



**SUFABU**

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

# HISTORIER FRA GENERASJONSSKIFTER

## 7. SALG ELLER AVVIKLING

## INTRODUKSJON



Det finnes flere mulige utganger fra en bedrift, i tillegg til det å overføre selskapet videre i familien. Som man kan se nederst til høyre i figur 1, inkluderer disse alternativene salg til en ny ledelse, en finansiell investor eller en strategisk kjøper. Det kan også være en overføring av kontroll til bedriftens ansatte, kalt »management buyout» (MOB) i figuren. Å trekke seg delvis ut er også et alternativ ved enten å selge en del av selskapet til en medeier eller å børsnotere selskapet.

I figuren under skiller Thomas Zellweger mellom overføring av eierskap og overføring av lederskap. I begge aksene er alternativene internt i familie, eksternt og en kombinasjon. For exit-alternativet er det eksterne alternativet resultatet av overføring av både eier- og lederskap. Innenfor exit-alternativet kan man trekke seg delvis ut gjennom partnerskap, fusjon eller børsnotering eller trekke seg helt ut med salg eller avvikling. Hvis man trekker seg delvis ut er det viktig å oppdatere aksjonæravtaler og andre sentrale dokumenter for å gjenspeile den nye eiersituasjonen og sikre fremtidig eierskap. Det finnes eksempler at det å trekke seg delvis ut etterhvert kan ende opp med at hele familien trekker seg helt ut.

		Ledelse		
		Internt	Kombinert	Eksternt
Eierskap	Internt	Familie- overtagelse	Kombinert ledelse	Ekstern ledelse
	Kombinert	Partner, fond, børsnotering	Kombinert ledelse og eierskap	Finansiell investering
	Eksternt	Fortsatt involvering fra familien etter salg		Salg eller avvikling (salg til ansatte, salg til eksterne investorer )

Kilde; Zellweger, 2017

Ulike omstendigheter kan påvirke beslutningen for en familie å helt eller delvis selge familiebedriften eller avvike. Noen eiere av familiebedrifter kan tvile på at de er den beste eieren for bedriften. Andre kan ha oppfatningen om at bedriften har vokst seg for stor for deres eierskap, og at endringen er nødvendig for å videreutvikle virksomheten. Den eldre generasjonen kan tro at overføring av virksomheten til neste generasjon er for komplisert eller en for stor belastning. Å selge for deretter dele salgssummen eller opprette et felles familieinvesteringsselskap kan fremstå som et enklere alternativ for den sittende generasjon. I andre tilfeller kan det være at den neste generasjon kanskje ikke er villige eller i stand til å ta over eierskapet av et operativt selskap.

Utfordringer og muligheter med å trekke seg ut av eierskap og ledelse gjennom en overtakelse

Alternativer	Muligheter	Utfordringer
Overføring til ansatte (MBO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Videreføring av firmaet med en ledelse som deler verdier og visjon til familien</li> <li>• Stabilitet for interessenter (kunder, ansatte, lokalsamfunn)</li> <li>• Ledelsen er godt informert, alle har den samme informasjonen om tilstanden til selskapet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Å finansiere overføringen. Det er ofte bare mulig gjennom et lån.</li> <li>• Begrensede muligheter til å maksimere salgsprisen (lojalitetsrabatt til ledere, finansiert fra selskapets kontantstrøm)</li> <li>• Rollekonflikt; under forhandlingene er lederne involvert på både selger- og kjøpersiden. Etter overføringen er det en risiko for at den gamle eieren ikke vil gi slipp</li> </ul>
Salg til finansiell eller strategisk kjøper	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mange potensielle kjøpere</li> <li>• Høyere salgspris på grunn av mulighet til å maksimere prisen</li> <li>• Muligheter til å investere i nytt prosjekt med kapital fra salget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tap av familietradisjonen</li> <li>• Konfidensialitets- og personvernproblemer i salgsprosessen</li> <li>• Publisitet og eventuelle trusler mot familiens omdømme</li> <li>• Kan få en negativ konsekvens for interessenter (ansatte, kunder, leverandører, lokalsamfunn)</li> </ul>
Salg til medeier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan muliggjøre forenkling av eierskapsstrukturen "beskjære familietreet»</li> <li>• Synergier med andre eiendeler, nettverk, kompetanse brakt inn av medeier</li> <li>• Videreføring av familietradisjonen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansiering. Har medeier økonomien til å betale?</li> <li>• Verdivurdering av selskapet</li> <li>• Å finne den rette partneren - mangel på felles verdier og tidsperspektiv kan gjøre det utfordrende å bli enige om en fremtidig strategi</li> </ul>
Børsnotering (IPO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilgang til kapital for vekst</li> <li>• Avslutningsmuligheter for familien "beskjære familietreet"</li> <li>• Mulighet til å selge/kjøre aksjer også for gjenværende familieaksjonærer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrative kostnader ved børsnotering samt økte rapporteringskrav</li> <li>• Offentlig eksponering av bedriften og familien</li> <li>• Stort press på kortsiktige resultater</li> <li>• Tap av familiekultur</li> <li>• Familien kan miste kontrollerende makt hvis tilstrekkelige aksjonærvtaler ikke er på plass</li> <li>• Fortynning av familiekontroll. Familien kan ikke delta i fremtidige kapitalutvidelser</li> <li>• Familien og øvrige eiere deler ikke verdisett eller tidsperspektiv på investeringen</li> </ul>
Avvikling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ryddig avvikling, spesielt hvis ikke bedriften ikke leverer gode resultat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tap av bedriften</li> <li>• Tap av identitet og stolthet for eieren(e)</li> <li>• Negative konsekvenser for interessenter (ansatte, kunde, leverandører, lokalsamfunn)</li> </ul>



Å trekke seg ut av familiebedriften kan være en vanskelig avgjørelse. Det er viktig at familien kommuniserer godt gjennom hele prosessen for å sikre enighet mellom eiere, neste generasjon og den utvidede familien. En kompliserende faktor er spørsmålet om hvem som burde være involvert i beslutningsprosessen. Er det å selge eller å avvikle familiebedriften en beslutning for den eldre generasjonen, generasjonen som skal ta over, eller er det en felles beslutning? I noen tilfeller har den eldre generasjonen startet en salgsprosess fordi de trodde at den neste generasjon ikke var interessert i å ta over, mens de faktisk var interessert. Oppdager familien dette i tide er det kanskje mulig å reversere prosessen.

Generasjonsskiftet i en familiebedrift kan være en komplisert prosess, og at det er viktig å være klar over de ulike mulighetene og utfordringene når man vurderer de ulike måtene man kan trekke seg ut på.



#### **Oversikt over historier:**

7.1 Avvikling	s. 5
7.2 Neste generasjon selger bedriften	s. 7
7.3 Etablering av familieinvesteringsselskap for Scott familien etter salg	s. 9
7.4 Delvis salg av M&M Production	s.11
7.5 Delvis salg I Anchovy Inc	s.13

## 7.1 Avvikling

### KATEGORISERING



Nasjonalitet:	<b>Norge</b>	Valg ved generasjonsskifte:	<b>Avvikling</b>
Virksomhetens størrelse (ansatte):	<b>&lt; 10</b>	Virksomhetens størrelse (omsetning):	<b>&lt; €2 mill</b>
Generasjon:	<b>Første til andre generasjon</b>	Bransje:	<b>Bygg og anlegg</b>
Intervjuet:	<b>2. generasjon</b>	Anonymous:	<b>Ja</b>

### EIERSKIFTEHISTORIE



Denne historien er basert på et intervju med den eldste sønnen til grunnleggeren av firma med anleggsmaskiner, som ble grunnlagt i 1974. Gründeren hadde to sønner; den yngste sønnen valgte å følge i sin fars fotspor, mens den eldste sønnen valgte en karriere utenfor familiebedriften. Familien ble enige om at den yngre sønnen gjorde en god jobb, og at han derfor skulle videreføre bedriften. I teorien høres dette ut som en god forutsetning for et vellykket generasjonsskifte.

Familien slet imidlertid med kommunikasjonen, og faren klarte ikke å gjennomføre generasjonsskiftet på en god måte. Den yngste sønnen, som hadde begynt å jobbe i selskapet i 1995, følte at han aldri gjorde en god nok jobb. Faren deres var fra en generasjon som hadde vanskeligheter med å gi ros, og kritiserte sønnen på en svært lite konstruktiv måte. Sønnen leverte i følge sin storebror over forventning når det kom til kvalitet på hans arbeid, samhandling med kunder og kollegaer. Han fikk derimot aldri annerkjennelse for dette fra sin far. Etter tolv år i selskapet ble den yngste sønnen utslitt. Fra utsiden var den eldste sønnen i stand til å dele innsiktsfulle refleksjoner, samtidig som han opprettholdt et delvis objektivt perspektiv. Han forsøkte å hjelpe sin far gjennom prosessen og oppmuntret ham til å gi slipp på noe av kontrollen, og til å la den yngste sønnen ta over ledelsen. Selv om faren var enig, strevde han med å få det til i praksis.

Dette resulterte i at den yngste sønnen trakk seg ut av farens bedrift i 2006, og etablerte sitt eget selskap i samme bransje. Han var dyktig og godt likt, og flere kunder valgte å kjøpe tjenester fra ham i stedet for hans far. Fra dette tidspunktet blomstret sønnens selskap, mens farens selskap gikk nedover. Etter noen år innså faren at han ikke hadde noe annet valg enn å avvikle selskapet sitt. Dette var både et følelsesmessig og økonomisk nederlag, og det påvirket hele familiedynamikken. Kundene opplevde en kontinuitet med å kjøpe tjenester fra samme familie, fra sønnen istedenfor faren, og så ikke nødvendigvis at sønnen etablerte en nytt og faren avviklet sitt. I årene etter avviklingen var kommunikasjonen mellom faren og den yngste sønnen begrenset, og dessverre ble forholdet deres aldri reparert før faren døde. I intervjuet forteller den eldste sønnen at han vurderte stolthet som kilden til farens motvilje mot å gi opp kontrollen over selskapet.



Han delte følgende refleksjon han hadde gjort med hensyn til stolthet:

***"Stolthet, som vi lærer i Shakespeares Macbeth, er en tragisk feil. Stolthet kan komme i form av grådighet, sjalusi, hevn, løgn og mer. Det kan også komme i form av uvitenhet, og partiske meninger. Folk gjør veldig dårlige ting av mange grunner, og flere er knyttet til stolthet."***

Utvilsomt ville både far og sønn ha hatt det bedre hvis de hadde vært i stand til å komme til enighet, og hvis faren hadde vært villig til å tre til side og la sin sønn ta over kontrollen.



## REFLEKSJONSSPØRSMÅL



- Lar du din stolthet komme i veien for god kommunikasjon?
- Hvis du jobber sammen med familiemedlemmer, anerkjenner du deres bidrag til firmaet? Ofte har vi en tendens til å bare fremheve negative ting eller forbedringsområder og glemme å gi tilbakemelding på den andre gjør bra. Ingen liker å bli tatt for gitt - ikke engang familiemedlemmer.

## 7.2 Neste generasjon selger bedriften

### KATEGORISERING



Nasjonalitet:	<b>Danmark</b>	Valg ved generasjonsskifte:	<b>Salg</b>
Virksomhetens størrelse (ansatte):	<b>&lt; 250</b>	Virksomhetens størrelse (omsetning):	<b>&lt; €10 mill</b>
Generasjon:	<b>Første til andre generasjon</b>	Bransje:	<b>Industri</b>
Intervjuet:	<b>2. generasjon</b>	Anonymous:	<b>Ja</b>

### EIERSKIFTEHISTORIE



Administrerende direktør i et dansk ingeniørfirma kjøpte selskapet i 1990 etter å ha jobbet i bedriften siden 1965. Hans fire barn jobbet i selskapet i skoleferier, og hadde utviklet et følelsesmessig forhold til selskapet til tross for at de ikke vokste opp som den neste generasjonens eiere. Den nye eieren inviterte de fire barna til å ta en aktiv rolle i selskapet. I 2003 overførte faren aksjer i selskapet til sine fire barn, 15 prosent til hver av dem. Ved overføringen aksjene hadde faren som krav at det skulle være særeie, noe som skapte konflikt mellom svigerforeldrene og barnas ektefeller. Med ulike innganger til bedriften, hadde alle de fire barna operasjonelle roller i virksomheten som faren ledet. Den eldste sønnen ble identifisert som den fremtidige etterfølgeren etter faren og overtok som administrerende direktør i 2007 da faren ble styreleder.

Den eldste broren overtok et robust selskap med en anstendig omsetning. Han identifiserte vekstmuligheter i øst- og Sentral-Europa og tok noen risikable forretningsbeslutninger for å at selskapet skulle vokse internasjonalt. Han identifiserte også potensielle forbedringsmuligheter i forsyningskjeden, blant annet ved å erstatte ulike komponenter i produksjonen med billigere alternativer. En av søstrene var på dette tidspunktet ansvarlig for salg på et av kontorene i utlandet og begynte å se problemer i kvaliteten på deres produkter. Intern håndtering av kvalitetsproblemene skapte friksjon blant søsknene som ble berørt ulik basert på hvor i organisasjonen de hadde sitt daglige virke og ulike fullmakter til å kunne løse problemene. Med kvalitetsproblemer og konflikter blant søsknene, sparket faren i sin rolle som styreleder sønnen, den administrerende direktøren i 2011. Resten av familie- og ledergruppen innså at selskapet var i dårligere forfatning enn det sønnen hadde rapportert, og selskapet var nær konkurs. Selskapet hadde blitt håndtert uansvarlig og kommunikasjonen mellom søsknene var dårlig.

De dårlige forholdene innad i familien skapte store konflikter, og da banken tok pant i aksjene deres, ble tanken på å selge selskapet fristende. De ble usikre på om de var villig å ta risikoen forbundet med å eie familiebedriften. Familien satte i gang en snuoperasjon for å få bedre bedriftens økonomiske resultater før salget. Selv om det var utfordrende, klarte de å snu resultatene fra negativt til positivt, samtidig som de kunne tilbakebetale lån fra det operative selskapet til eiendomsselskapet.

*"Hvis vi hadde klart å utnytte våre kombinerte styrker blant de fire søsknene, ville vi ha vært et sterkt eiersteam. Men med konflikter i familien og høy økonomisk risiko ble eierbyrden for mye for familien. Den beste løsningen for fremtiden for virksomheten var å finne nye eiere".*

Andre generasjonseier

I 2018, syv år etter at den eldste sønnen fikk sparken som administrerende direktør og en krevende snuoperasjon startet, ble selskapet solgt til en av sine konkurrenter. De nye eierne beholdt navnet, ledelsen og de ansatte. Den tidligere eieren følte at de hadde funnet et passende nytt hjem for deres selskap og var fornøyd med prisen.

### **I ettertid, hva ville familien ha gjort annerledes?**

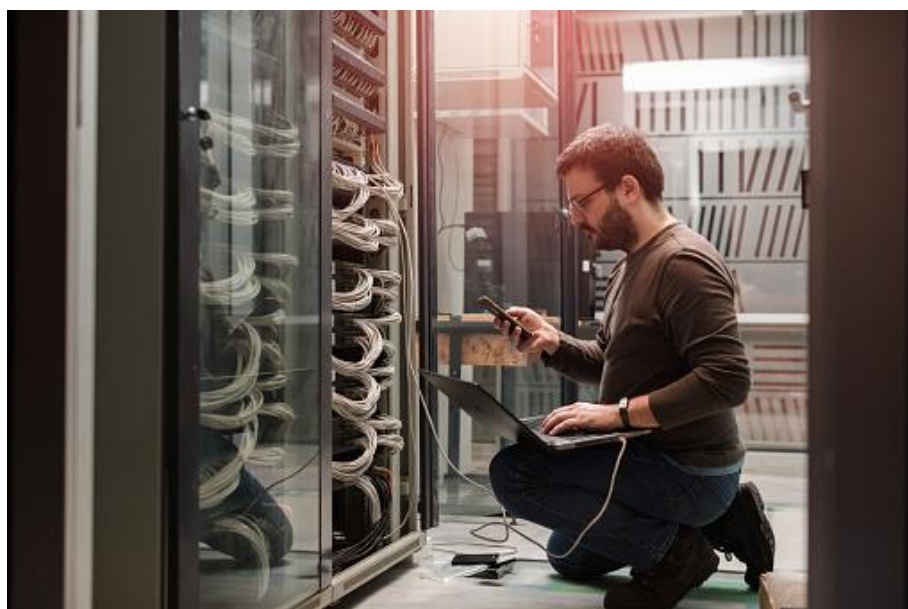
For det første må en familie ha tydelige rollebeskrivelser når de arbeider i og for en familiebedrift. Ledelsen besto hovedsakelig av familiemedlemmer uten klare retningslinjer eller rollebeskrivelser i sine arbeidskontrakter. Dette skapte problemer senere med tanke på ansvarlighet og manglende måloppnåelse. Det var i utgangspunktet ingen klare instruksjoner fra stryket til ledelsen.

For det andre er det viktig å opprettholde et klart skille mellom jobb og privatliv. Uenigheter på jobben ble ofte tatt opp under familiemiddager, og det var vanskelig å ha et profesjonelt arbeidsforhold uten å bli følelsesmessig involvert.

For det tredje, for å opprettholde et sterkt eierskap, er det viktig å akseptere hverandres forskjeller, kjenne hverandres styrker og svakheter og dra nytte av hvert familiemedlems gode egenskaper for å bygge et sterkt team. Dette kunne ha gjort det mulig å bruke ressurser mer effektivt og forbedret samarbeidet.

Eierens verdigrunnlag er ofte en viktig ressurs for en familiebedrift. I dette tilfellet ble farens verdier og lederstil avviklet av sønnen. Det ble tydelig at farens verdi var basis for bedriftskulturen, og de andre søsknene var mer på linje med farens verdier enn den eldste sønnen var.

Til slutt, for å gjennomføre et vellykket generasjonsskifte i en familiebedrift, er det viktig å lage en klar plan for å identifisere de nødvendige stegene i god tid og å være tydelig på hvordan overføringen skal gjennomføres.



## REFLEKSJONSPØRSMÅL

- Tar du jobbdiskusjoner inn i familiemiddagene til familien din? Hvis ja, kan du være den som etablerer egne familiemøter for å holde disse diskusjonene unna familiemiddagen?



## 7.3 Etablering av familieinvesteringsselskap for Scott familien etter salg

### KATEGORISERING



Nasjonalitet:	<b>Storbritannia</b>	Valg ved generasjonsskifte:	<b>Salg</b>
Virksomhetens størrelse (ansatte):	<b>&lt; 250</b>	Virksomhetens størrelse (omsetning):	<b>&lt; €50 m</b>
Generasjon:	<b>Fjerde til femte generasjon</b>	Bransje:	<b>Finansierings- og forsikringsvirksomhet</b>
Intervjuet:	<b>4. Generasjon Alex Scott</b>	Anonymous:	<b>Nei</b>

### EIERSKIFTEHISTORIE



Applerigg ble etablert som et familieinvesteringsselskap for Scott-familien etter salg av deres kjernevirksomhet.


Familien har en interessant fortid, med Sir James Scott som grunnla Provincial forsikringsselskap i 1903. Selskapet ble utvidet, og på 1920-tallet sikret de økonomen John Maynard Keynes som styremedlem. Senere fortsatte den global ekspansjonen med filialer rundt om i verden og over 2000 ansatte, samtidig som familien fremdeles beholdt kontrollen over bedriften.

Endrede rammevilkår og stor internasjonal konkurranse gjorde at familien valgte å selge Provincial forsikringsselskap på midten av 90-tallet. Applerigg ble opprettet både for å fortsette familieeierskaper, bygge videre på familiens kompetanse, og for å gi formuesforvaltning for familien generelt. Med Applerigg har Scott-familien et felles familieinvesteringsselskap for å imøtekomme familiens ønsker om å eie sammen. Kjøp og salg av hele eller deler av bedrifter samt å etablere nye bedrifter er en del av porteføljeforvaltningen i Applerigg. Et av porteføljeselskapene som familien etablerte var et multi family office som leverte investeringsrådgivning, fondsadministrasjonstjenester og formuesforvaltning til andre eierfamilier, dette ble solgt i 2020. Applerigg har også etablert et sosialt foretak som utvikler ansvarlig lederskap for neste generasjon eiere og entreprenører i familiebedrifter.

Da fjerdegenerasjonseier, Alex Scott grunnla Applerigg etter å ha solgt kjernevirksomheten, ble eierskapet til bedriften fordelt på 80 familiemedlemmer. Siden hans far tidligere hadde informert han om at han "ikke hadde noe annet valg", enn å bli med i familiebedriften, bestemte Alex seg tidlig for å skape et miljø i familiebedriften der neste generasjon faktisk ønsker å bli med i virksomheten, og at de ikke blir tvunget til det.

*«I likhet med mennesker, har bedrifter begrenset levetid. Familiebedrifter gir en bedrift muligheten til å ha et lengre liv gjennom generasjonsskifter, som kan gi bedriften nyvunnen energi og innovasjon. Noen ganger vil nye familiekrefter bidra til at bedriften lenger lever enn hva man kunne forventet.»*

Alex Scott, 4. generasjon



Familien har nylig vært igjennom et nytt lederskiftet av bedriften til en ny generasjon, og det var over 30 familiemedlemmer i femte generasjonen som var potensielle kandidater. Alex snakket med familiemedlemmene tidlig og var ganske tydelig på at noen fra den neste generasjonen måtte stille opp, og så lot han debatten ligge i noen år for å la det modne og gi medlemmer i neste generasjon muligheten til å vurdere oppgavene.

Et familiemedlem fra femte generasjonen meldte sin interesse, og fikk anbefaling og støtte fra styret. Storfamilien gav også sin støtte. Her er det verdt å legge til at gjennom hele levetiden til familiebedriften, helt tilbake til Provincial forsikring, var styringen av selskapene slik at både styret og ledergruppen hadde et flertall av eksterne ressurser, og det var styre som innstilte den nye etterfølgeren fra familien.

Etterfølgeren selv hadde en interessant fortid med fantastiske resultater. Solid utdannelse, gode lederegenskaper og to oppstartsbedrifter med vellykkede utganger bak seg. Han hadde alle egenskapene som både styret og familiemedlemmer var ute etter, samt en evne til å etablere en ny visjon for familieinvesteringsselskapet. Etterfølgeren ble utnevnt i juni 2020 for å sikre at familiebedriften ville overleve inn i den 5. Generasjonen, noe som er svært uvanlig.

Alex Scott reduserer sitt engasjement i familiebedriften for å gi plass til neste generasjon. Han vil gi rom for at hans etterfølger kan komme med sine egne nye ideer for å videreutvikle familiebedriften, uten at han skal henge over bedriften som en syvende far i huset.



Alex Scott

*"Vårt mål er å legge til rette for verdifulle og varige virksomheter, trekke på vår arv og verdier mens vi er bevisst ansvar for å fornye og innovere for å være relevant for fremtiden."*

Fjerde- og femtegenerasjonseiere i familien Scott

## REFLEKSJONSSPØRSMÅL



- Hva kan dere oppnå sammen hvis dere bestemmer dere for å investere sammen som familie etter et salg?

## 7.4 Delvis salg av M&M Production

### KATEGORISERING



Nasjonalitet:	<b>Romania</b>	Valg ved generasjonsskifte:	<b>Kombinert ledelse og eierskap</b>
Virksomhetens størrelse (ansatte):	<b>&lt; 250</b>	Virksomhetens størrelse (omsetning):	<b>&lt; €10 mill</b>
Generasjon:	<b>Første til andre generasjon</b>	Bransje:	<b>Industri</b>
Intervjuet:	<b>Første generasjon Ms Melinda Muresan</b>	Anonymous:	<b>Nei</b>

### EIERSKIFTEHISTORIE



Melinda Muresan grunnla M & M Romania for 36 år siden. Ved etableringen ga Muresan 10 prosent av selskapets aksjer til sin kollega, en forretningspartner som hun allerede hadde hatt et partnerskap med tidligere. Hennes forretningspartner forble aksjonær og jobbet i selskapet frem til 2012, da hennes mann overtok for henne og ble administrerende direktør i selskapet.

Siden tidligere avtaler var uformelle, startet nylig prosessen for å gjøre dem formelle og juridisk bindende, samt å gjøre de nye rollene i virksomheten offisielle. Generasjonsskifte har enda ikke funnet sted, og det er ikke en fastlagt tidsramme når eierskifte skal gjennomføres, men det er for tiden under planlegging.

Muresan planlegger for tiden prosessen slik at når hun bestemmer seg for at det er på tide for henne å trekke seg ut, så vil det være en formell prosess og struktur på plass for å sikre overlevelse og videreføring av selskapet og dets viktige verdier. Muresan ønsker å klargjøre disse planene slik at hun i fremtiden kan begynne å bevege seg bort fra daglig driften av selskapet for å frigjøre tid til andre aktiviteter slik at hun gradvis kan trekke seg fra virksomheten.

Datteren har ikke interesse av en operasjonell rolle i familiebedriften, da hun er kreativ og ikke føler seg egnet for en produksjonsbedrift. Hun er derfor ikke tatt med i en ny organisering av virksomheten, men er ikke utelukket fra en eierrolle. Muresan tenker det kan være viktig å inkludere datteren med en eierrolle i bedriften som en bro til fremtidige barnebarn som kan være interessert i å spille en rolle i bedriften.





For tiden er Muresan det eneste familiemedlemmet som jobber i virksomheten, og det er heller ingen andre familiemedlemmer involvert i styret. Datteren er fortsatt ung, så Muresan vil ikke utelukke at datteren kan fatte mer interesse for familiebedriften i fremtiden og muligens være villig til å vurdere et styreverv..

Ettersom hun nylig ha påbegynt å planlegge generasjonsskifte, ønsker Muresan og administrerende direktør å opprette et styre av aksjonærer i selskapet som vil jobbe frem en god ledelse i løpet av de neste to årene. Håpet er at styremedlemmer og ledere kan ta på seg mer ansvar enn de har i dag.

Forhåpentligvis vil en av dagens mellomlederne vise sitt potensial og bli ny administrerende direktør, men Muresan er ikke redd for å få inn en ekstern administrerende direktør igjen. Når denne prosessen er ferdig i løpet av de neste to årene, håper Muresan og hennes forretningspartner å kunne bestemme hva de skal gjøre videre, men de lar alle fortsatte flere alternativer være åpne, inkludert en etterfølger fra familien.



## 7.5 Delvis salg I Anchovy Inc

### KATEGORISERING



Nasjonalitet:	<b>Malta</b>	Valg ved generasjonsskifte:	<b>Kombinert ledelse og eierskap</b>
Virksomhetens størrelse (ansatte):	<b>&lt; 50</b>	Virksomhetens størrelse (omsetning):	<b>&lt; € 2 mill</b>
Generasjon:	<b>Første til andre generasjon</b>	Bransje:	<b>Forretningsmessig tjenesteyting</b>
Intervjuet:	<b>Første generasjon Zachary Borg</b>	Anonymt:	<b>Nei</b>

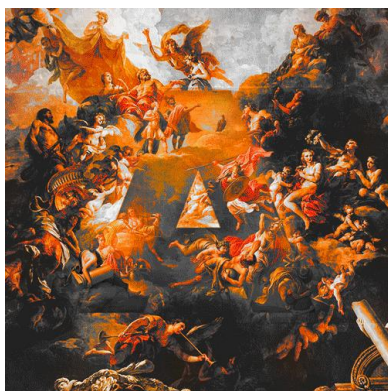
### EIERSKIFTEHISTORIE




Anchovy Inc ble grunnlagt av brødrene Zak og Benji Borg på Malta i 2013. Selskapet ble grunnlagt etter at brødrene oppdaget et hull i markedet på Malta for et datadrevet digitalt markedsføringsbyrå, i en tid hvor Malta manglet et ekte markedsføringsfirma.

Etter en rask ekspansjon bestemte Anchovy seg for å øke sin rekkevidde fra Malta til utlandet, så i 2017 ble selskapet notert på den Maltetiske børsen. Kort tid etter dette ble det utstedt en obligasjon for 1 million euro. Disse midlene har blitt brukt på internasjonalt vekst med ved å få inn eksterne ressurser på internasjonalisering, investere i nye oppstarts aktiviteter og etablere datterselskap. Børsnotering var naturlig neste fase for brødrene i utvikling av bedriften og prosessen gikk greit.

Etter børsnotering har bedriften utviklet seks nye områder, inkludert deres ledende nettsteder Alpha Sports Betting og Bite My Coin. Nettstedene gir både en jevn inntektsstrøm, samt skaper en ytterligere tillit til merkevarenavnet til Anchovy. De utvidet også selskapene sine til å inkludere Fetch It, og de forble med det tro mot det tankesettet og tjenestespekteret som preget selskapet i startfasen.



Suksessfaktorene for bedriftens raske vekst vurderer grunderne til å være en kombinasjon av hardt arbeid, god forretningsans, smarte økonomiske beslutninger og at de har vært åpne for nye muligheter. Virksomheten vokser fortsatt raskt med i underkant av 50 ansatte. Anchovy deler både sine egen historie og andres arbeid gjennom en rekke podcaster på Malta .



Anchovy har nå kontorer over hele verden, i Malta, Amsterdam, Riyad og Dubai med 4 nye partnere på tvers av disse forskjellige kontorene. Selskapet er opptatt av åpenhet, ansvarlig eierstyring og selskapsledelse, med sikte på å maksimere verdien av selskapet.

For å sikre etterlevelse av disse nøkkelverdiene er virksomhetsstyring viktig. I styret sitter de to grunnleggerne og tre eksterne styremedlemmer. Styret møtes regelmessig for å sikre jevn drift av virksomheten. Styret spiller en svært viktig rolle i Anchovy, og skaper tillit fra nåværende og fremtidige aksjonærer, kreditorer, ansatte, forretningspartnere og offentligheten i nasjonale og internasjonale markeder. Styremøtene kombineres med aksjonærmøter gjennom hele året og interne møter for driften av hvert forretningsområde med sin respektive ledergruppe og partnere.

Etter børsnoteringen av selskapet og at grunnleggerne delvis solgte seg ned i selskapet i 2017, jobber Borgbrødrene fortsatt på heltid for bedriften fra sitt kontor på Malta. Prosessen var svært vellykket for brødrene og virksomheten, og har gjort dem i stand til å utvide sin egen kompetanse og tjenester med hjelp av nye talenter fra hele verden. Denne nye kapasiteten har gjort det mulig for virksomheten å vokse og utvikle seg til nye områder og gi ny kunnskap og muligheter for grunnleggerne og deres kunder.



*Benji & Zag Borg, brødre og grunnleggere av Anchovy Inc*

## REFLEKSJONSSPØRSMÅL



- Kan et nedsalg gjennom børsnotering gjøre det mulig for deg å nå dine ambisjoner for bedriften?

## LÆRINGSPUNKT



### **Frivillig eierskap og ledelse**

Det er viktig å skape et miljø der neste generasjon faktisk ønsker å bli med i familiebedriften. Dette hindrer at etterfølgeren føler at de ikke har noe annet valg enn å bli eier og eller ansatt i familiebedriften.

### **Involver den neste generasjonen tidlig**

For større familier med mange potensielle etterfølgere i neste generasjon, kan det være gunstig å åpne muligheten tidlig for å gi potensielle etterfølgere tid til å vurdere om de ønsker å bli en operasjonell eier. Etterfølgerplanlegging må starte tidlig kanskje til og med 5-10 år i forveien. Nok tid er nødvendig for å identifisere potensielle etterfølgere, sikre at de har tilstrekkelig kompetanse og erfaring og integrere dem (om nødvendig) i virksomheten før overtakelsen mens de utvikler seg.

### **Ekstern hjelp**

Risikoen for avvikling i case 7.1 kunne ha blitt redusert hvis familien hadde ansatt en ekstern rådgiver i form av en revisor, advokat eller organisasjonspsykolog. Det kan være lettere for en utenforstående å starte ubehagelige samtaler, holde dialogen profesjonell samt sikre fremdrift.

### **Ikke overkompliser generasjonsskifte**

I noen tilfeller kan det virke som en større oppgave å snakke generasjonsskifte enn å faktisk gjennomføre det. Skill mellom eierskifte og lederskifte i bedriften. For eierskifte kan det være nyttig å presentere forslag til forhåndsskrevne dokumenter for å overføre aksjene, der det eneste den eldre generasjonen trenger å gjøre er å signere dokumentene.

### **Tydelige grenser**

Det er viktig å skille mellom ens rolle i virksomheten og ens rolle i familien. Unngå å la uenighet på arbeidsplassen skade familieforhold. En måte å bekjempe dette på kan være å skape et miljø der åpen kommunikasjon oppmuntres, og der det er rom for samtaler om planer og forventninger. Å etablere egne familiemøter eller uformelle møter uten agenda kan være en måte å sikre jevnlig dialog og unngå at små uenigheter vokser seg store.

### **Respekter generasjonsforskjeller**

Generasjonsforskjeller kan føre til uenigheter i en familiebedrift. Det er viktig å prøve å forstå hverandres behov, ulike perspektiv, verdigsett og være empatisk. Den eldre generasjonen kan trenge en gradvis overføring av ansvar, da det kan være svært vanskelig å gi opp kontrollen hvis ens identitet er sterkt knyttet til selskapets. Den yngre generasjonen må kanskje verdsettes og anerkjennes ved å få selvstendig ansvar.

### **Vær forberedt**

Et viktig læringspunkt fra case 7.4 var at et generasjonsskifte ikke kan planlegges for mye. Dette er spesielt viktig siden du aldri kan forutsi når eierskifte eller lederskifte kan bli nødvendig, derfor er det bedre å være forberedt. For Muresan gjelder ikke dette bare det økonomiske, men også når det gjelder verdigrunnet i virksomheten som har gjort det til det det er i dag.

### **Ikke vær redd for å ta risiko**

For selskapet i case 7.5 var det å ta sjanser i selskapets oppstartfase nøkkelen til deres suksess. Risikoens muligheter er uendelige.

## AKTIVITETER FOR EIERFAMILIER



### Forventningsavklaring

Ta initiativ til et familiemøte med det formål å avklare forventningene. Følgende er et eksempel på hvordan du kan gjøre en slik øvelse. Fordel tre enkle spørsmål før møtet og be alle deltakerne om å reflektere over disse spørsmålene.

1. Hva er mine forventninger til meg selv når det gjelder min rolle i familiebedriften?
2. Hvilken forventning har jeg til de andre familiemedlemmene?
3. Hvilke forventninger tror jeg de har til meg?

Det er viktig å avklare forventninger for å unngå misforståelser, unngå å bruke energi og frustrasjon på å levere på forventninger du tror andre har til deg eller svare på forventninger du ikke har tenkt å levere på.

### Eksterne rådgivere

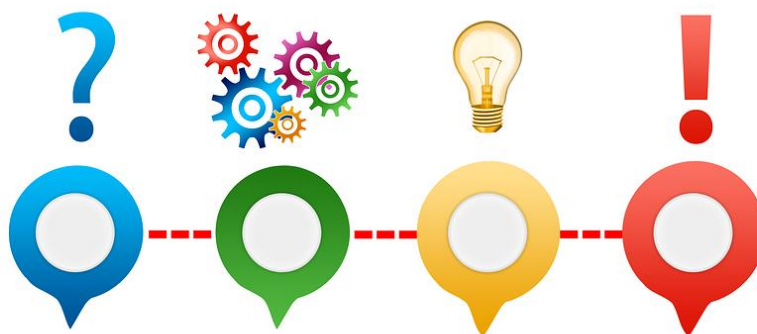
Utnevn en juridisk rådgiver eller revisor for å gi en struktur til overføringen av selskapet. Muresan fra case 7.4 la til at å få inn en ekstern rådgiver for å veilede henne gjennom prosessen var svært nyttig og virkelig fikk henne til å tenke på hva hun skulle gjøre for å få overgangen til å bli så enkel som mulig. Det ga et eksternt perspektiv til prosessen og fjernet følelser og personlige synspunkter fra den.

### Nedtrapping

Den sittende generasjon bør vurdere sine andre interesser for å sikre at når de trekker seg fra selskapet har de noe meningsfullt å fylle tiden med. Eiere av familiebedrifter, kanskje særlig gründere og de som har ledet bedriften gjennom flere tiår har store deler av sin identitet knyttet til familiebedriften. Å se en fremtid etter dagens rolle kan være utfordrende. Å søke nye engasjement og roller kan være en måte å unngå situasjonen beskrevet i case 7.1, som kan føre til avvikling av bedriften, av selskapet. Noe man kan vurdere er å utvikle en personlig kontinuitetsplan for å skape en personlig vei fremover hvor man kan bruke sin lidenskap og kapasitet til å dra nytte av seg selv, familiebedriften og muligens samfunnet gjennom nye roller. Det kan lette prosessen med å gi slipp på den nåværende rollen.

### Snakk med andre familier i lignende situasjoner

Muresan fra case 7.4 vil anbefale å snakke med familier i lignende situasjoner som har vært gjennom et generasjonsskifte, slik at de er i stand til å lære av andres erfaringer. Se i nettverket ditt eller bransjeforeningen etter relevante historier du kan lære av.



## REFERANSER



Zellweger, Thomas, *Managing the family business*, 2017

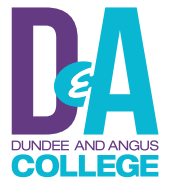
<https://www.thefbcg.com/resource/transitioning-from-the-top-personal-continuity-planning-for-the-retiring-family-business-leader/>



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



**INSTITUT  
INPRO**



**DUNDEE AND ANGUS  
COLLEGE**



**EFB EUROPEAN  
FAMILY  
BUSINESSES**



**Family  
Business  
Norway**



**CEntro Diffusione Imprenditoriale Toscana**



[www.sufabu.eu](http://www.sufabu.eu)



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

Ms Kristýna STRNADOVÁ  
Sokolovská 100/94  
186 00 Prague 8  
Czech Republic  
[strnadova@amsp.cz](mailto:strnadova@amsp.cz)



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

