



Familiebedriftene

Temahefte 1:
Særtrekk ved familiebedrifter
av
Petter Bartz-Johannesen



1. utgave 1994
2. utgave 2002

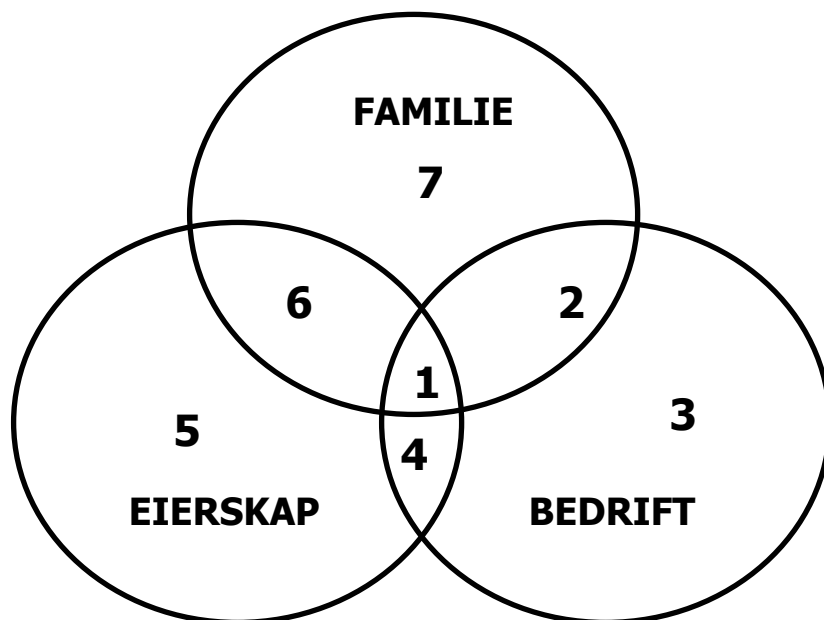
Innhold	Side
1: Særtrekk ved familiebedrifter.....	2
2: Livssyklus og suksessfaktorer i familiebedrifter.....	4
3: Utviklingsfaser i familiebedrifter.....	5
4: Generasjonsskifte.....	8
5: Bedriftskultur i familiebedrifter.....	13
6: Familiebedrifter og planlegging.....	17

1 Særtrekk ved familiebedrifter

Betegnelsen familiebedrift har ikke et presist innhold, men henviser som regel til privat eide bedrifter der en eller få familier gjennom sitt eierskap utøver kontroll av bedriften, ofte gjennom den daglige ledelsen.

Familiebedrifter skiller seg fra andre virksomheter først og fremst ved at personer i bedriften samtidig opptre i forskjellige roller, henholdsvis som eiere, ledere og familiemedlemmer. Familiebedriftenes spesielle særtrekk er derfor knyttet til overlappingen av disse rollene (se fig. 1).

Figur 1: Overlappende roller i familiebedrifter



Kilde: Lansberg/Ayres

- 1: Familie eier/leder.
- 2: Familiemedlemmer som arbeider i bedriften, men som ikke har eierinteresser.
- 3: Ansatte i bedriften uten eierinteresser og familietilknytning.
- 4: Ansatte som har eierinteresser i bedriften, men som ikke tilhører familien.
- 5: Utenforstående investorer.
- 6: Familiemedlemmer som har eierinteresser i bedriften, men som ikke arbeider i den.
- 7: Familiemedlemmer som verken har eierinteresser i, eller som arbeider i bedriften.

Denne overlappingen av roller er kilde til mange unike fordeler og ulemper.

Koblingen mellom ledelse og eierinteresser medfører f.eks at familiebedrifter vanligvis har et mer langsiktig perspektiv på sin virksomhet enn andre bedrifter. Mens børsnoterte selskaper stadig har press på seg til å vise gode resultater, kan familiebedriftene i større utstrekning benytte "tålmodig" kapital. På grunn av sine eierinteresser har som regel ledelsen i disse bedriftene også ekstra motivasjon og engasjement.

En annen fremtredende fordel grunnet disse overlappende rollene, er den korte beslutningsprosessen som er typisk for de fleste familiebedrifter. Når leder og eier er en og samme person, kan han avveie både bedriftens og eiernes (familiens) interesser. Han behøver ikke å forsvare sine disposisjoner overfor et stort antall aksjonærer til enhver tid. Lederen kan derfor handle raskt.

Familie, eiere og de som arbeider i bedriften kan imidlertid ha ulike mål og forventninger knyttet til bedriften. Dette kan være kilde til konflikter. Konflikter kan f.eks oppstå ved en den enkelte person handler ut fra den rollen som gir mest makt og innflytelse, det være seg som eier, familiemedlem eller som leder. Dette kan lett føre til en fordreining av den egentlige problemstillingen, og kan gjøre det vanskelig å finne rasjonelle løsninger på oppståtte vanskeligheter.

I og med at familiemedlemmer kan ha overlappende roller i bedriften, er det heller ikke uvanlig at en og samme person kan ha flere motstridende mål med og forventninger for bedriften.

2 Livssyklus og suksessfaktorer i familiebedrifter

I et historisk perspektiv har de fleste bedrifter en relativ kort levetid, grunnet fremvekst av ny teknologi, endringer i forbruksmønster, lovendringer osv. Familiebedrifter er i tillegg konfrontert med andre utfordringer som kan bidra til å forkorte selskapets levetid. Slike utfordringer kan f.eks være valg og skoloring av etterfølger, gjennomføring av generasjonsskifter, fordeling av posisjoner og eierinteresser og finansielle begrensninger. Disse særskilte utfordringene kan blant annet være årsak til at det bare er et mindretall av familiebedriftene som til enhver tid går videre til neste generasjon.

En av de få undersøkelsene som er gjort på dette området viser at av ca. 200 amerikanske bedrifter som var veletablert i 1924 var 80 prosent solgt eller avvirket innen 1984. Resultatene fra undersøkelsen viste for øvrig:

Av de 20 prosent som fortsatt var i drift:

- 5 prosent ble solgt til utenforstående
- 2 prosent ble introdusert på børs, og ble ikke lenger kontrollert av familien
- 13 prosent ble fortsatt kontrollert av samme familie

Av disse 13 prosent:

- 3 prosent hadde hatt sterk vekst
- 3 prosent hadde ikke hatt noen vekst
- 7 prosent hadde hatt negativ vekst

Av de 80 prosent som hadde opphørt som familiebedrifter:

- 26 prosent opphørte etter 0-29 år
- 28 prosent opphørte etter 30-59 år
- 13 prosent opphørte etter 60-89 år
- 13 prosent opphørte etter 90 år eller mer

Undersøkelsen har flere svakheter, og de ovennevnte resultatene kan ikke uten videre overføres til norske forhold. Men resultatene bidrar likevel med vesentlig informasjon om denne typen bedrifter, blant annet hvilke forhold som påvirket familiebedriftenes levetid og suksess. Noen av de viktigste konklusjonene var:

Å begrense antall familiemedlemmer i bedriften gir større forventet levetid:

Undersøkelsen viste klart at de bedrifter som ble eiet av et lite antall familiemedlemmer, og som samtidig begrenset antall familiemedlemmer i bedriftens ledelse, kunne forvente å bli eldre enn de øvrige familiebedriftene.

Kontinuerlig strategifornyelse gir vekst:

De mest vellykkede bedriftene i undersøkelsen viste seg å være de som kontinuerlig greide å utvikle og fornye bedriftens strategi gjennom å bygge på den eksisterende virksomheten, og være åpne for nye muligheter. Dette kunne f.eks skje ved at virksomheten ble utvidet horisontalt; opprettelse eller oppkjøp av bedrifter på samme nivå, eller vertikalt; f.eks ved oppkjøp av leverandører. Slike endringer var som regel et resultat av generasjonsskifter.

3 Utviklingsfaser i familiebedrifter

Enhver bedrift utvikles og forandrer seg over tid. Forandringene er resultat av interne og eksterne krefter som påvirker bedriften. Ingen bedrifter utvikler seg nøyaktig likt, men i familiebedrifter kan utviklingen vanligvis deles inn i fire trinn:

- 1: Etableringsfasen
- 2: Vekst og utviklingsfasen
- 3: Videreutvikling og generasjonsskifte, eller
- 4: Ekstern ledelse, eksterne eierinteresser

Bedriften trenger ikke nødvendigvis følge denne utviklingen. Noen bedrifter kan gå direkte fra etableringsfasen til fase 4, mens noen forblir i fase 3 i mange generasjoner. Hvert stadium stiller ulike krav til lederen, bedriften og familien. Utviklingen fra et stadium til det neste kan være kritiske punkter i bedriftens historie.

1: Etablering av bedriften

Denne fasen blir ofte betegnet som en kamp for å overleve. De viktigste utfordringene er å etablere bedriften i markedet, tilpasse produktene, fremskaffe nødvendig kapital osv. I denne fasen blir det naturlig nok fokusert på kortsiktige operative mål, og langsiktig planlegging blir viet mindre oppmerksomhet.

Siden leder og eier vanligvis er en og samme person, mangler bedriften som regel en solid kapitalbase. Etableringsfasen er derfor ofte kjennetegnet med mye hardt arbeid og en god del forsakelser både i form av tid og penger. Slike forsakelser er som regel nødvendig for å holde driften i gang.

2: Vekst og utvikling

For bedrifter som kommer gjennom den første fasen, det vil si et mindretall, representerer vekstfasen mange nye utfordringer. Som regel er disse utfordringene av en noe annen karakter. Etter hvert som bedriften vokser kan ikke lenger lederen håndtere alle deler av virksomheten selv, og det blir nødvendig å dele ansvar og oppgaver. Lederen møter med andre ord utfordringen med å delegerer. I denne fasen er det nødvendig å definere og kommunisere bedriftens forretningsidé og policies til kolleger og ansatte. Denne fasen har vist seg å være vanskelig for mange familiebedrifter, fordi lederen ofte opplever at utfordringene ligger på et annet plan enn han har faglig ekspertise i. Lederen føler at han mister kontroll og førstehånds kunnskap om det som foregår i bedriften. Følelsen av å miste styringen med "livsverket" kan ofte være vanskelig å håndtere for eiere/ledere av familiebedrifter.

3: Videreutvikling og generasjonsskifte

Bedriften er nå veletablert og den største utfordringen er å opprettholde konkurransedyktighet, markedsposisjon og lønnsomhet. Parallelt med bedriftens utvikling, utvikles også forholdet mellom familie og bedrift. Når bedriften går bra, vil familiens krav og forventninger til bedriften som regel bli større, og individuelle interesser kan bli mer fremtredende.

Konflikter knyttet til posisjoner, ledelse, fordeling av utbytte og eierinteresser har en tendens til å se dagens lys i denne fasen. En av de store utfordringene er derfor å håndtere denne type konflikter på en måte som ikke virker negativt på bedriften. Denne fasen stiller store krav til lederens og familiens evne til tilpasning. Forhold knyttet til generasjonsskifte blir nærmere omtalt i kapittel 4.

4: Ekstern ledelse og eksterne eiere

Ikke alle familier fostrer etterfølgere som er villige eller kompetente til å overta bedriften. Det kan også være slik at flere familiemedlemmer er kandidater til ledervervet. Der det ikke er en klar etterfølger, kan det være en god løsning å bringe inn en ekstern leder. Dette kan fungere bra såfremt forholdene blir lagt skikkelig til rette for det. Ansettelse av eksterne ledere innebærer imidlertid at rollene til lederen, familien og de familiemedlemmene som eventuelt jobber i bedriften, blir klart definert og etterlevd.

Bedriften kan også etter hvert utvikle seg til å bli så kapitalkrevende at familien ikke lenger kan eller ønsker å binde opp kapital for å sikre bedriften en fortsatt sunn utvikling. Et alternativ er derfor å bringe inn andre eiere eller å introdusere selskapet på børse. I de fleste tilfeller vil familiens innflytelse derved minske betraktelig, og selskapet vil normalt ikke lenger bli betraktet som en familiebedrift.

Forholdet mellom bedrift og familie forandres over tid. Tidlig i bedriftens utvikling er det som regel stor grad av samstemmighet mellom bedriftens og familiens behov. Etter hvert som bedriften utvikler seg kan det oppstå motstridende interesser. Bedriften utgjør ofte en stor andel av familiens eiendeler, og familiens personlige økonomi er gjerne direkte knyttet til beslutninger som fattes i bedriften. Hvis familien ikke er enig i ledelsens beslutninger, kan det lett oppstå konflikter.

Tidlig i utviklingen er det vanlig at opptjente midler blir reinvestert i bedriften. Etter hvert som bedriften gir avkastning, kan disponible midler bli brukt til å "belønne" familien for tidligere slit og forsakelser. Dette kan medføre høyere levestandard, og et høyt personlig forbruk, som i enkelte tilfeller kan gå på bekostning av bedriftens behov for fornyelse og utvikling.

En familiebedrift blir i stor grad påvirket av lederens/eierens personlighet. I familiebedrifter er det vanlig at eieren besitter lederposisjonen i svært mange år, ofte 20-30 år eller mer. Det vil si 3-4 ganger lengre enn hva som er vanlig i andre selskaper. I løpet av denne tiden vil lederen utvikle seg og kanskje også forandre karakter. Dette vil igjen reflekteres i hans forhold til bedriften, og kanskje medføre endringer i hans lederstil, motivasjon og mål med bedriften.

Suksess, alder og familiære forhold er noen av de forhold som påvirker og former utviklingen av lederen. I begynnelsen er lederen helt og holdent opptatt av å etablere og å utvikle bedriften – han har noe å bevise! Senere, når dette behovet er tilfredsstilt, kan motivasjonen være å sikre familien økonomisk sikkerhet, å bidra med arbeidsplasser og positiv utvikling i lokalsamfunnet m.m.

Til og med penger får en annen betydning med årene. I etableringsfasen er penger en knapp ressurs som er nødvendig for å utvikle bedriften. Senere kan penger blir et middel for å sikre personlig økonomisk uavhengighet og frihet, innflytelse og status. Det har vist seg at slike holdninger vanligvis resulterer i lavere inntjening og vekst i familiebedriften.

Det å etablere en bedrift kontra det å lede en allerede etablert bedrift, krever forskjellige talenter. Noen vil hevde at det kreves helt motsatte egenskaper. Ved oppstart av en ny virksomhet kreves det vanligvis dristig satsing, en stor del risikovillighet, og detaljstyrt ledelse.

Slike egenskaper kan være fatale i en veletablert bedrift der det vil være mer naturlig å finjustere eksisterende strategier, begrense risikoeksponering, delegerer ansvar, formulere firmafilosofi etc. Selv om ledere utvikler seg med tid og erfaring, er det urealistisk å forvente at en og samme person kan håndtere begge utfordringer med like stor suksess.

4 Generasjonsskifte

“Å sørge for at familiebedriften beholdes i familien er kanskje verdens tøffeste ledelsesjobb. Bare 13 prosent av suksessrike familiebedrifter overlever tredje generasjon”

(John L. Ward, professor, Loyola Universitetet, Chicago)

Mange familiebedriftseiere ønsker at bedriften skal gå i arv til neste generasjon. Familien kan være sterkt knyttet til bedriften, ikke bare finansielt, men også følelsesmessig. Dette gjelder særlig når bedriften er deres eget livsverk eller hvis bedriften 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 nettopp av den grunn blir det viktig å beholde bedriften i familien.

I en undersøkelse kom det frem at ca. $\frac{3}{4}$ av familiebedriftslederne så det som viktig å bringe bedriften videre til neste generasjon. Argumentene for dette var særlig knyttet til ønsket om å ivareta og utvikle arv og tradisjon. Kun et fåtall av eierne/lederne så det som viktig å la bedriften gå i arv for å ivareta etterkommernes interesser.

Lederne i de mest vellykkede familiebedriftene så på sin rolle mer som forvaltere av en arv og tradisjon enn som eiere. En av dem illustrerte sin holdning på følgende måte:

"Jeg ser på meg selv som en stafettløper i en lang stafett. Min oppgave er å gjøre unna etappen på en slik måte at bedriften har et bedre utgangspunkt ved neste veksling enn den hadde ved den forrige."

Denne holdningen er ganske typisk for veletablerte familiebedrifter. Streben etter forbedring og videreutvikling synes ofte å bunne i respekt for forgjengerne og deres livsverk. Dette gjenspeilte seg i lederens holdninger til en rekke sentrale problemstillinger, og beslutninger ble gjerne fattet på grunnlag av et langsiktig perspektiv.

Det å la ledelsen gå i arv til et kompetent familiemedlem kan gi bedriften mange fordeler, blant annet stabilitet og kontinuitet. Den påtroppende lederen vil som regel ha god innsikt i bedriften og dens kultur, være motivert og ha stort engasjement. Samtidige vil han ofte ha et langsiktig perspektiv på sin rolle som leder.

Selv om generasjonsskiftet i seg selv burde markere en lykkelig begivenhet, er dette ofte en av de vanskeligste periodene både for familien og bedriften. Valg av etterfølger er kanskje en av familiens største utfordringer, spesielt hvis det er flere likeverdige kandidater som kan overta bedriften. Noen familier følger faste retningslinjer, f.eks at eldste sønn overtar. Hvis slike retningslinjer er godt kjent og innarbeidet i familien, kan mange av problemene knyttet til valget elimineres. Familien og bedriften får på denne måten god tid til å tilpasse og tilvenne seg den nye lederen, som på sin side får anledning til å skolere seg til oppgaven. Ulempen ved bruk av slike kriterier er at det ikke nødvendigvis er den beste kandidaten som får jobben.

En annen metode er å velge den man antar som best skikket til jobben. Dette kan fungere bra dersom kriteriene for valget er gjort kjent og er akseptert av de impliserte. En slik metode kan imidlertid lett føre til usunn konkurranse og rivalisering blant familiemedlemmene.

Gjennomføring av generasjonsskifte er av mange betraktet som en av de mest kritiske faser for en familiebedrift. Særlig bedriftens første og andre generasjonsskifte synes å være vanskelig. Dette kan ha sammenheng med at familien ennå ikke har etablert tradisjoner, retningslinjer eller utviklet en felles forståelse for hvordan et generasjonsskifte bør gjennomføres og hvilke interesser som bør ivaretas.

Et vellykket generasjonsskifte kan gjennomføres på mange forskjellige måter. Vellykket i denne sammenheng betyr at verken familien eller bedriften blir skadelidende. Det er umulig å utarbeide en standard eller mal som kan benyttes i alle typer bedrifter. Det er likevel enkelte

forhold som vil bidra til et vellykket generasjonsskifte uansett bedriftstype. Noen av de viktigste er knyttet til bedriften og familien.

En solid bedrift:

En av de viktigste forutsetningene for et vellykket generasjonsskifte er at bedriften er solid og veldrevet når generasjonsskiftet finner sted. Et godt økonomisk fundament gir muligheter for å gjennomføre skiftet uten driftsmessige bekymringer, spenninger og usikkerhet om fremtiden. Bedriften kan i slike tilfeller påkoste etterfølgeren en god skolering og sikre den avtroppende leder en brukbar pensjon.

Dersom bedriften er i en vanskelig økonomisk situasjon, er det naturlig at familiemedlemmer, og andre personer knyttet til bedriften, vil være mer opptatt av å sikre egne interesser og posisjoner. Slike forhold kan bidra til å skape et klima preget av usikkerhet, kortsiktig motiverte handlinger og beslutninger, og er ikke velegnet for gjennomføring av generasjonsskifter.

Avtroppende leder trapper gradvis ned:

Mange ledere har naturlig nok sterk trang til makt og kontroll. Kombinert med en sterk følelsesmessig binding til bedriften kan det være vanskelig for mange familiebedriftsledere å trappe ned og la nye krefter overta. Imidlertid er dette en av de viktigste bidrag den avtroppende leder kan yte for et vellykket lederskifte. Men uten en oppriktig vilje til å gi fra seg makt, og til å akseptere de forandringer som måtte komme, er det sannsynlig at den avtroppende lederen vil oppleve lederskiftet som en meget vanskelig tid.

Et anstrengt forhold mellom av- og påtroppende leder kan ødelegge forutsetningene for at generasjonsskiftet kan gjennomføres på en mest mulig smertefri måte. Et vellykket generasjonsskifte forutsetter gjerne at av- og påtroppende leder overlapper hverandre, og at arbeidsforholdet mellom dem er godt.

I familiebedrifter blir ikke alltid lederskaps**rollen** overført like lett eller absolutt som overføringen av selve leders**tittelen**. Ofte har den avtroppende lederen betydelig makt og innflytelse lenge etter at den nye lederen har overtatt. Så lenge dette skjer i en god atmosfære kan imidlertid en slik gradvis overgang av makt og innflytelse være positiv.

Skolering av påtroppende leder:

Den påtroppende lederen er viktig for bedriftens fremtid. Det er den avtroppende lederens ansvar å sørge for at etterfølgeren får best mulig skolering før generasjonsskifte finner sted. Det være seg gjennom opplæring i bedriften eller i form av god utdanning, eller kombinasjon av begge deler. Målet må under alle omstendigheter være å tilføre etterkommeren tilstrekkelig kunnskap, erfaring og innsikt i bedriften slik at han er i stand til å lede bedriften videre på en forsvarlig måte.

Sammenfallende syn på bedriftens verdi:

Parallelt med skifte i ledelsen, innebærer et generasjonsskifte ofte også endringer i bedriftens eierstruktur. Uansett om dette skjer parallelt eller ikke, er fordeling av eierinteressene en annen vanskelig utfordring for familien og bedriften.

Et vellykket generasjonsskifte, i den forstand at familieforholdene er intakte også etter at generasjonsskiftet er gjennomført, er i stor grad avhengig av at familien har sammenfallende syn på bedriftens verdi og hvordan det er rimelig å fordele eierinteressene. Fordeling av eierinteresser kan være meget ømtålig problem, og er ofte årsak til familiekonflikter. Familiemedlemmer som føler at de ikke får sin rettmessige andel kan lett egge til splid både i familien og bedriften. Dette kan komplisere gjennomføringen av generasjonsskifte.

Felles mål for bedriften:

Gjennomføring av generasjonsskifte blir lettere dersom familien har et felles overordnet mål med bedriften. Dette kan innebære at individuelle interesser kommer i annen rekke til fordel for det som gavner familien og bedriften. Dersom familien/eierne er uenige om målet for og med bedriften, kan det være vanskelig å unngå konflikter.

Planlegging av generasjonsskifte:

I generell ledelseslitteratur og lederopplæring blir det fokusert mye på definisjon av målsetting, strategiutvikling og maksimering av bedriftens fortjeneste. Planlegging av bedriftens langsiktige eksistens; å planlegge og legge forholdene til rette for at den yngre generasjon skal tre inn i bedriften, er vanligvis viet liten eller ingen oppmerksomhet.

Men for familier som er opptatt av å bringe bedriften videre i familien er dette et tema som er av stor betydning. Flere undersøkelser bekrefter at et generasjonsskifte har større sannsynlighet for å lykkes hvis det er godt planlagt og de nødvendige forberedelser er gjort i god tid.

For å gi den utvalgte en best mulig start, er det ikke nok å sørge for faglig skoling. Det er også nødvendig at han gis anledning til å opparbeide aksept og tillit i bedriften og familien, og således kan legitimere sin rolle som etterfølger.

Veiene til topps er mange. Etterfølgeren kan begynne tidlig i bedriften og arbeide seg opp fra bunnen. Eller han kan gjøre karriere utenfor bedriften for så å overta ledelsen når tiden er moden for det. Begge strategier har sine fordeler og ulemper.

Ved å begynne tidlig får etterfølgeren god innsikt i bedriften, han lærer seg spesielle ferdigheter og blir godt kjent med kolleger. Han gis anledning til å opparbeide seg respekt i organisasjonen som individ og ikke bare som familiemedlem. En vesentlig ulempe ved å begynne tidlig

i bedriften er at etterfølgeren får liten erfaring fra andre arbeidsmiljøer, noe som kunne bidratt til fornyelse og gitt nye impulser til familiebedriften.

Den motsatte ytterlighet er at etterfølgeren velger å gjøre karriere utenfor bedriften. Foruten verdifull erfaring, gir dette anledning til å utvikle selvtillit, uavhengig av familien og muligheten for å etablere et større kontaktnett. Vedkommendes evner blir vurdert mer objektivt og suksess utenfor familiebedriften vil bidra til å øke hans troverdighet og danne grunnlag for å bli akseptert som en kompetent etterfølger. Følger man denne strategien vil etterfølger ikke få like stor innsikt og forståelse for familiebedriftens virksomhet og kultur, og tillærte verdier og holdninger kan lett komme i konflikt med de som allerede dominerer familiebedriften.

En balansert kombinasjon av disse strategiene, tilpasset etterfølgerens evner, interesser og bedriftens behov, vil i de fleste tilfeller gi etterfølgeren en god start i sin nye utfordring.

Fordeling av eierinteresser ved arv og generasjonsskifte:

I de fleste tilfeller utgjør bedriften størstedelen av familiens formue. Å fordele eierinteressene ved arv og generasjonsskifte er derfor et problem mange bedriftseiere sliter med. Eieren kan føle konflikt mellom sin rolle som tilsier at arven må deles likt mellom barna, og rollen som bedriftsleder som tilsier at bedriftens interesser må komme i første rekke. Sistnevnte kan f.eks innebære at et av barna vil bli forfordelt.

Det viser seg at bedriften har større sannsynlighet for å overleve lenge dersom familien ikke faller for fristelsen til å spre eierinteresser på for mange hender. (Kfr. kap. 2.)

I en undersøkelse mente $\frac{3}{4}$ av bedriftslederne at det var riktig å fordele aksjene i favør av dem som arbeidet i bedriften. Bare $\frac{1}{4}$ av lederne mente at det var riktig å dele likt mellom arvingene. Blant de eldste og mest vellykkede selskapene ble videreføring av arv og tradisjon tillagt stor vekt, og overføringen fra en generasjon til den neste ble sett på som en oppgave og et ansvar like mye som en rettighet.

Undersøkelsen viste også at den finansielle delen av et generasjonsskifte ble viet mindre oppmerksomhet. I de fleste tilfellene ble det derfor ikke foretatt realistiske verdibetraktninger av selskapet. Det som var avgjørende ved et generasjonsskifte var hva som gagnet bedriften på lang sikt. Det var ikke uvanlig at den som overtok ansvaret for bedriften arvet hele eller store deler av bedriften alene selv om det var flere som var arvtakere.

Selv om dette kan oppfattes urettferdig, syntes det som om man på denne måten unngår et vesentlig hinder for bedriftens langsiktige eksistens, nemlig utvanning av bedriftens eierinteresser og ledelse. Slik

fordeling førte imidlertid sjelden til familiesplid, da det var en del av familiens innarbeidede normer at hensynet til bedriften alltid kom i første rekke.

5 Bedriftskultur i familiebedrifter

“Kulturen i en bedrift er viktigere for bedriftens resultat enn noen annen faktor”

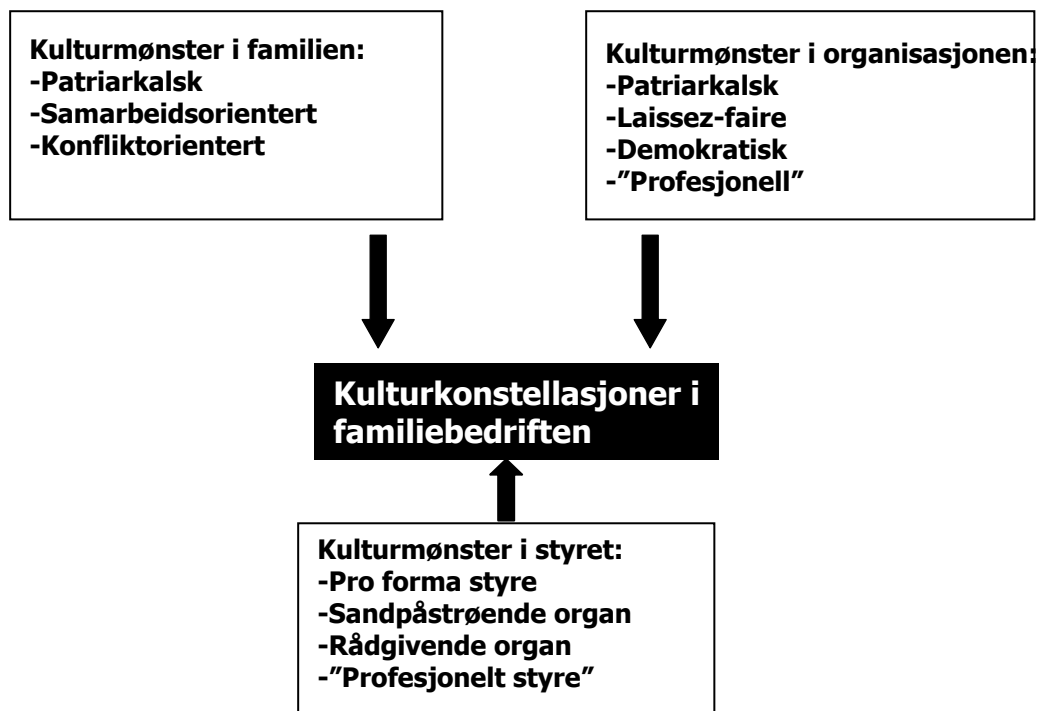
(John L. Ward, professor, Loyola Universitetet, Chicago)

En sunn bedriftskultur er en forutsetning for en sunn bedrift. Bedriftskultur er et vidt begrep, og henleder vanligvis på de verdier og normer som styrer bedriftens virksomhet; hvordan organisasjonen forholder seg til, og håndterer ulike situasjoner. Mange familiebedrifter gjør det bra økonomisk nettopp fordi de har en velutviklet og god bedriftskultur bygget på “sunne” forretningsprinsipper. Bedriftens filosofi er ofte preget av familiens verdsett og normer.

Bedriftskulturen endres over tid. Gjennom innsikt og forståelse for de underliggende krefter som påvirker den, kan utviklingen av bedriftskulturen styres. Forandring av bedriftskulturen starter på toppen, og gjennom bevisst kultivering kan lederen påvirke utviklingen i ønsket retning. Bedriftskulturen er til enhver tid et resultat av ytre og indre påvirkninger. I familiebedrifter kan man si at bedriftskulturen blir formet gjennom et samspill mellom familien, organisasjonen og styret.

Det har ikke vært forsket mye på bedriftskultur i familiebedrifter, men i amerikanske studier har man funnet frem til noen fremtredende kulturmønstre i henholdsvis familien, organisasjonen og i styret. Kombinasjoner av disse ga ulike kulturkonstellasjoner som i varierende grad viste seg å være vellykket. Noen konstellasjoner var typiske for bedrifter tidlig i livssyklusen, mens andre ble funnet å være fremtredende i mer veletablerte bedrifter. Disse ulike konstellasjonene kan beskrives på følgende måte:

Figur 2: Kulturkonstellasjoner i familiebedrifter



Kilde: W. Gibb Dyer Jr. professor Brigham Young University

Kulturmønstre i familien:

Familien kan ha sterk innflytelse på bedriftskulturen. Deres innstilling til bedriften og deres innbyrdes forhold kan derfor ha betydning for bedriftens resultater. Familiens holdninger kommer f.eks til uttrykk gjennom hvordan de organiserer bedriften, hvor grenselinjene blir trukket mellom familiens og bedriftens interesser, osv.

Noen familier har en patriarkalsk form. Det vil se at en autoritetsperson i familien har dominerende innflytelse, og at han i liten eller ingen utstrekning gir de øvrige familiemedlemmene medbestemmelsesrett. Dette mønstret ble funnet å være ganske typisk for første generasjons familiebedrifter, der gründeren og hans behov var i fokus.

I mer etablerte bedrifter var to andre kulturmønstre mest fremtredende. Disse mønstrene var karakterisert ved samarbeidsorienterte eller konfliktfylte familieforhold. I samarbeidsorienterte familier er lederen opptatt av å etablere felles mål med bedriften, og få familien til å arbeide sammen mot disse målene. I konfliktfylte familier har familien vanligvis ingen felles mål med

bedriften, og familiemedlemmer handler ut fra egne interesser. Sistnevnte kan føre til konflikter som lett er til skade for bedriften.

Kulturmønstre i organisasjonen:

Mindre familiebedrifter er ofte preget av en streng hierarkisk organisering der lederen, som gjerne er av den patriarkalske typen, har all makt. Dette kan fungere bra så lenge lederen har den nødvendige kompetanse. Men organisasjonen blir helt og holdent avhengig av denne ene personen. Dette kan i enkelte tilfeller begrense bedriftens utviklingsmuligheter.

Familiemedlemmer og andre ansatte i slike bedrifter blir i første rekke ansett som arbeidskraft. Men familiemedlemmer får vanligvis noe mer innflytelse enn andre ansatte. Vokser bedriften, vil en slik kultur enten føre til et ledelsesproblem, eller det tvinger seg frem andre kulturmønstre kjennetegnet ved større spredning av ansvar og oppgaver.

I mer veletablerte familiebedrifter er lederen ofte mindre dominerende. Hans maktposisjon er den samme, men ansvar og oppgaver blir i større grad delegert til familiemedlemmer og andre ansatte. Samarbeidsforholdene er med andre ord basert på gjensidig tillit, og lederen føler ikke lenger behov for full kontroll (Laissez-faire holdning). Familien blir tillagt mest makt, men andre ansatte kan også få betydelig makt og innflytelse i bedriften. Et slikt kulturmønster kan danne et godt grunnlag for utvikling og vekst i bedriften.

I noen bedrifter har familien avgitt organisatorisk makt til fordel for dem som arbeider i bedriften. Beslutningsprosessene blir dermed mer "demokratiske" og de ansatte er involvert i styringen og utviklingen av bedriften. Personlig vekst og utvikling for den enkelte blir tillagt stor vekt, mens begunstiging av familiemedlemmer nedtones eller avvikes. Slike kulturmønstre kan fungere bra i situasjoner der det er behov for størst mulig input for å komme frem til rette beslutninger. En av de største svakhetene ved dette mønstret er at det som regel tar lang tid og det blir mer byråkratisk å fatte beslutninger.

I tilfeller der familien velger å overlate ledelsen av bedriften til en ekstern leder kan det naturlig nok utvikle seg kulturmønstre som er mindre avhengig av familiens normer. Medarbeidere, familie og andre, blir i større grad vurdert ut fra deres bidrag til bedriftens fortjeneste og utvikling. Bedriften kan dermed tilføres nye lederteknikker og den eksterne lederens manglende bånd til fortiden medfører en friere utvikling av bedriften. Familien mister imidlertid mye av sin daglige innflytelse over selskapet.

Kulturmønster i styret:

Mange små og "enkle" bedrifter kan fungere meget bra uten styre. I mange tilfeller vil slike bedrifter neppe dra fordeler av den organisering og struktur et uavhengig styre vil fordre. Bedriften skal imidlertid ikke være særlig stor og kompleks før ledelsen vil kunne dra nytte at et aktivt styre. Velger man å ha et styre bør man definere hvilken rolle styret skal ha, med andre ord hvor stor makt og innflytelse det skal ha, og etter hvilke kriterier styremedlemmer skal velges.

Styrets roller kan variere svært mye i familiebedrifter. Noen selskaper har et styre kun for å tilfredsstille loven, mens andre bedrifter bruker styret som et sandpåstrøende organ. Når styret har en såkalt "sandpåstrøende" funksjon er dets rolle i første rekke å gå god for ledelsens disposisjoner. Styret er som regel fortidsorientert, det vil si opptatt av å behandle ting som har skjedd. Slike styrer består som regel av daglig leder, vanligvis som styreformann, familiemedlemmer, betrodde medarbeidere og eventuelt en eller to utenforstående, gjerne en advokat eller bekjente av daglig leder. Kriteriene for styremedlemskap kan sies å bygge på et personlig forhold til lederen.

En fordel med slike styrer er at styremedlemmer vanligvis har god innsikt i bedriftens virksomhet, og at de kjenner hverandre godt nok til å fungere bra i et team. En vesentlig svakhet med slike styrer er at de i liten grad er fremtidsorientert, og at styremedlemmene vanligvis ikke har ønske eller mot til å opponere ledelsens disposisjoner. Denne type styrer har derfor liten eller ingen reell innflytelse på det som foregår i bedriften.

I bedrifter der styret har en funksjon som rådgivende organ kan det ha betydelig innflytelse. Hvor stor makt styret har, er avhengig av i hvilken grad familien er villig til å lytte til styrets råd. Kriteriene for valg av styremedlemmer i slike tilfeller er i større grad basert på faglig kompetanse og tidligere erfaring. Det blir med andre ord lagt større vekt på at styremedlemmene kan bidra konstruktivt til bedriftens utvikling. Hensynet til bedriftens interesser blir vanligvis tillagt større vekt enn forholdet til familiens og lederens interesser.

Noen familiebedrifter har valgt å ha et "profesjonelt" styre, det vil si at styret, ikke bare på papiret men også i realiteten, er det høyeste organ i bedriften etter generalforsamlingen. Som sådan er styret ansvarlig for alle strategiske beslutninger, samt aktivt å følge opp driften av selskapet. Styret er også ansvarlig for ansettelse og avskjedigelse av daglig leder. I og med at styret i første rekke skal ivareta bedriftens interesser, blir familiens innflytelse i slike tilfeller vanligvis mindre. Dette kan føre til konflikt mellom bedrift og familie. For å opprettholde harmoni mellom familie og bedrift er det derfor viktig at maktforholdene mellom familie og styre blir klart definert og respektert.

Uansett bedriftskultur er det viktig at familien velger ut styrerepresentanter slik at ikke styret blir et forum for å løse familieproblemer alene. Et sentralt spørsmål i den sammenheng er om det bør være eksterne medlemmer i styret, eventuelt hvem og hvor mange. Dette avhenger av hvilken rolle styret skal spille. Eksterne styremedlemmer kan, brukt riktig, være nyttig støtte for ledelsen. De kan bringe nye impulser til bedriften, og vil være mer uavhengig i sine vurderinger, fordi de er mindre påvirket av familie- og bedriftshierarkiet enn personer fra henholdsvis familien eller bedriften.

Undersøkelsen her viste at ca. 1/3 av familiebedriftene bare hadde et pro forma styre. De øvrige 2/3 av bedriftene var likelig fordelt mellom styret som et sandpåstrøende, rådgivende og profesjonelt organ. Det var eksterne styremedlemmer i ca. halvparten av de undersøkte bedriftene. De fleste lederne i disse bedriftene mente at styret fungerte meget bra, i motsetning til hva de som ikke hadde eksterne medlemmer i styret mente.

Kombinasjoner av forskjellige kulturmønstre i henholdsvis familie, organisasjon og styre kan gi mange forskjellige kulturkonstellasjoner. I den amerikanske undersøkelsen, som det tidligere er referert til, fant man at det vanligste mønstret i bedrifter som var tidlig i livssyklusen var en patriarkalsk familiekultur koblet med en hierarkisk organisasjon. I den grad bedriften hadde et styre, hadde det funksjon som et "sandpåstrøende" organ, og hadde med andre ord ingen vesentlig innflytelse.

I annen generasjon bedrifter var det mer vanlig med en samarbeidsorientert familie, en organisasjonskultur der lederen hadde en mindre dominerende rolle, eller en demokratisk kultur, koblet med et styre som hadde en funksjon som rådgivende organ. Dette mønstret fant man svært sjelden i første generasjon bedrifter.

6 Familiebedrifter og planlegging

Planlegging i familiebedrifter skiller seg fra planlegging i andre bedrifter ved at familiens interesser er et ekstra element i planleggingsprosessen. Familiens interesser og preferanser vil, bevisst eller ubevisst, ha innflytelse over bedriftens mål og strategier. Dette medfører at bedriftens og familiens fremtid på sett og vis er gjensidig avhengig av hverandre, og ikke kan planlegges helt uavhengig.

Det finnes flere former for planlegging, fra den enkleste form for budsjettering til avansert strategisk ledelse. Planlegging forutsetter uansett at ledelsen definerer de rammebetingelser bedriften har å forholde seg til. Familien bør derfor fra tid til annen tenke nøye gjennom sitt forhold til bedriften. Som eier bør familien klargjøre om dens engasjement i bedriften bør være kort- eller langsiktig, i hvilken

grad opptjente midler skal reinvesteres i bedriften, fremtidig eierstruktur osv.

For å være en god eier bør familien også ha visjoner om hvordan de ønsker at bedriften skal utvikle seg i fremtiden, hvordan bedriften skal nå sine mål, og hvilken rolle familien og dens medlemmer skal spille. Er disse forholdene klarlagt er mange av bedriftens rammebetingelser definert.

De fleste større bedrifter driver strategisk planlegging, men også for mindre bedrifter er det som regel verdifullt å utarbeide en strategisk plan. Slik planlegging innebærer en analyse av bedriftens sterke og svake sider, og av bedriftens muligheter og trusler. På bakgrunn av disse analysene kommer man frem til ulike strategier bedriften kan følge, og hvilke mål som er realistiske å nå, gitt de rammebetingelser bedriften må forholde seg til.

Endelig valg av strategi og mål kan i familiebedrifter avhenge av familiens interesser, kompetanse og erfaring. Revisjon av de valgte strategier, i lys av familiens interesser og kvalifikasjoner, er også en del av planleggingsprosessen.

Valg av strategi er, og vil alltid være, mer kunst enn vitenskap! Gode strategier er ofte utradisjonelle, og de trenger ikke oppstå som resultat av systematiske metoder. I familiebedrifter er det nok mer typisk at strategiene ikke fremkommer som et resultat av en kollektiv innsats av ledelsen, men som et resultat av lederens egne analyser, visjoner og drømmer.

Mange bedriftsledere er skeptiske til, eller ser ikke behov for å planlegge bedriftens fremtid. Enten fordi de er av den oppfatning at planer begrenser virksomhetens fleksibilitet, eller at fremtiden er for usikker til at det er bryet verdt. Strategisk planlegging forutsetter intern utveksling av informasjon og kommunisering av bedriftens mål. Dette kan komme i konflikt med enkelte lederes holdninger. Noen frykter at planlegging medfører forandringer, og dette kan utløse usikkerhet og tilbakeholdenhet hos enkelte bedriftsledere. Utarbeidelse av en strategisk plan vil imidlertid i de fleste tilfeller resultere i klarere mål og bedre utnyttelse av ressursene. Det er mange eksempler på at innføring av strategisk planlegging har ført til rivalisering av familiebedriften.