



Tretton fall

- en fördjupad bild av skiften



Ägardynamik och skifte

- Ägarstruktur
 - Antalet ägare
- Relationer
 - Yrkesmässiga
 - Släktskap
 - Inom ägargrupp
 - Mellan ägargrupp och ledning



Skiftens betydelse för företagets utveckling

- Nya impulser, perspektiv och energi
 - Utvärdering och utveckling
- Samspel och maktspel
 - Skifte och icke-skifte
- Övergångsperiod
 - Överföring av ”tyst kunskap”, historia och kultur
- När ägarskifte inte är tillräckligt
 - Behov av kompletterande kompetens



Förbered ”eftertiden”

- Formella och reella skiften
 - Psykosociala aspekter
 - Identitets- och rollförändringar
 - Skola in och skola ut



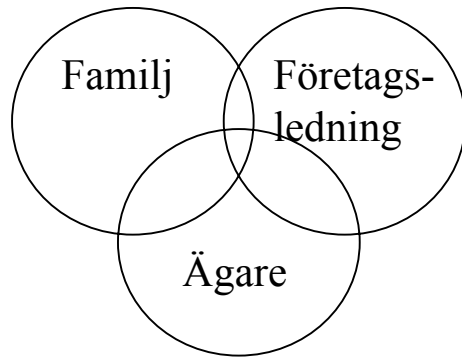
Identitet och roller

- Identitet = självbild/självuppfattning d v s uppfattning av den egna personen som specifik (m a p kvaliteter, kompetenser, värderingar): ”detta är jag”
- Identitet = process genom vilken individen särskiljer sig från andra
- Roll = position i ett socialt sammanhang
- Roll Identitet
- Rollidentifikation= strävan utöva rollen
- Vi söker ständigt efter (att bekräfta) vår identitet (”vem är jag/detta är jag?”)



Ägar/VD-skiften: rollförändringsprocesser

- Tre centrala roller vid ägar/VD-skiften

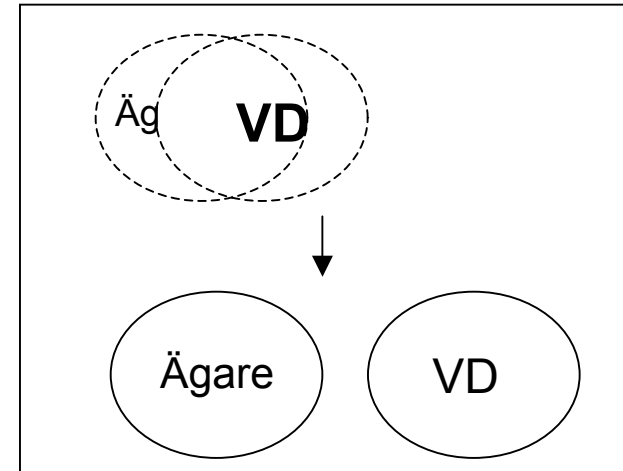


- Roller skapar identitet
- Rollidentifikation: ”jag är entreprenör/företagsledare”
(rollen är en central del av utövarens personlighet/identitet)
- Rollidentifikation: tendens att agera som rollen i alla sammanhang, ovilja/svårighet lämna rollen
- ***Ägar- och VD-skifte: potentiell identitetskris***



Att möta skiftesutmaningen I

- VD-rollen oftast central
- Separera ägar- och VD-rollerna
- Specificera innehållet i rollerna
 - Vad innebär det att vara ägare?
- Utöva roller på relevanta arenor
 - Skapa arenor!?
- Rollspecifikation underlättar rollidentifikation
- Aktiv ägarroll förutsättning för strategisk styrning (speciellt viktigt vid extern VD)



OBS! Perspektiven hänger ihop!

Psykosociala aspekter \longleftrightarrow Strategiska/styrmässiga aspekter
Misslyckad separation av ägar- och VD-rollen innebär rollöverlappning, osäkerhet om ledningen av företaget och hämmad strategisk utveckling!!!



Att möta skiftesutmaningen II

- Succession: integrerade rollförändringsprocesser
 - Generation I
 - Lämna VD-rollen (“*I am retired, more or less*”)
 - Ny roll inom/utom företaget
 - Generation II
 - Överta VD-roll (men inte imitera; rollinnovation)

Efterträdarens möjlighet att överta en roll och skapa en individuell identitet genom den = avgående generations möjlighet att skapa (eller fortsätta) sin identitet genom en ny roll



Lyckade skiften förutsätter

- Medvetenhet
- Kommunikation
- Lyhördhet

Om inte: rolldubblering =

- maktkamp
- förhindrad personlig utveckling
(identitetsförlust)
- förhindrad utveckling av företaget (ingen
rollinnovation)



Finansiella aspekter på skiftet

- Företagets ekonomi
 - Lönsamheten påverkar valmöjligheten
- Avvägning mellan pris och köpare
 - Vem är ”rätt” köpare?
- Finansiering av företagsförvärv
 - Påverkar ägarstrukturen
 - Inte bara en ägarfråga



Externa aktörer i skiftessituationer

- Kan vara till stor hjälp
 - Men var finns de?
- Externa aktörer behöver djup och bred kunskap
 - Mångdimensionellt behov
- Förtroende är en nyckelfråga
 - Kunskap, integritet och neutralitet



Det unika och det generella

- Varje skiftessituation är unik
 - Inga generella ”recept”
- Däremot finns generella frågeställningar
 - Komplexa, processuella, tidskrävande
 - Relationen mellan inblandade parter
 - Ägarskifte och/eller ledarskifte



Rekommendationer

- Insiktsskapande åtgärder
- Infrastruktur för ägarskiften och ledarskiften
- Utbildning
- Ökade finansieringsmöjligheter



Insiktsskapande åtgärder till företagsägare

- Vikten av förberedelse inför skifte
 - Relativt många företag står inför skifte
 - Företagarna relativt gamla (18% >60 år)
 - 2/3 menar att pensionsålder största orsak till ägarskifte
 - Skiften relativt långa (40% tror 3 år eller mer)
 - De flesta företagsägare har inte förberett sig
 - Sena förberedelser är det tredje största problemet vid skifte
 - Konkurrensfaktorer knutna till ägarledaren personligen (tyst kunskap)
 - Känslomässiga svårigheter är ett stort problem vid skifte (61%)
 - Att företagandet är så kul är det största hindret mot ägarskifte
 - 25% vill fortsätta i företaget i ny roll
 - Bara 20% förberett sysselsättning efter skiftet



Insiktsskapande åtgärder till rådgivare

- De ägarledda företagens dynamik
 - Synliga, närvarande och kontinuerliga ägare innebär bla att
 - Företag blir starkt präglade av ägarledaren (kultur, konkurrensfaktorer)
 - Ägarledarens identitet och sociala nätverk starkt kopplat till företaget
- Ägarkategoriernas olika ägarlogik
 - Antalet ägare, relationen mellan dem och synen på familjens betydelse för företaget innebär olika tänkesätt kring, skäl för och utmaningar för företagande och skifte
- Skiftens kombinerade unika och generella karaktär
 - Det finns generella frågeställningar vid skiften men svaren är unika för varje företag
 - Det finns inte ett rätt sätt att skifta ägande och ledning
 - Innebörden i till synes lika skiften kan vara mycket olika



Infrastruktur för ägarskiften och ledarskiften

- **Attitydpåverkan**
 - Det är lika “fint” och utmanande att ta över och utveckla ett befintligt bolag som att starta ett eget
- **Mötesplatser**
 - Säljare – köpare (inkl. nya delägare)
 - Avgående – potentiellt ny VD
 - Företagare – rådgivare
- **Forskningsinsatser**
 - Behov av ingående kunskap om ägarskiften och ledarskiften i ägarledda företag



Utbildning

- Processrådgiving
- Psyko-sociala aspekter på skiften
- Ägarrollen
- Styrelsearbete i ägarledda företag
- Utskolning av företagsägare
- Entreprenörskap vid övertagande av företag



Ökade finansieringsmöjligheter

- Öka tillgången på kapital för “rätt” köpare