

Eierskifter rundt hjørnet*

En stor del av de nordiske familiebedriftene skifter eiere i løpet av 5 år

Innhold

Familiebedrifters:

- Utfordringer og prioriteringer
- Eierskap, generasjonsskifter og lederpremiering
- Konflikthåndtering
- Ønskede endringer

28% av familiebedriftene vil bytte eiere i løpet av 5 år

Mer enn en fjerdedel av de nordiske familiebedriftene sier at de regner med endring i eierskapet i løpet av de neste 5 årene. Nesten 70% av de nordiske bedriftene regner med å selge ut av familien, til private investorer eller andre selskaper, mens andre regioner i større grad regner med overføring til arvinger.

”Det går så det suser”

Ikke mer enn 13% av de nordiske familiebedriftene rangerer likviditet og kostnadskontroll som en av de største utfordringene de nærmeste 12 månedene. Tilsvarende tall for de øvrige regionene i undersøkelsen ligger på 21% til 26%.

Høyest i alle regioner ligger utfordringen rekruttering, og i Norden vurderer 47% at det er en av de tre største.

81% planlegger å investere i medarbeiderutvikling

Både globalt og i Norden er medarbeiderutvikling den høyest prioriterte investeringen de neste 12 måneder. Dette prioriteres foran rene salgs- og markedsaktiviteter.

Familiebedrifters rolle i verdensøkonomien

En betydelig faktor i verdiskapningen



65% av EUs samlede brutto nasjonalprodukt

Familiebedrifter utgjør en stor del av den samlede verdiskapningen i EU, og representerer mer enn 50% av de registrerte bedriftene og 65% av brutto nasjonalprodukt.

I USA utgjør familiedriftene mer enn 95% av de registrerte bedriftene, og representerer 40-45% av verdiskapningen gjennom nasjonalproduktet.

Tilsvarende tall fra Norge og Norden finnes ikke eksakt, men materiale fra SSB og NHO indikerer lignende forhold. Det er på det rene at familiebedriftene også her i landet representerer en betydelig del av verdiskapningen.

Hva er en familiebedrift?

Vi har definert familiebedrifter som de selskapene der minst 51% av aksjene eies av en eller relaterte familier. Familiene representerer hoveddelen av ledelsen og eierne har et daglig ansvar for ledelsen av bedriften.

Familiebedrifter som en gruppe

Man kan kanskje undres over poenget ved å se på denne gruppen for seg, utenfor øvrige private virksomheter. Denne og andre analyser viser at selv om familiebedrifter har de samme utfordringer som andre bedrifter, har de også et sett av felles utfordringer: Nettopp de utfordringene som har med familieband, konflikter og interesser å gjøre.

I skjæringspunktet mellom logiske, forretningsmessige prinsipper og følelser skapes den spenningen som kanskje kan bety problemer, men som like gjerne kan være selve årsaken til at disse bedriftene representerer en så betydelig del av verdiskapningen nasjonalt og globalt.

En nordisk analyse

I PwCs globale rapport skiller ikke de nordiske landene fra hverandre. Man har vurdert at fellestrekkene er større enn det som skiller. Derfor presenteres her analyser for de nordiske landene samlet.

I den globale delen av rapporten inngår Norden i den geografiske enheten "Europe". Andelen fra Norden er såpass liten at justering av Europa uten Norden kun utgjør en reduksjon på rundt 1-2 prosentpoeng.

Nesten 50% frykter rekrutteringsproblemer

47 prosent av respondentene i familiebedrifter i Norden frykter at det vil bli vanskelig å rekruttere kompetente medarbeidere de neste 12 måneder. Omorganisering og råvaresituasjon kommer som utfordring nummer to og tre med henholdsvis 34 og 29 prosent.

Disse resultatene stemmer godt med andre undersøkelser som viser at næringslivet i Norden går godt. Veksten er tilsynelatende så stor at man også i familiebedrifter er bekymret for tilgangen på produksjonsmidler.

Vår undersøkelse viser også at 55% i Norden ser for seg en bedret markedssituasjon de nærmeste 12 måneder, og at de i tillegg har bak seg en vekst i etterspørsel.

81% planlegger å investere i medarbeiderutvikling

Både globalt og i Norden er den høyest prioriterte investeringen de neste 12 måneder i medarbeiderutvikling. Dette kommer foran rene salgs- og markedsaktiviteter.

At nesten halvparten frykter rekrutteringsproblemer forklarer antakelig hvorfor så mange som 81% kommer til å investere i medarbeiderutvikling og intern opplæring de neste 12 måneder. Det er viktigere enn noen gang å satse på de medarbeiderne man har!

I tillegg til dette prioriteres naturligvis salgsaktiviteter, marked og IT infrastruktur. Det er også interessant å se at investering i bedret, internt kontrollmiljø kommer så høyt som på 5. plass på prioriteringslisten.

Nordiske bedrifter mindre bekymret for cash flow

I de øvrige regionene i undersøkelsen svarer 21-26 prosent at en av de største utfordringene vil være likviditet og kostnadskontroll. I Norden er det tilsvarende tallet 13%. Verden er inne i en høykonjunktur, og i Norden er konjunktorene ekstra høye. Også familiebedriftene går godt og har mindre bekymring for kostnader og likviditet enn den øvrige delen av verdens familiebedrifter.



Selskapets utfordringer og prioriteringer

En vurdering av egen styrke og konkurransefortrinn

Vurdering av egne konkurransefortrinn i forhold til konkurrenter

Nord Amerika	Europa	Nye markeder (*)	Norden
Kundeservice (19%)	Produktdesign (22%)	Produktdesign (20%)	Produktdesign (19%)
Produktdesign (14%)	Kundelojalitet (13%)	Sterkt merke (15%)	Sterkt merke (15%)
Fleksibilitet (12%)	Teknikk (11%)	Kundelojalitet (10%)	Kundelojalitet (13%)

Regionale forskjeller

Som man kan se av tabellen over er det regionale forskjeller i hvordan respondentene vurderer egen styrke i forhold til konkurrentene. Mens Europa, Nye markeder og Norden har sterk tro på eget design, mener respondentene i Nord Amerika at deres største konkurransefortrinn er kundeservice. Det er interessant å se at Norden og de nye markedene har pekt ut de samme styrkene, i samme rekkefølge.

I tillegg til godt design, vurderer de at de både har sterke merker og stor kundelojalitet. Vi vil i denne forbindelsen peke på at sterk tro på



disse styrkene i verste fall kan lede til passivitet: "Vi har så gode produkter og lojale kunder at vi kan leve godt lenge".

Nord Amerikanernes respons på "kundeservice" og "fleksibilitet" kan vitne om tilpasningsdyktighet i forhold til nye og endrede kunder og markeder.

Mindre bekymring for rammevilkår i Norden

Globalt vurderer 33% av respondentene at myndighetenes rammevilkår og offentlig forbruk vil være den største utfordringen. Tallet for Norden er 19% og kanskje ikke overraskende ligger Nye markeder høyest med 42%. Også i EU-området er man mer bekymret for rammevilkår og offentlig forbruk enn i Norden.

Selskapene i dette området ligger på snittet med 33%.

Nordiske respondenter synes altså å være mindre bekymret for fremtidige rammevilkår nasjonalt enn resten av verden. Dette kan bety at det reelt sett er mindre grunn til bekymring her enn andre steder, men det kan også være et utslag av "fatalisme": "Vi kan ikke gjøre noe med det likevel".

(*) Nye markeder

Begrepet "Nye markeder" blir brukt om land som for eksempel Kina og India som opplever god økonomisk vekst, men som fremdeles kan oppfattes som utviklingsland. Begrepet ble først introdusert av Verdensbanken i 1980.

28% av familiebedriftene vil bytte eiere i løpet av 5 år

Mer enn en fjerdedel av de nordiske familiebedriftene sier at de regner med endring i eierskapet i løpet av de neste 5 årene. Dette er omtrent som familiebedriftene i de andre regionene. Selve skiftet antas imidlertid å bli dramatisk annerledes enn i de øvrige regionene. Mens man i Nord Amerika i 84% av tilfellene regner med en overføring til neste generasjon, er det tilsvarende tallet for Norden kun 38%. Her vil man i større grad selge til private investorer og andre selskaper. Hele 69% av familiebedriftene i Norden¹ regner med å selge ut av familien, til private investorer og andre selskaper.

Det er altså klart at vi står foran en stor endring av eierskapet i en betydelig del av verdiskapningen i Norden i de nærmeste årene.

Over halvparten vet ikke hvilke verdier de overfører til neste generasjon

Figuren til høyre viser at 56% av familiebedriftene i Norden foreløpig ikke har gjort noen verdivurdering av selskapet. Det betyr at de ikke har noen god formening om hvilke verdier de eventuelt overfører til neste generasjon. Dette må også bety at de ikke sikkert vet hvilke skattemessige og andre konsekvenser dette kan få for arvingene. Ca en

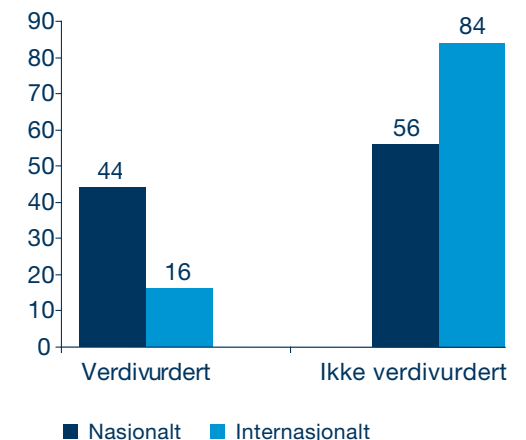


tredjedel sier da også at de ikke vet hvilke konsekvenser dette kan få for arvingene.

Figuren viser også at det er enda flere som ikke har gjort noen vurdering av selskapets verdi på det internasjonale markedet. For mange vil nok ikke det være ønskelig heller.

Opsjonsordninger lite brukt i familiebedrifter

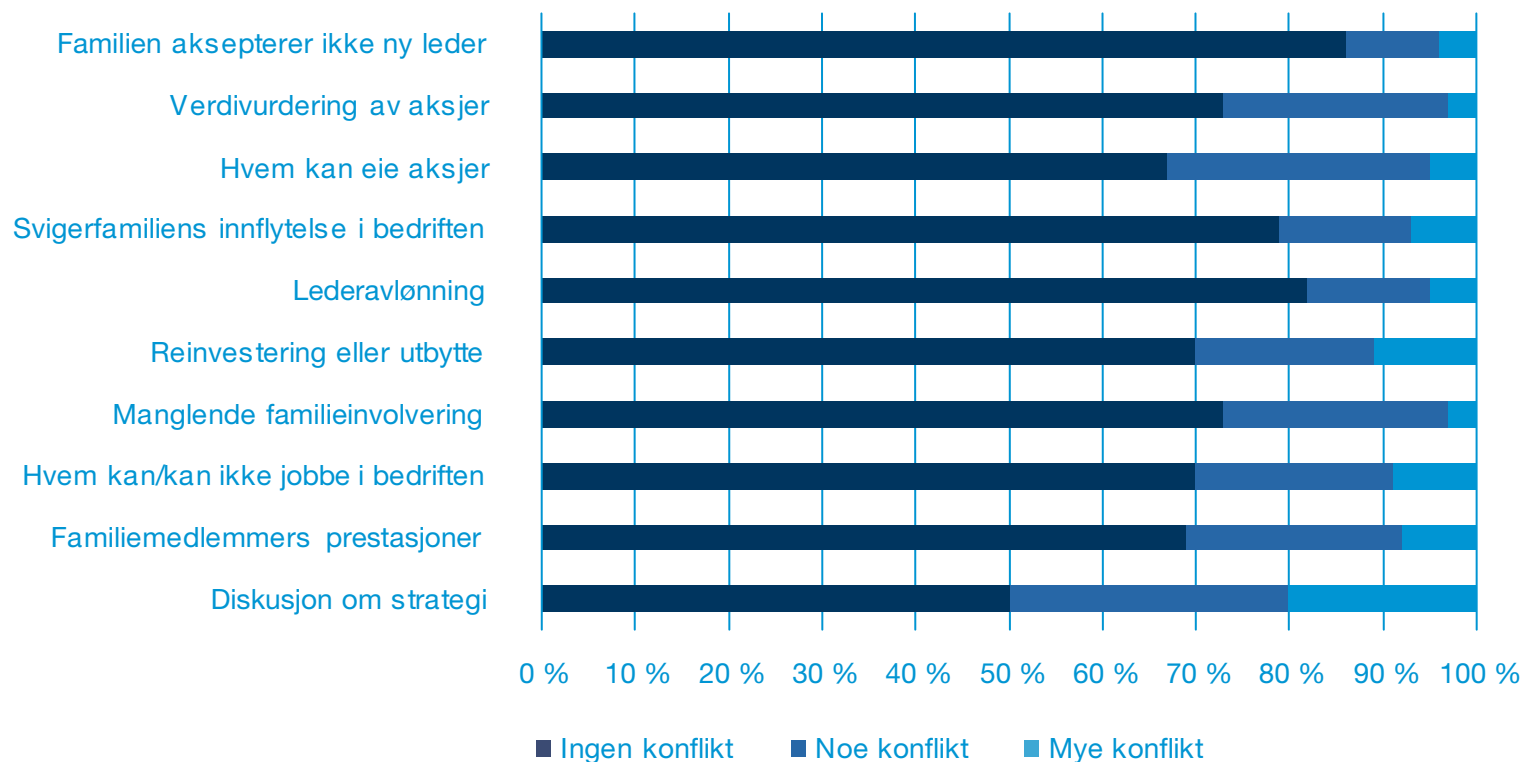
Størsteparten av selskapene avlønner lederne sine med årlig bonus. Tallene varierer fra 67% for Norden og 81% for Nord Amerika. De øvrige belønningsmodeller er spredt med små prosentpoeng. I Norden er det kun 5% av selskapene som benytter opsjoner som belønningssystem.



¹Svarformen gjør at summen av alternativene blir mer enn 100%

Konflikthåndtering

Nordiske familiebedrifter har lavt konfliktnivå



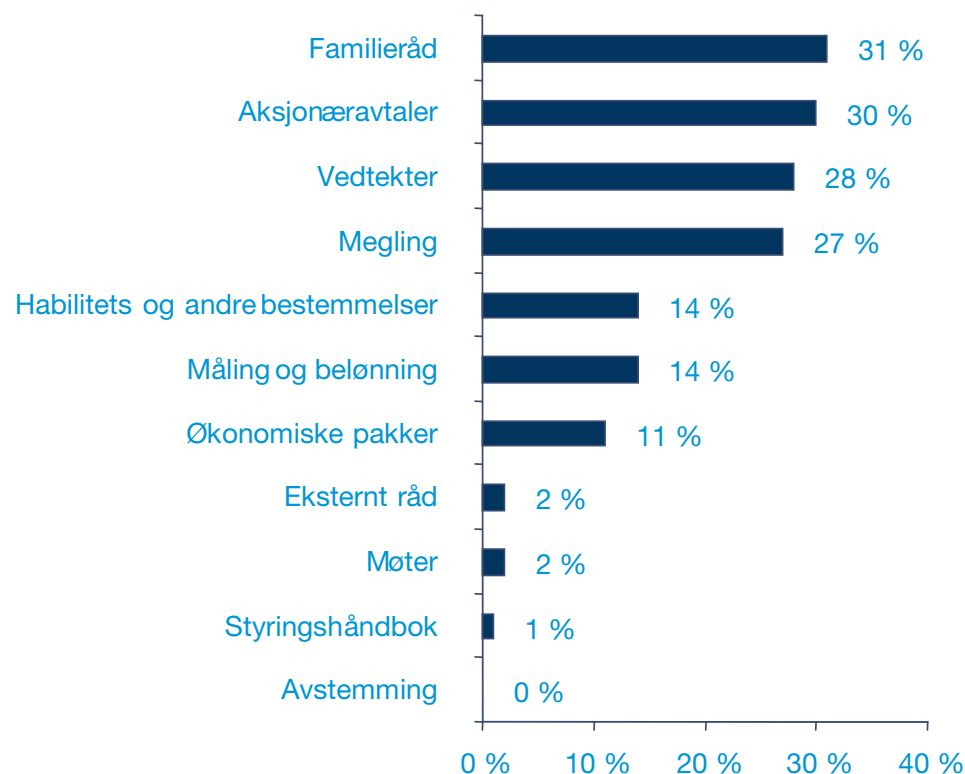
Konflikten oppstår om selskapets strategi

Halvparten av de spurte mener at diskusjon om strategi skaper noe eller mye konflikt. Noe over 10% anser at diskusjoner om reinvestering eller utbytte skaper mye konflikt.

Ellers er det ingen av de andre områdene som er presentert som peker seg spesielt ut som konfliktfylt.

Det overraskende ved disse funnene er at konfliktnivået kanskje er lavere enn det man tradisjonelt forestiller seg for familiebedrifter.

Blant de som har arenaer for konflikthåndtering, brukes:



En stor del har ikke arenaer for konflikthåndtering

73% av de spurte i Norden har ingen arenaer for konflikthåndtering. Dette er på linje med de øvrige i undersøkelsen. Dette kan selvfølgelig ha en sammenheng med resultatene i denne undersøkelsen som viser at konfliktnivået ikke er spesielt høyt. Da vil det også være lite fokus på å etablere formaliserte prosedyrer eller etablere rutiner for konflikthåndtering.

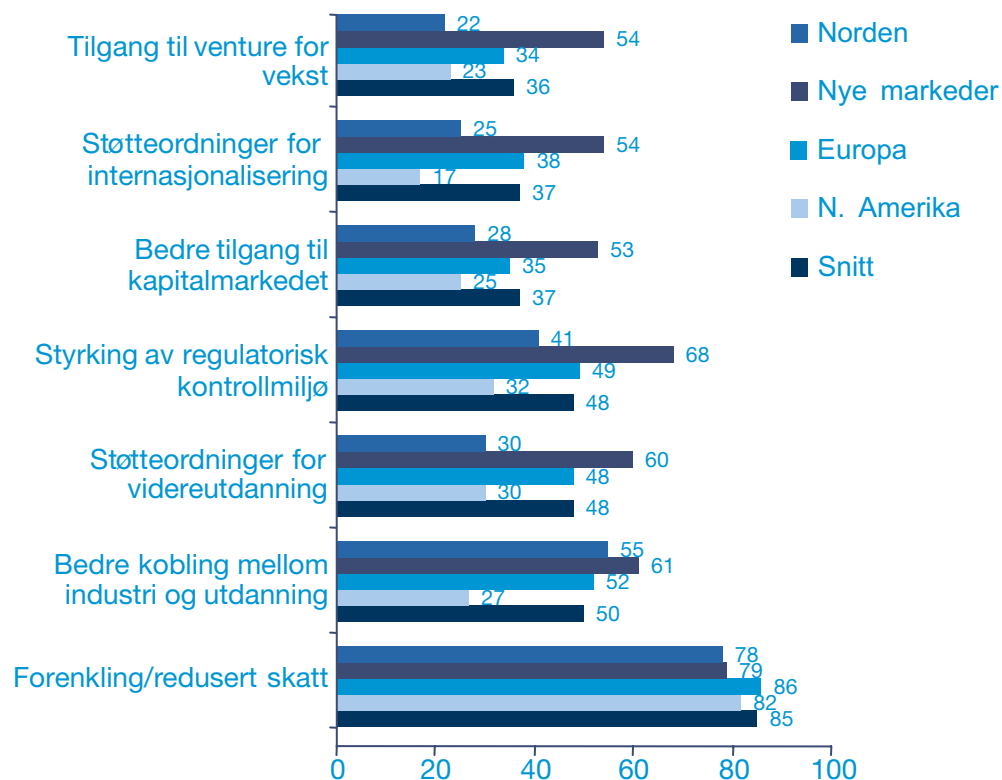
Blant de som har dette formalisert, viser undersøkelsen at familieråd og aksjonæravtaler er den vanligste kilden for løsning av konflikter. Løsningene søkes også i vedtektene og i 27% av tilfellene løses konfliktene ved hjelp av megling.

Økonomiske oppgjørspakker er noe mer vanlig i andre deler av verden enn det er i de nordiske landene.

Regionale forskjeller

Nord Amerika	Europa	Nye markeder (*)	Norden
Megling (44%)	Aksjonæravtale (32%)	Vedtekter (42%)	Familieråd (31%)
Aksjonæravtale (36%)	Familieråd (31%)	Familieråd (28%)	Aksjonæravtale (30%)
Familieråd (36%)	Megling (29%)	Aksjonæravtale (23%)	Vedtekter (28%)

Ønske om økonomiske og regulatoriske endringer Få bedrifter har formelle arenaer for konflikthåndtering



78% i Norden ønsker bedret skattesituasjon

Norden skiller seg ikke ut i ønsket om redusert eller forenklet skatteregime. Spørsmålet er om selskapene anser forenklet eller redusert skatt som viktig eller svært viktig. I snitt svarer 85% av selskapene dette. Norden skiller seg ikke vesentlig ut, men scorer faktisk lavest av alle regioner på dette.

Som nummer to ønsker Norden bedre kobling mellom utdanning og næringsliv for å bedre utviklingen av nye produkter (55%).

Det er også interessant å se at hele 41% i Norden ønsker seg en styrking av det regulatoriske kontrollmiljø.

Bortsett fra enighet om bedret skattesituasjon er det store variasjoner

i andre ønsker. Nye markeder ønsker seg bedring på alle områder, noe som nok kan tolkes som et generelt ønske om bedring av rammebetingelser for næringslivet. Nord Amerika scorer lavt på alle områder, og man kan anta at selskapene i grove trekk er fornøyd med situasjonen for næringslivet.



28% av de nordiske familiebedriftene regner med endring i eierskapet de neste 5 årene, og de selger ut av familien!

81% av nordiske familiebedrifter prioriterer investering i medarbeiderutvikling høyest de nærmeste 12 månedene!

Din lokale kompetansepartner*



PricewaterhouseCoopers kan bistå familiebedrifter på en lang rekke områder. Vi har kompetanse på eierstyring, ledelse og kontroll, på transaksjoner og på skatt og avgift for å nevne noe. Og selvfølgelig reviderer vi en lang rekke av familiebedriftene i Norge. Både de små og de store. Ta kontakt med en av oss:

Kontaktpersoner

Revisjon:

Eivind Nilsen, tlf: 95 26 08 32

Rådgivning:

Thomas Holst, tlf: 95 26 09 99

Rune Samuelsen, tlf: 95 26 09 78

Skatt:

Svein Gunnar Stang Hansen,
tlf: 95 26 06 04

Lars Aasen, tlf: 95 26 02 74

Transaksjonsstøtte:

Thorbjørn Grindhaug, tlf: 95 26 05 10

Verdsettelse:

Baste Matre, tlf: 95 26 01 44

Helge Rydning, tlf: 95 26 00 83



