



• O. ANDERSSON •



• E. ANDERSSON •



• P. ANDERSSON •



• N. ANDERSSON •

Ny i familjen

Att överlåta stora delar av kontrollen över sitt livsverk kan vara ett stort steg. Många företagare tvekar inför tanken att rekrytera en vd utifrån, en som varken tillhör familjen eller "varit med från början". Men fördelarna är många - om man gör rätt.

AV KARIN ARNELL FOTO SAMIR SOUDAH



Företaget behöver någon med friska ögon. Det behöver anställa en vd utifrån med nya idéer. Du vet att det är nödvändigt men du har svårt att gå från ord till handling. Ett vanligt problem är att du identifierar dig så starkt med ditt företag att du har svårt att släppa kontroll och ansvar.

Att rekrytera en extern vd kan vara ett sätt att behålla företaget för att inte tappa kontrollen över det, men inte själv behöva ansvara för den operativa driften. Det kanske inte finns någon inom familjen som är redo att ta över eller så krävs det en annan kompetens, organisation eller ledning för att ta företaget in i nästa fas.

– Ägaren kanske känner att han eller hon inte har kraft att driva företaget vidare. Man kan ha kört fast i gamla hjulspår eller tappat lusten i takt med att företaget vuxit och kommit att innebära mer administration och personalfrågor, säger Anna-Stina Nordmark Nilsson, vd på Företagarna.

Under de tio år hon tidigare arbetade som revisor i små och medelstora företag var detta en återkommande fråga. I takt med att många av landets entreprenörer närmar sig pensionsåldern och står inför ett ägarskifte kan det också komma att bli

Viktigt att tänka på...

...som ägare:

- En tydlig ägarstrategi - det vill säga ett dokument där ägarna gör tydligt varför de äger företaget och vilka de övergripande målsättningarna är - innebär trygghet för både ägare och extern vd.
- Är du beredd att släppa vd-rollen till en person som kommer utifrån? Även om man är kvar som ägare kan det innebära en identitetskris att lämna den operativa vd-rollen.
- Formulera ett konkret vd-uppdrag innan vd skriver under anställningskontraktet. Var tydlig med de förväntningar som finns och ta även med sådant som du inte vill att vd:n ska göra.
- Kommunicera till personalen hur den nya vd:ns roll ska se ut.
- Tänk igenom vilken som är din nya roll i företaget.

... som anställd vd i ett familjeföretag.

- Det är lätt att bli smickrad av ett vd-jobb. Rannsaka dig själv om du verkligen är rätt person för uppdraget.
- Se till att personkemin stämmer mellan dig och ägaren.
- Skaffa kontroll över ekonomin genom att redan innan du tillträder tjänsten träffa både ekonomichefen och revisorn för att få en överblick.
- Se till att ha ett externt bollplank i form av någon som du känner förtroende för och kan fråga om allt.
- Förändra smart - respektera företagets historia och se till att ha ägarnas stöd vid förändringsarbete.

betydligt vanligare med externa vd:ar i tidigare ägarledda företag.

– Det krävs mycket av en person för att lämna över den dagliga skötseln och omvårdnaden av ett företag som hon en gång startat och sedan skött på ett speciellt sätt. Många blir nostalgiska, och det är jättesvårt att ställa sig vid sidan av och bara gå in vid strategiska beslut, säger Anna-Stina Nordmark Nilsson.

ATT KOMMA IN som extern vd i ett företag där ägarna finns kvar operativt är också en tuff uppgift.

Det vet visions- och varumärkeskonsulten Agneta Olsson som förra året lämnade vd-posten i ett ägarlett företag.

– Bristande kunskap gör att många underskattar fallgroparna vid rekryteringen av en extern vd. I mitt fall gjorde både jag och ägaren så gott som alla misstag som går att göra för att vi då inte hade tillräckligt med kunskap, säger Agneta Olsson.

Det är också bakgrunden till den bok – ”Extern vd – not a quick fix” – som hon har skrivit tillsammans med Annika Hall vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping och som kommer ut i sommar.

Annika Hall, docent i företagsekonomi med inriktning på organisation, ledar- och ägarförändringar i ägarledda företag, konstaterar att en av de viktigaste sakerna för att rekryteringen ska lyckas är att ägarna själva är förberedda på den förändring som skiftet innebär för dem.

– Att släppa vd-rollen är en mental och känslomässig utmaning som kräver sina egna förberedelser för att vd-skiftet ska fungera i praktiken, säger Annika Hall.

OM ÄGARNAS ARBETAR kvar efter vd-skiftet har den externa vd:n ett extra tufft uppdrag framför sig. Är ägarna dessutom ledamöter i styrelsen gör det uppdraget ännu mer komplext och ställer höga krav på disciplin hos både ägare och extern vd.

– Resultatet blir ofta bättre om man också tar in en extern styrelseordförande eller ledamöter utifrån som både kan balansera ägarens ofta olika roller i företaget och fungera som en coach till vd:n, säger Annika Hall.

Även om det är viktigt att vd:n har formell kompetens så är det sällan tillräckligt. Också den mest meriterade vd kan misslyckas om han eller hon inte förstår ägarna, företagets historia och dess kultur.

– Det är centralt att vd och ägare avsätter tid att lära känna varandra på djupet och skapa ett förtroende. När man kommer upp i tempo och inte hinner ha en tät dialog måste ägaren känna trygghet i att vd:n driver företaget vidare i rätt riktning, säger Agneta Olsson.

Vi vet att många småföretagare lever ett otryggt liv. Det vill vi ändra på!



Ett medlemskap i SmåA gör att du kan känna dig trygg även om du skulle bli arbetslös. Försäkra dig i Sveriges största a-kassa för företagare.

Vi försäkrar företagare i alla branscher.

Även familjemedlemmar som deltar i verksamheten kan bli medlemmar i SmåA.

Det räcker inte att vara medlem i en företags- eller branschorganisation, du måste också vara medlem i en a-kassa för att få inkomstrelaterad arbetslöshetsersättning.

Så för din trygghets skull, ring SmåA på 08-723 44 00 eller besök www.smakassa.se och bli medlem.

SmåA

Småföretagarnas Arbetslöshetskassa Box 6067, 102 32 Stockholm
Besöksadress: Klara Södra Kyrkogata 1
Telefon 08-723 44 00 www.smakassa.se

” Det krävs mycket av en person för att lämna över den dagliga skötseln och omvårdnaden av ett företag som hon en gång startat.





T-EMBALLAGE I KORTHET Verksamhet: Ett handelsföretag i Vetlanda som förutom emballage- och förpackningsmaterial även säljer material för industri och byggföretag. **Antal anställda:** 45 **Omsättning:** 348 Mkr (2009) **Ägare:** Håkan Thureson, vars far Kurt Thureson grundade T-emballage 1975. Har arbetat inom företaget de senaste 25 åren. Dessförinnan jobbade han några år med försäljning och byggnation vid Skanska i Göteborg. Urban Alverhed efterträdde Håkan Thureson som vd i september 2009. Urban Alverhed har en bakgrund som officer och kommer senast från ett annat småländskt familjeföretag, Beslag & Metall, där han jobbade som vice vd i sex år.

Friskt blod i bolaget

● Efter 20 år som vd kände Håkan Thureson att det var dags att tillföra ny kunskap, ledarskap, erfarenhet och energi till familjeföretaget.

– Beslutet att anställa en extern vd mognade fram och jag var noga med att lyssna för att inte upprepa andras misstag, säger han.

På konferensbordet i Håkan Thuresons tidigare rum, där hans efterträdare Urban Alverhed nu huserar, står en glasbåt som minner om vd-skiftet förra hösten. När Håkan Thureson tog över efter sin far i början på 90-talet fick han en skulptur av en pojke som sjösatte en liten båt.

– Sedan dess har båten, det vill säga företaget, vuxit och nått en storlek där det är naturligt att skilja vd-rollen från ägarrollen och hitta en ny kapten som kan styra vidare till nästa nivå, förklarar han sin gåva till den nye vd:n.

När Urban Alverhed tillträdde efter en omfattande rekryteringsprocess hade Håkan Thureson varit noga med att städa ur rummet och ta bort sitt eget skrivbord. Det var en tydlig signal för att undvika eventuella missförstånd kring det nya ledarskapet.

Vad har du för roll i dag?

– Jag har en roll som utgår från ägarperspektivet och styrelsearbetet, så aktivt som det finns

önskemål om, utan att krocka med företagets vd och ledningsgrupp. Utöver det fylls min vardag av en kombination av skogsförvaltning, externa styrelseuppdrag och en fortsatt upprustning av familjens gård. Förhoppningen är att det ska frigöra ytterligare energi och tankar för att strategiskt föra företaget framåt, säger Håkan Thureson.

Ären före vd-skiftet jobbade Håkan Thureson målmedvetet med att flytta fokus från sig och sin person till att lyfta fram andra medarbetare på företaget.

Urban Alverhed hade varit på totalt åtta intervjuer innan det slutliga valet föll på honom. Då hade rekryteringsfirman, en psykolog samt gamla och nya styrelseledamöter vänt och vridit på hans person. Utöver en

lokal förankring och tidigare erfarenheter från familjeföretag fastnade de för hans tydliga ledarskap och entusiastiska personlighet.

Vad har ni för råd till andra företag i den här situationen?

– Som vd måste man veta varför man väljer att avgå och känna sig trygg i sin nya roll. Det är också viktigt att planera väl, säger Håkan Thureson.

Urban Alverhed inflikar att det också handlar mycket om vad man har för inställning och värderingar.

– Jag hade en fördel som kom från ett annat familjeföretag. Vi har också pratat mycket om förutsättningarna eftersom det är många som måste bli nöjda för att en sådan här lösning ska fungera, säger han. ■

►► **DET ÄR OCKSÅ VIKTIGT** att ägare och vd låter eventuella meningsskiljaktigheter stanna bakom stängda dörrar. Om en ägare vädrar sitt missnöje bland personalen uppstår en otydlighet om vad som gäller, vilket kan leda till osäkerhet och spekulationer i organisationen som slår tillbaka mot företaget.

I de fall där vd-skiftet däremot lyckas är en extern vd ofta en stor potential till utveckling för ett familjeägt företag. ■

” Också den mest meriterade vd kan misslyckas om han eller hon inte förstår ägarna, företagets historia och dess kultur.

Politiker mot väggen.

Inför valet kräver vi svar på vad politikerna vill Sveriges företagare. 4oktober-tidningen, som kommer ut en vecka före valet och når nära en miljon läsare, ställer riksdagsledamötema mot väggen. Där krävs besked om frågorna som är viktigast för Sveriges företagare. I tidningen redovisas riksdagsledamötemas ståndpunkter. Eller brist på ståndpunkter. Vi vill veta vad de tycker om:

→ Halverade arbetsgivaravgifter

Vårt förslag är en halvering av arbetsgivaravgiften på lönekostnader upp till tre miljoner kronor. Ett förslag som skulle lätta bördan för småföretagen, ge 76 000 nya jobb, och öka nyföretagandet.

→ Arbetsrätten

Sveriges företagare är rörande överens om att arbetsrätten är ett problem. Bland våra förslag märks bland annat krav på förlängd provanställning.

→ En veckas sjuklön

Företagare har svårt att förstå varför staten ska tvinga dem att betala för välfärdssystemet. 4oktober föreslår en förkortning av arbetsgivarnas ansvar vid sjukdom från två veckor till en.

→ Regelkrånglet

Regeringen lovade att sänka regelkrånglet med 25 procent till hösten 2010. Hösten är snart här och hittills har krånglet krympt med bara cirka 5 procent.

Politikerna påstår att de älskar småföretagare. Men vilka beslut vill de fatta efter valet? I 4oktober-tidningen hittar du svaren. Parti för parti. Ledamot för ledamot.



Sittningen Den Nya Välfärden driver 4oktober och arbetar sedan 1988 för ett företagarvänligt Sverige. Tel: 08-545 828 10 Hemsida: www.4n.se