

**ÄGARDIREKTIV** VAD VILL JAG MED MITT FÖRETAG?

FRÅGAN KAN TYCKAS BANAL, MEN FÖR MÅNGA ÄGARE KAN DEN VARA SVÅR ATT SVARA PÅ.

– DEN ÄR MYCKET VIKTIG ATT STÄLLA, SÄRSKILT INFÖR STÖRRE FÖRÄNDRINGAR, SÄGER ANNIKA HALL, DOCENT I FÖRETAGSEKONOMI OCH AFFÄRSRÅDGIVARE HOS GRANT THORNTON.

"Ägarfrågorna tenderar att glömmas bort. Forskning och media fokuserar på börsbolagen trots att de bara utgör under en procent av alla bolag i landet. De ägarledda företagen har stor betydelse för utvecklingen av know-how och kompetens i Sverige. Jag tycker det är jätteviktigt att lyfta ägarfrågorna", säger Annika Hall.

**”** DEN ENSAMMA ÄGAREN AV ETT FRAMGÅNGSRIKT FÖRETAG SLÅR FÖRR ELLER SENARE I KAPACITETSTAKET OCH DÅ STAGNERAR UTVECKLINGEN. DÅ MÅSTE MAN **KLARA AV ATT TA HJÄLP, DELEGERA FÖR ATT KUNNA FORTSÄTTA VÄXA.**

# SÄTT ORD PÅ VAD DU VILL MED FÖRETAGET

**I**det nystartade företaget är fokus ofta helt på att få lönsamhet, man har fullt sjå med att överleva. Ägaren spelar alla roller: är tillverkare, säljare, ekonomiansvarig, styrelseordförande, vd med mera.

Åren går. Företaget växer. Ägaren måste ha hjälp för att möta den ökade efterfrågan.

– Redan här, så fort du ska börja delegera, är det bra att ställa sig de grundläggande frågorna. Vad vill jag

med mitt företag? Och hur vill jag att det ska drivas? Frågorna blir än viktigare om man som ägare funderar på att ta in ledande personer som en extern vd, utöka styrelsen eller ta in delägare, påpekar Annika.

Även om ett företags främsta syfte oftast är att göra vinst kan olika ägare ha olika mål med verksamheten.

– Det kan vara att driva företaget några år och sedan casha in. Men det kan också vara att göra den bästa pro-

dukten på marknaden, bygga ett företag som barnen kan ta över, trygga arbetstillfällena för de anställda och bygden, eller så driver man helt enkelt sitt företag för att man tycker att det är det roligaste som finns, säger hon.

Men många ägare hinner inte riktigt fundera över målsättningen med företagandet. Det rullar på, man blir hemmablind och gör som man alltid har gjort utan att reflektera över varför.

Annika berättar att hon ibland stöter

på ägare som är så uppe i verksamheten att de nästan glömt att de faktiskt äger sitt företag och kan fatta beslut om förändringar.

– Den ensamma ägaren av ett framgångsrikt företag slår förr eller senare i kapacitetstaket och då stagnerar utvecklingen. Då måste man klara av att ta hjälp, delegera för att kunna fortsätta växa. Det blir ett slags triggerpunkt då motiven för ägandet ställs på sin spets, säger hon.



► Vid sidan om att rekrytera nyckelpersoner kan det också handla om att etablera sig utomlands, acceptera en stor order, ordna finansiering eller kanske sälja företaget.

Även händelser på det personliga planet som föräldraskap, skilsmässa eller sjukdom gör att man bör fundera över sitt ägande.

– Vid sådana tillfällen är det viktigt att veta vad man vill. Vilken kompetens vill man ta in och vad vill man fortsätta göra själv? Ska företaget växa organiskt eller genom förvärv? Vill man expandera snabbt eller i långsam takt? Ska man bara använda eget kapital, låna i bank, bjuda in finansiärer eller gå till börser, utvecklar Annika.

Det är en bra start att man funderar över sin roll som ägare och försöker definiera sina mål, men det är viktigt att det inte stannar vid det utan att man faktiskt skriver ner sin vision. Ofta är det först när man försöker formulera vad man vill som man får klart för sig vad som är viktigt. Man kanske fastnar här och var och behöver ta en grundlig funderare – även om det kan tyckas vara enkla frågor med självklara svar.

Annika berättar om ett seminarium hon höll för svenska entreprenörer i Prag. Aktiviteten hade varit hög och mot slutet av dagen ställde hon frågan "vad vill ni med era företag?"

Det blev knäpp tyst.

Hon tänkte att deltagarna var trötta och kanske längtade ut på stan för middag eller en öl och lät frågan falla.

Dagen därpå ställde hon den igen. Lika tyst.

– Hur svårt kan det vara, kan man tycka. Men det är svårt, säger hon.

Att försöka besvara frågan om varför man äger blir särskilt viktigt om man tänker ta in externa nyckelpersoner eller fler ägare. Vanligen tror alla inblandade att de vill samma sak med företaget, men det är inte alls säkert.

– Bland det första man ska göra är därför att skriva ett ägardirektiv – man berättar vad man vill med företaget, men också hur man vill att det ska



drivas, vilka värderingar som ska gälla, påpekar Annika.

#### Red ut frågorna i förväg

Den vanliga inställningen efter att man blivit fler i ledningen är "nu kör vi!" Men även om det verkar ligga långt bort i tiden är det bra att diskutera exit. Hur vill vi komma ut ur det här?

– Man kan ha väldigt olika tidsperspektiv, särskilt om delägarna är olika gamla. Om en är 32 och en 52 kanske den yngre har små barn och inte kan jobba maximalt. Efter tio år kan rollerna vara de omvända och den äldre partnern börjar överväga att dra ner på arbetstakten medan den andra nu är beredd att satsa för fullt, säger Annika.

Olika arbetsinsats kan kompenseras med olika ersättning, men frågorna är viktiga att reda ut i förväg så att alla inblandade har realistiska förväntningar på varandra.

– Tror man att det löser sig under vägen blir det oftast problem. Man bör ta delägandet på stort allvar från start. Det är som att gifta sig. Om ägarna inte är samspelta märks det mer än man tror – hela vägen ner i organisationen, framhåller Annika.

Oavsett om man är ensam ägare

eller flera anser hon att man så fort som möjligt ska peka ut den fortsatta färdriktningen.

– Tydlighet är väldigt bra, inte bara inför medarbetarna utan i kontakter med banken, kunder, i allt du gör. När man vet vad man vill och varför kan det ge en enorm skjuts framåt för företaget, en energiboost. Hit ska vi!

#### Kliv åt sidan – och se möjligheterna

När företaget vuxit är det lätt att bli sittande med en massa administration. Det är bokföring, personalärenden med mera som måste fixas. De flesta entreprenörer brukar tycka att det där "petet" med siffror är tråkigt. Man börjar gå på tomgång, blir frustrerad, undrar varför det som var så roligt i början inte längre är det. Då är det läge att ta ett steg åt sidan och se möjligheterna.

– Jag äger ju företaget. Vilken roll

ska jag då ha? Är jag rätt person på rätt plats? Förmodligen inte – och som ägare har man då alla möjligheter att göra något åt det, säger Annika.

– Men man ska vara beredd på att

det blir känslomässigt omtumlande att ta en ny roll. Ska man få hjälp måste man också släppa ifrån sig inflytande. Och det kan kännas mycket otryggt, i varje fall den första tiden. Har man valt rätt person och har man en tydlig kommunikation minskar den oron med tiden. Det är en process som inte slutar för att rekryteringen är klar och personen på plats. Den snarare börjar

då, framhåller hon.

Många ägare hinner dessutom bli lite äldre innan det är dags att exempelvis ta in en extern vd. Har man då själv haft den posten i 20 år kan det vara svårt att lämna över.

Det är nu ägarrollen blir extremt

**” ALLT BÖRJAR PÅ ÄGARNIVÅN. FUNGERAR DET BRA DÄR, FUNGERAR OFTA DET ÖVRIGA I FÖRETAGET. DET ÄR ALLTID KLOKT ATT BÖRJA MED ATT FUNDERA ÖVER VAD MAN VILL HA UT AV SITT ÄGANDE FÖR ATT BLI NÖJD I SLUTET.**

## 3 BÖCKER OM ÄGARFRÅGOR

- "Extern vd – så lyckas du", Agneta Olsson och Annika Hall (Liber/Grant Thornton).
- "Ägarstyrning och ägardirektiv – hur du som företagare når dina mål", Rune Brandinger (Styra förlag).
- I vår kommer Grant Thornton att ge ut "Aktivt ägarskap – grunden för framgångsrika företag", se sidan 15.





"Vi på Grant Thornton jobbar mycket med de här frågorna och kan fungera som bollplank när det gäller att ta fram ägardirektiv. Det betyder inte att vi bestämmer vad som ska stå där, men vi kan till exempel ge råd om vilka rubriker som är bra att ha med. Ofta handlar det också om att ställa rätt frågor – och att ifrågasätta svaren för att hjälpa ägaren att tydliggöra vad som är viktigt för honom eller henne", säger Annika Hall. Vill du komma i kontakt med Annika nås hon på [annika.hall@se.gt.com](mailto:annika.hall@se.gt.com).

FOTO: EDICORP

viktig. Den är inte samma som vd:s roll. Ägaren ska vara strateg och långsiktig medan vd är operativ. Även om man delvis släpper den ledande rollen i företaget kan man fortsätta vara en aktiv ledare – men det gäller att göra klart för sig vad man vill – och berätta det för vd.

Ett vanligt fel är att man inte skiljer på rollen som vd och ägare. Har man fingrarna i samma syltburk som vd skapar det irritation. Dessutom blir det mer eller mindre poänglöst att anställa en vd – eller andra nyckelpersoner – om man som ägare inte släpper de arbetsuppgifterna.

– Det kan ta lång tid, ibland flera år innan man är helt överens om uppdelningen av arbetsuppgifterna, påpekar Annika.

Samma sak med styrelsen. Har man inte en vision och vet vad man vill med sitt företag blir det svårt att hitta rätt

personer. Man vet ju inte vilken kompetens man vill att de ska tillföra.

– En del säger att ägaren och vd tillsammans bestämmer målen för verksamheten, men att vd ensam be-

stämmer hur man ska nå dit. Det behöver inte alls vara så. I ett ägardirektiv kan man mycket väl ta med strategiska riktlinjer för hur företaget ska arbeta, understryker Annika.

Det finns tvärtom en stor risk med att helt lämna över ansvaret till sin nya vd.

I stället för att blunda och hoppas på det bästa måste man ställa sig frågan – spelar det någon roll vad vd och styrelsen

gör med mitt bolag? Är svaret ja måste man som ägare se till att även fortsättningsvis styra företaget, även om man släppt den operativa ledningen.

– Det handlar om varumärket. Som ägare vill man vara stolt över sitt företag. Då måste man se till att alla vet hur

man vill att arbetet ska bedrivas. Det är ägaren som ska bestämma affärsfilosofin, det strategiska ramverket. Sedan får de andra i ledningen bestämma innanför det, säger Annika.

#### Vanligt med olika värderingar

Olika företagare kan inte bara ha olika mål med sin verksamhet. De allra flesta har också – medvetet eller omedvetet – olika värderingar som styr hur de vill att verksamheten ska bedrivas.

– En kollega berättade om en man som tillsammans med sin bror tagit över pappans företag. Efter ett par år löste han ut brodern och först då började han fundera över "vad vill jag med företaget?" Han skrev ett ägardokument och i den processen blev det klart för honom att miljöfrågorna var väldigt viktiga och att det måste avspeglas i hur hans företag arbetade.

Ett sådant dokument eller manifest fungerar som en kompass för företaget. Det blir ett instrument för att välja rätt människor att samarbeta med. Det är som att ställa frågan "vill ni följa med på min resa?"

– Det är jätteviktigt att ha den samsynen om man inte tänker vara väldigt operativ själv. Att veta att man valt

rätt folk skapar trygghet. Är man sampratade, kör åt samma håll behöver man inte som ägare gå in och peta i en massa detaljer, säger hon.

Som ägare står man för kärnvärdena i företaget. Kommunikerar man sin ägarvilja, sina värderingar, kan man bygga ett bra team runt dem. Annars är det lätt att tappa kontrollen vilket är mycket frustrerande. Bolaget betyder ju mycket. Man har ofta ägnat det en stor del av livet, det är mer än en påse pengar.

#### Kan det ligga en fara i att sätta målsättningen och ramverket på prän för tidigt? Att man läser sig?

– Nej, det är en process och det är lika bra att sätta igång den så fort som möjligt. Tankarna mognar när man försöker skriva ner dem. Och inget är ju hugget i sten. Det som är viktigt efter att man drivit ett företag i två år kan ha ersatts av något helt annat när det är dags för nästa generation att ta över, understryker Annika.

– Man får sätta sig ner då och då och se över dokumentet. Förr eller senare kommer de viktiga frågorna att ställas på sin spets. Då är det förstås bra att ha hunnit fundera över dem i lugn och ro.

#### Riskerar inte ett ägardirektiv att göra arbetet mer stelbent?

– Nej, det handlar absolut inte om detaljstyrning eller att formalisera saker för formaliserandets skull. Vi talar inte om 40 sidor regler utan om kanske en sida där man berättar om vilket mål man har och hur man vill nå dit. De ägarledda företagens styrka är ju snabbhet och korta beslutsvägar och det tappar man inte bara för att man skriver ner ett strategiskt ramverk. Och dina medarbetare måste få veta vad du vill för att förstå vad du vill ha ut av dem och för att de ska kunna bidra och själva utvecklas, förtydligar Annika.

Ägardokumentet är till för att alla i företaget ska springa åt samma håll. Man kan kanske ta olika vägar till målet men man får inte fuska. Samma spelregler ska gälla för alla. Om medarbetarna inte ens vet vart de ska – då blir det problem.

– Egentligen har alla företag otroligt många spelregler. De sitter i väggarna. För att de ska bli tydliga för alla är det bäst att skriva ner de viktigaste. Vill man som ägare bestämma hur verksamheten ska skötas måste man berätta för sitt team hur man tänker, påpekar Annika.

– Allt börjar på ägarnivån. Fungerar det bra där, fungerar ofta det övriga i företaget. Det är alltid klokt att börja med att fundera över vad man vill ha ut av sitt ägande för att bli nöjd i slutet. När man vet det, då löser det sig oftast även med det ekonomiska och juridiska, avslutar hon. ■