den kommende eldrebølgen ikke vies tilstrekkelig oppmerksomhet, risikerer vi at mange familiebedrifter avvikles som følge av mangel på nye eiere og den økonomiske belastningen som eierskiftet medfører. Dette vil spesielt ramme lokalsamfunn hvor familiebedrifter er viktige for sysselsetting og verdiskaping.

NHO mener derfor at tilrettelegging for eierskifter og gode rammebetingelser for familieeierskapet er god distriktpolitikk.

Familieeierskapet bidrar til å få frem flere kvinnelige ledere i norsk næringsliv

Debattene om næringslivet og kvinner handler oftest om mangelen på kvinner, og om hvorfor det er så få kvinner i ledende posisjoner i næringslivet. Det nevnes sjelden at eierskap kan være en nøkkel til å få, eller inneha, slike posisjoner.

Det eksisterer dessverre lite kunnskap om kvinners eierskap i Norge. Statistisk sentralbyrå publiserte først i

2004 den første kjønnsdelte offentlige statistikk over eierskap i næringslivet. Den viste at norsk næringsliv domineres av menn. Det gjelder både som eiere og som ledere av virksomheter. Og generelt ser det ut til at jo viktigere en posisjon er i næringslivet, jo mindre er sannsynligheten for at den innehas av en kvinne. Det er imidlertid verdt å merke seg at flere kvinner som er synlige i norsk næringsliv, enten som daglig ledere eller styreledere, har sitt utspring fra familieeide bedrifter.

Det synes generelt å være en 20-80 prosentfordeling mellom kvinner og menn, enten det gjelder som bedriftsledere, etablerere eller eiere. Utviklingen de siste årene tyder på en økning i andelen kvinnelige nyetablerere. Tall fra Statistisk sentralbyrå viser at ett av tre nyetablerte enkeltpersonforetak har kvinnelig eier, mens de eier en av fire av de eksisterende bedriftene.

I dag har kvinner og menn tilnærmet likt utdanningsnivå, og er like motivert for en karriere i næringslivet. Som en følge av den generelle kjønnslikestillingen i samfunnet ser vi at flere og flere kvinner også inntar sentrale posisjoner i familiebedrifter. Den gamle odelstanken om at eldste sønn skal ta over må vike for et generasjonsskifte som sikrer et mest mulig kompetent eierskap for bedriften.

Sverige har, som en fortsettelse av "nasjonalt program for ågerskiftet", satt i gang et treårig program for å stimulere kvinner til å starte eller ta over bedrifter. Gode rammevilkår for personlig eierskap og et sterkere fokus på kvinner og eierskap vil være et viktig virkemiddel for å få frem flere kvinnelige eiere og ledere i Norge.



Et viktig eierskap for integrasjon og mangfold

En aldrende befolkning og tidlig tilbaketrekking fra arbeidslivet gjør at en av de store utfordringene for samfunnet og arbeidslivet er å øke sysselsettingen i forskjellige samfunnsgrupper. Ikke minst gjelder dette for innvandrere.

Innvandrerbefolkningen utgjør cirka åtte prosent av hele befolkningen i Norge. Det er en svært sammensatt gruppe, bestående av alt fra personer med høy utdanning til analfabeter. Innvandrere skal inkluderes i det norske samfunnet, og arbeidsmarkedet er en viktig arena for integrering.

Innvandrerbefolkningens andel av eierskap er lik gjennomsnittet for hele befolkningen. De eier åtte prosent av alle personlig eide foretak, men innehar kun 3,6 prosent av styrerollene i norske aksjeselskap og allmennaksjeselskap. I enkelte innvandrergupper er det imidlertid en relativt høy andel selvstendig næringsdrivende.

Innvandrere står i dag bak flere nyetableringer enn etniske nordmenn, relativt sett. Innvandrernes andel av eierskap vil bli ytterligere forsterket av den kommende eldrebølgen når etterkrigsgenerasjonene går av med permisjon.

Historien viser at innvandrere etablering av familiebedrifter har tradisjoner i Norge. Mange av de eldre norske familiebedriftene har opprinnelse hos innvandrere fra andre europeiske land. Disse har brakt både kunnskap,

nettverk og muligheter til landet. Det er ikke urimelig å anta at dagens innvandrere fra ikke-vestlige land på lengre sikt vil få en lignende effekt. Med sin kulturarv bringer innvandrere nye behov, og skaper dermed nye markeder. Dette sørger igjen for et bredere tilbud av produkter og tjenester i det norske markedet.

Det viser seg at mange innvandrere kommer seg inn i arbeidslivet og starter sin karriere ved å etablere personlige foretak. Vi ser også at mange innvandrere skaper og driver egne arbeidsplasser i fellesskap, motivert av familiens sentrale posisjon i hjemlandskulturen.

Et større fokus og tilrettelegging for innvandrere som eiere, vil både være god nærings- og integreringspolitikk.

Mange eldre norske familiebedriftene har opprinnelse hos innvandrere.



VERDISKAPING OVER GENERASJONER

De fleste familiebedriftseiere ønsker at bedriften skal gå i arv til neste generasjon. Familien blir over tid sterkt knyttet til bedriften, ikke bare økonomisk, men også følelsesmessig. Dette gjelder særlig når bedriften er deres eget livsverk eller har vært en del av familiens hverdag gjennom mange år. I slike tilfeller blir bedriften på sett og vis en del av lederens og familiens identitet, og følgelig blir det viktig å beholde bedriften i familien.

Familiebedrifter beveger seg gjennom forskjellige livsfaser. Disse fasene er en konsekvens av naturlige forretningsmessige sykluser, organisasjonsmessige sykluser, og ikke minst eierfamiliens livssyklus.

GRÜNDERFASE OG ETABLERING AV FAMILIEBEDRIFTEN

I bedriftens første fase er eier og leder som oftest en og samme person. Dette er den store kreative fasen, bedriften er startet for å gjøre noe nytt.

De viktigste utfordringene i gründerfasen er å etablere

bedriften i markedet, tilpasse produktene, fremskaffe nødvendig kapital og sikre bedriftens overlevelse.

Familiebedriften kan sies å oppstå på det tidspunkt gründeren innser at eierskapet også har ikke-økonomiske verdier. Det knyttes da et emosjonelt bånd til bedriften, og det oppstår et ønske om å beholde eierskapet i overskuelig fremtid.

VIDEREFØRING AV FAMILIEEIERSKAPET

I andre generasjons familiebedrifter er det gründerens barn eller familie som eier bedriften. Eierskapet blir ofte ikke lengre individuelt, men delt på en større gruppe. Disse kan velge ut en blant seg til å lede bedriften videre. Hvis arvtakeren(e) har de

Generasjonsskifte er en krevende og kostbar prosess. En tredjedel av familiebedrifter overlever fra første til andre generasjon. En av seks fra andre til tredje, og en av åtte fra tredje til fjerde.



nødvendige egenskapene får vi kanskje den sterkeste eierformen; familiebedrifter hvor dyktig familiemedlem følger dyktig familiemedlem. De representerer et aktivt, verdiskapende og langsiktig eierskap, med både evne og vilje til å ta risiko.

Neste generasjonsskifte fører eierskapet over til tredje generasjon, hvor eierskapet tilhører fettere og kusiner. Dette beskrives ofte som den mest kritiske fasen i familiebedriftens liv. Eierskapet blir mer spredt og eierandeler kan variere, samtidig som tillitsnivået minker på grunn av svakere familieband.

Det er langt fra gitt at neste generasjon representerer den kunnskap, innsatsvilje og risikovilje som den opprinnelige gründeren hadde, og derfor heller ikke makter å videreutvikle bedriften gjennom eget lederskap. For å sikre bedriftens videre utvikling, må eierne ofte søke profesjonelt lederskap utenfor familiens rekker. Dette fordrer imidlertid aktive eiere som kjenner sin rolle og respekterer arbeidsdelingen mellom seg selv og ledelsen.

Aktive eiere har vi når båndet mellom eierskap og ledelse er opprettholdt. Aktivt eierskap betyr at eieren styrer den strategiske utviklingen av bedriften og overvåker ledelsen.

EIERSKIFTETS OMSTILLINGSKRAFT

Omstilling ser ut til å være en forutsetning for vekst. Charles Darwin var klar på at vinnerne i overlevningskappløpet ikke var de største og sterkeste, men de som omstilte seg raskest. For virksomheter skjer omstilling i mange tilfeller gjennom eierskifter. Et eierskifte er en viktig begivenhet i en bedrifts liv, og ofte en forutsetning for videre utvikling.

Men hvorfor er eierskifter så vesentlige som omstillingskraft? Svaret ligger i eierskapet, og eierskapets betydning for verdiskaping, vekst og lønnsomhet. Eierskifte alene er imidlertid ikke nok. Omstillingen må følges opp med aktivt kompetent eierskap. Eierskapet er sentralt fordi godt eierskap er en nødvendig forutset-

ning for en bedrifts langsiktige gode ledelse og kapitaltilgang.

De mest vellykkede familiebedriftene er de som greier å utvikle og fornye bedriftens strategi gjennom å bygge på den eksisterende virksomheten, og være åpne for nye muligheter. Dette kan for eksempel skje ved at virksomheten utvides horisontalt; opprettelse eller oppkjøp av bedrifter på samme nivå, eller vertikalt ved oppkjøp av leverandører. Slike endringer er ofte et resultat av eierskifter.

EIERSKIFTE ER EN KILDE TIL ENTREPRENØRSKAP OG INNOVASJON

Flere norske undersøkelser⁹ har vist at innovasjon er noe som primært foregår i bedriftene, med utgangspunkt i bedriftens egen kompetanse og kundenes behov.

Undersøkelser viser at de aller fleste gründerne foretrekker å etablere egen bedrift, i stedet for å overta en som allerede eksisterer. Men ved å overta en eksisterende bedrift øker sjansen for overlevelse betraktelig, samtidig som det skaper flere arbeidsplasser. EU anbefaler derfor medlemslandene sine å sidestille eierskifte og nystarting som likeverdige kilder til entreprenørskap og innovasjon.

God tilrettelegging for eierskifter er derfor også god innovasjonspolitik.

EU anbefaler sine medlemsland å sidestille nystarting og eierskifte som likeverdige kilder for entreprenørskap og innovasjon.

Suksesskriterier for et vellykket generasjonsskifte

Eierskifter får som regel stor betydning for virksomhetens fremtid. I familiebedrifter kan det bli spesielt kritisk. Dette fordi selskapets overlevelse er avhengig av en vellykket overføring av eierskapet mellom generasjonene. At eierskapet ofte er sammenflettet med den daglige ledelsen, kompliserer eier- og lederskiftet ytterligere.

Et generasjonsskifte innebærer utfordringer, både for de som fratrer og de som tiltrer. Nær interaksjon mellom familie, eierskap og bedrift medfører at et generasjonsskifte må ta hensyn til både rasjonelle, familiære og økonomiske forhold, i tillegg til de vurderinger som gjøres ved andre typer bedriftsovertakelser.

Å forberede et eierskifte handler om å søke svar på en del sentrale spørsmål:

- Hvorfor skal det foretas eierskifte?
- Hvor mye skal overføres til de nye eierne?
- Til hvem skal eierskapet overføres?
- Når skal eierskapet overføres?
- Hvilke forberedelser er nødvendig?
- Hva blir konsekvensene?
- Hva skal senior gjøre etter eierskifte?

Forberedelsene må dekke både finansielle, skattemessige, juridiske, forretningsmessige, organisatoriske, psykososiale og følelsesmessige aspekter. De ulike faktorene henger sammen og påvirker hverandre.

En av de største utfordringene er familiens evne til å samarbeide, slik at bedriften får en hensiktsmessig eiersammensetning samtidig som familiefreden bevares.

Eierne og styret bør tidlig kommunisere en plan for generasjonsskiftet. For å sikre bedriftens overlevelse bør beslutninger være basert på rasjonell økonomisk logikk. Eierskifteplanen må også håndtere spørsmål knyttet til den daglige ledelsen av bedriften, i tillegg til eierskapet.

Eierskifteprosessen ledes ofte av styret, som har i oppgave å håndtere de endringsutfordringene som ligger i skiftet. Viktige grunnleggende forutsetninger vil være hvilken endringskapasitet og -vilje som virksomheten, eieren(e) og arvtakerne har.

En tydelig kommunisert plan, ryddig prosess, god informasjon og åpenhet øker sjansen for å lykkes i generasjonsskifte.

Du kan lese mer om eierskifteutfordringer i NHOs temahefte nummer 11; Eierskifte.

I forbindelse med generasjonsskiftet bør eierfamilien:

- Formulere en livskraftig visjon om familiens og bedriftens fremtid hvor grunnleggeren ikke lenger styrer bedriften.
- Velge ut og lære opp etterfølgeren, så vel som den fremtidige ledergruppen rundt etterfølgeren, i god tid før selve eierskiftet gjennomføres.
- Skape en hensiktsmessig prosess og skriftlig plan for hvordan makten skal overføres til neste generasjon.
- Lage en plan for løsning av juridiske utfordringer knyttet til overføringen av eierskapet, utløsning av arv til søsken som trer ut av eierskapet og håndtering av arveavgiften.
- Etablere formelle fora som får ansvaret for å styre endringene i forbindelse med generasjonsskiftet. Dette kan for eksempel være ledergruppen, en egen prosjektgruppe, styret eller et familieråd.
- Gjøre alle medlemmer av familien bevisst om hvilket ansvar og hvilke rettigheter som vil være knyttet til deres fremtidige roller innenfor og rundt familiebedriften.

Kit Brunello
Som medlem av NHO har familiebedriftene gratis tilgang til et nettbasert selvanalyseverktøy for eier- og generasjonsskifter. Se www.nho.no/fmb

BEDRE RAMMEVILKÅR FOR FAMILIEEIERSKAPET

Kort om familieeierskapet i Norge

Norske familier eier mer enn to tredjedeler av alle bedriftene i Norge, og står for halvparten av all verdiskaping. Familiebedriftene er i all hovedsak små og mellomstore bedrifter, med sterk lokal og nasjonal forankring.

En sterk kobling mellom familie og bedrift har en rekke positive effekter på eierskapet. Den motiverer eierne til å tenke langsiktig og vise samfunnsansvar. Et langsiktig perspektiv kommer gjerne til uttrykk i ønske om å videreføre eierskapet over generasjoner. Eierskifte er den mest kritiske og krevende fasen i familiebedriftens liv. Mange eierfamilier makter dessverre ikke å føre eierskapet videre til neste generasjon.

Regjeringen Stoltenberg II uttrykker et ønske om å sikre et ansvarlig og langsiktig eierskap med sterk lokal og nasjonal forankring. Så langt har innsatsen vært konsentrert om statens engasjement i næringslivet. Tatt i betraktning familieeierskapets karakter og styrke, vil bedre rammevilkår for familiebedriftene være et effektivt virkemiddel for å nå denne målsettingen.

En aldrende befolkning og et økende antall eierskifter kan bli et samfunnsproblem

En tredjedel av Europas små og mellomstore bedrifter står foran et eierskifte i løpet av de neste ti årene. Kunnskapsparken i Bodø har estimert at 30 000 – 35 000 norske bedrifter vil berøres av eierskifteutfordringer de neste ti årene¹⁰. Til sammen står 120 000 arbeidsplasser i små og mellomstore bedrifter i fare.

I Norge mangler vi et nasjonalt program for å sikre vellykkede eierskifter i små og mellomstore bedrifter. Det store mangfoldet av eiere som går av med pensjon i tiden fremover tilsier at vi må ta dette alvorlig. Dersom den norske regjeringen ikke håndterer de potensielle problemene den kommende eldrebølgen innebærer, kan de samfunnsmessige konsekvensene bli store.

Risiko for tap av arbeidsplasser og kompetanse i forbindelse med eierskifter er en trussel for sysselsetting og vekst. Dette vil spesielt ramme lokalsamfunn som ikke har storindustri.

EU har i lang tid gjort oppmerksom på at den kommende eldrebølgen vil by på utfordringer for næringslivet, og har foreslått flere tiltak for å være forberedt på den. Europakommisjonen frykter at mange bedrifter blir nedlagt fordi det er for få som ønsker å overta bedriftene, og at det eksisterer for lite kunnskap og informasjon om eierskiftet og dets utfordringer.

Rapporten til MAP 2002 "Transfer of business – continuity through a new beginning", beskriver hvilke tiltak som allerede er igangsatt eller planlagt i forhold til EUs anbefalinger. Rapporten viser at de fleste landene har iverksatt tiltak for å oppfylle deler av anbefalingene. Vedrørende Norges situasjon sies følgende:

"Transfer of business has not yet received much attention in Norway and there are no proposal for concrete action in this area for the moment. However, in the future, Norway is planning to focus more on this issue and it intends to learn from the examples of other European countries."

NHO etterlyser at Europakommisjonens anbefalinger følges opp, og at følgende tiltak iverksettes for å lette eierskifteutfordringene:

- Redusere kostnadene ved generasjonsskifter ved fjerning av arveavgiften.
- Forenkle eierskifter til tredjepart og til ansatte.
- Etablere tiltak for å hjelpe til med å finne etterfølgere og nye eiere.
- Opparbeide kunnskap om eierskifteutfordringer gjennom nasjonale kompetansesentre.
- Fremme eierskifter som et alternativ til nyetablering.

En reduksjon eller fjerning av arveavgiften vil sikre flere vellykkede eierskifter

Arveavgiften er en del av den samlede beskatning som investorer i næringsvirksomhet blir belastet. Det synes å være en trend i Europa at mange land legger til rette for overføring av virksomhet uten for hard beskatning av giver og mottaker. Enkelte EU-land har fjernet all arv- og gaveskatt, mens mange innført redusert avgiftsbelastning ved generasjonsskifte.

Eierskifte er familiebedriftens største og mest kostbare utfordring, selv uten arveavgiften. Regjeringen har uttalt (Soria Moria-erklæringen) at de vil gjøre generasjonsskifte i familiebedrifter lettere ved å gjennomgå arveavgiften. En rentefri utsettelse er imidlertid ikke

tilrettelegging, men kun en forskyvning av problemet.

Arveavgiften er en skatt som kun rammer privat eierskap og familiebedrifter. NHO anbefaler at regjeringen følger opp EUs anbefalinger og reduserer kostnadene ved generasjonsskifte ved at arveavgiften fjernes eller reduseres.

Formuesskatten - et hinder for nyskaping og investering i ny teknologi

For å sikre en langsiktig og stabil utvikling er bedrifter avhengige av å investere i nytt produksjonsutstyr og ny teknologi. Dagens formuesskatt tapper bedriftene for kapital, som kunne vært anvendt til verdiskapende investeringer.

Formuesskatten må betales uavhengig av lønnsomhet og likviditet. For at eierskapet ikke skal bli en løpende økonomisk belastning for eierne, må bedriften betale ut utbytte slik at de får godtgjort for formuesskatten. I den grad utbyttet overstiger skjer-

"En av de største hindringer for en vellykket overdragelse innenfor familien er den dermed følgende skattebyrde. Betaling av arve- eller gaveavgifter risikerer å sette virksomhetens finansielle likevekt og følgelig dens eksistens på spill. Slike skatter medfører at europeiske virksomheter befinner seg i en ufordelaktig situasjon i forhold til konkurrentene på verdensplan."

-Europakommisjonen



mingsrenten, må eierne også betale skatt på utbyttet. Det skjer dermed en trippelbeskatning av investering i næringsvirksomhet: først skatt på overskudd, så skatt på formuesverdien av bedriften og deretter skatt på utbytte for å betale formuesskatten.

Nivået på formuesskatten er dessuten høyt sammenlignet med andre land. Det høye nivået kombinert med at mange land ikke har denne skatten er konkurransevridende, og vil på sikt kunne medføre at flere eiere flagger ut av landet. Formuesskatt undergraver dermed regjeringens mål om styrket nasjonalt eierskap og en aktiv næringspolitikk.

Det forhold at stat, kommune, mange institusjonelle investorer og utlendinger er fritatt for formuesskatt, gjør at virksomheter som disse eier spares for denne skattekostnaden. Formuesskatten virker dermed vridende i disfavør av det personlige eierskapet.

Dagens formuesskatt treffer skjevt, virker gründerfiendtlig og undergraver regjeringens mål om styrket nasjonalt eierskap og aktiv næringspolitikk. Det viser seg i praksis vanskelig å utforme en formuesskatt som virker nøytralt og uten skade for verdiskapingen. Formuesskatten bør derfor som et minimum avvikles for arbeidende kapital. Det vil øke lønnsomheten ved investeringer i næringsvirksomhet og arbeidsplasser sammenlignet med private eiendomsinvesteringer, og samtidig fremme nasjonalt eierskap av næringslivet i Norge.

Det må legges til rette for medeierskap

Dersom norske bedrifter skal overleve i en stadig tøffere internasjonal konkurranse, må de være i stand til å tiltrekke seg kompetent arbeidskraft. De trenger medarbeidere og ledere som identifiserer seg med bedriften, og som ser sammenhengen mellom bedriftens beste og deres eget beste. Et viktig virkemiddel for å øke tilhørighet, delaktighet, medbestemmelse i bedriften, er å tilby eierposisjoner. For mange familiebedrifter er medeierskap et viktig virkemiddel for å tiltrekke seg kompetente medarbeidere og ledere.

Studier viser at økonomisk delaktighet blant medarbeidere øker produktiviteten, konkurransekraften og lønnsomheten i bedriftene. I tillegg øker også medarbeiderenes interesse for bedriftens virksomhet. Dette forbedrer kvaliteten på sysselsettingen og bidrar til økt samhold og samarbeid i bedriften. EU påpeker at medarbeideres medeierskap også øker andelen egenkapital, og gir dermed lettere tilgang på fremmedkapital. Dette er særlig viktig for nye bedrifter og øker investeringsmulighetene.

For å mestre endringene som norsk næringsliv står overfor med restrukturering av etablerte bedrifter og etablering av mange nye virksomheter, blir medeierskap derfor stadig viktigere. En medeierskapsordning gir de ansatte muligheter for større medinnflytelse i endringsprosessene både gjennom sitt eierskap og som ansatt. Medeierskapsordninger øker også den generelle interessen for sparing i aksjer og vil øke forståelsen av næringslivets rolle og oppgave i samfunnet.

Det norske skatteincentivet for medeierskap er svakt sammenlignet med andre land. Reglene for medeierskap i Norge bør styrkes. NHO mener at regjeringen i statsbudsjettet bør fremme forslag om å minst tredoble den skattefrie rabatten ved ansattes kjøp av aksjer i egen bedrift.

REFERANSER OG KILDER

- 1) Anderson, Ronald and Reeb, "Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500". Journal of Finance 58, 2003.
Miller and Lowry, "The best of the best", Newsweek 12th. april 2004.
- 2) Zafft, Presentation at The fourth OECD/OCDE roundtable on Corporate Governance, 2002.
- 3) Gulbrandsen, "Fra generasjon til generasjon", 1996
- 4) Craig and Dibrell, "The natural environment, Innovation, and Firm Performance: A Comparative Study", Family Business Review, vol. XIX no. 4, 2006.
- 5) Makadok, "Do Family Controlled Firms have a Competitive Advantage when making Acquisitions?", 2007.
- 6) Chua, Chrisman, and Sharma, 'Defining the family business by behavior,' Entrepreneurship Theory and Practice Vol. 23, No. 4, p. 1. 1999.
- 7) www.nutek.se
- 8) Plattform for regjeringssamarbeidet mellom Arbeiderpartiet, Sosialistisk Venstreparti og Senterpartiet (2005-09)
- 9) Vormeland Salte, "Innovasjon i norsk næringsliv", www.ssb.no
- 10) Ovesen og Samdal, "Eierskifter i norske bedrifter", Økonomisk rapport nr 14, 2006

STEDER FOR KUNNSKAP

Forum for familiebedrifter og aktivt eierskap og NHO samarbeider med flere forskjellige organisasjoner og virksomheter rundt om i verden som arbeider med å skaffe mer kunnskap og innsikt om familiebedrifter. Vi har her tatt inn noen få, utvalgte organisasjoner og virksomheter som du kan hente mer kunnskap fra:

SE - www.bi.no

I samarbeid med NHOs Forum for familiebedrifter og privat eierskap ble Senter for Eierforskning (SE) etablert ved Handelshøyskolen BI høsten 2004. Forskningscenteret skal utvikle og formidle ny forskningsbasert innsikt om eierskapets betydning for verdiskapingen, herunder betydningen av rammebetingelser for utøvelsen av eierskap.

KPB- www.kpb.no

Kunnskapsparken i Bodø arbeider for å skape kontakt mellom næringsliv, FoU-miljø og virkemiddelapparatet. KPB hjelper etablerere med oppstart av bedrift og bidrar til utvikling av eksisterende bedrifter. De har også engasjert seg i eierskifteutfordringene, og arbeider for å etablere et nasjonalt senter for eierskifter.

EU - <http://ec.europa.eu/enterprise/sme>

EU har opprettet en egen nettportal for små og mellomstore bedrifter. Her er informasjon om EUs politikk og initiativ som er relevante for små og mellomstore bedrifter tilgjengelig.

FFI - www.ffi.org

Family Firm Institute (FFI) er en internasjonal medlemsorganisasjon som tilbyr tverrfaglige kurs samt muligheter for nettverksbygging til familiebedriftseiere og rådgivere. Instituttet arbeider med å øke allmenn bevissthet rundt familiebedrifter og familieeierskap.

GEEF - www.geef.org

European Group of Owner Managed and Family Enterprises (GEEF) er en europeisk paraplyorganisasjon for organisasjoner som representerer de langsiktige familieeide bedriftene, både små og store. Organisasjonen arbeider for å fremme interessen rundt familiebedrifter og familieeierskapet på et europeisk nivå.

CeFEO - www.cefeo.se

Center for Family Enterprise and Ownership (CeFEO) er et forsknings- og opplæringscenter ved Jönköping International Business School i Sverige. Senteret driver med forskning for å øke kunnskapen rundt ulike familiebedriftsutfordringer og eierskapsmemner.

