

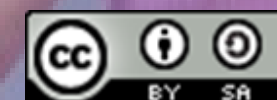


Utbildningsmoduler för grön omställning

MODUL 4:

Balans mellan ekonomisk och social hållbarhet

Finansieras av Europeiska unionen. De synpunkter och åsikter som uttrycks är endast upphovsmannens [upphovsmännens] och utgör inte Europeiska unionens eller Europeiska genomförandeorganet för utbildning och kulturs (EACEA) officiella ståndpunkt. Varken Europeiska unionen eller EACEA tar något ansvar för dessa.



Medfinansieras av
Europeiska unionen



Innehållet i denna modul

- 1 Introduktion
- 2 Viktiga begrepp
- 3 Resurser och läsning
- 4 Referenser



Huvudpunkte

- Skilj mellan ekonomiska och sociala hållbarhetsmål
- Analysera avvägningarna mellan olika mål och hur de påverkar beslutsfattandet i familjeföretag
- Använd strukturerade ramverk för att utvärdera familjens olika mål och fastställa gröna arbetssätt i linje med dessa mål

Syftet med denna modul

Denna lärandemodul syftar till att hjälpa familjeföretagare och nästa generations medlemmar att förstå hur ekonomiska och sociala hållbarhetsmål gemensamt formar deras beslutsfattande. Genom att skilja mellan finansiella och icke-finansiella mål, såsom familjekontroll, identitet, band och kontinuitet mellan generationerna, belyser modulen varför familjeföretag kan hantera hållbarhetsfrågor på ett annat sätt än icke-familjeföretag.

Modulen syftar vidare till att ge dig och din familj ett strukturerat ramverk för att reflektera över era prioriteringar, identifiera möjliga målkonflikter och utvärdera era hållbarhetsinvesteringar därefter. Genom guidad reflektion och praktiska tips lär du dig hur du kan föra en dialog med din familj om era gemensamma och motstridiga mål så att ni kan utforma mer välgrundade och balanserade hållbarhetsstrategier i linje med era långsiktiga mål.

Introduktion

Familjeföretag tenderar att skilja sig från icke-familjeföretag i sina affärsbeslut. Icke-familjeföretag tenderar att fokusera på att förverkliga sin ekonomiska hållbarhet i termer av vinstmaximering.

Även om ekonomisk hållbarhet också är viktigt för familjeföretag, betonar de den kontrollerande familjens icke-finansiella mål, såsom kontroll över företagets tillgångar, positiv familjeidentitet och rykte, samt kontinuitet mellan generationerna i familjeföretaget (Berrone et al., 2012).

Som sådan tenderar den kontrollerande familjen att engagera sig i social hållbarhet för att bygga positiva relationer med intressenter, som i sin tur hjälper dem att uppnå dessa icke-finansiella mål.



Dessa mål kan dock stå i konflikt med varandra och leda till att den kontrollerande familjen prioriterar ekonomisk respektive social hållbarhet i olika grad.



Din familj kan välja att inte engagera sig i strategier, såsom innovation och entreprenörskap, som kan förbättra företagets ekonomiska resultat men riskerar att undergräva ägarnas förmögenhet.

Samtidigt kan ni också avstå från strategier, såsom ökad transparens och mångfald i styrningen, som främjar företagets sociala hållbarhet men kan minska familjens kontroll och inflytande (Vazquez, 2018).

Därför är det viktigt att din familj utvärderar hur ni väger era ekonomiska och icke-finansiella mål när ni bestämmer er för att investera i en hållbarhetsmetod.

I den här modulen kommer du att lära dig vilka gemensamma familjemål är, hur dessa mål kan dela spänningar och hur din familjs utvärdering av dessa mål avgör företagets hållbarhetsarbete.

Ekonomiskt och socialt ansvar



Finansiella mål för ekonomisk hållbarhet. Som företagare har en kontrollerande familj det ekonomiska målet för företaget att säkerställa att företaget inte bara överlever utan också ökar familjens och företags förmögenhet.

Även om detta ekonomiska mål liknar ägare av icke-familjeföretag, är din familjs ekonomiska mål inte begränsade till att öka förmögenheten under en kort tidsperiod.

Istället kan dina mål vara långsiktiga genom att sträva efter ekonomisk hållbarhet, dvs. att familjens förmögenhet växer och ackumuleras över generationer.

Icke-finansiella mål och social hållbarhet. Familjeföretagens unika natur ligger i den kontrollerande familjens betoning på sina icke-finansiella mål.

Begreppet socioemotionellt värde (SEW) fångar sådana icke-finansiella mål som tillgodoser familjens emotionella behov (Gomez-Mejia et al, 2007).

Socioemotionellt värde

Bevara familjens kontroll

Behålla ägande och inflytande över ledningen

Bygga en positiv identitet

Stärka anseendet hos intressenter

Upprätthålla sociala relationer

Vårda förtroendet hos intressenter

Bevara positiva känslor

Främja välbefinnande i familje- och affärsrelationer

Förnya familjebanden

Stärka familjerelationer genom generationsskiftet



Socioemotionellt värde (SEW)

De vanligaste SEW-målen (Berrone et al., 2012) inkluderar familjens uppmärksamhet på

1. bevara familjens kontroll och inflytande i företaget, såsom ägande och ledning
2. bygga en positiv identitet och ett namn som uppfattas av både familje- och icke-familjeintressenter
3. upprätthålla de sociala banden med intressenter som litar på familjen,
4. behålla positiva känslor inför relationen med familjen och företaget, och
5. förnya familjebanden i företaget genom succession inom familjen

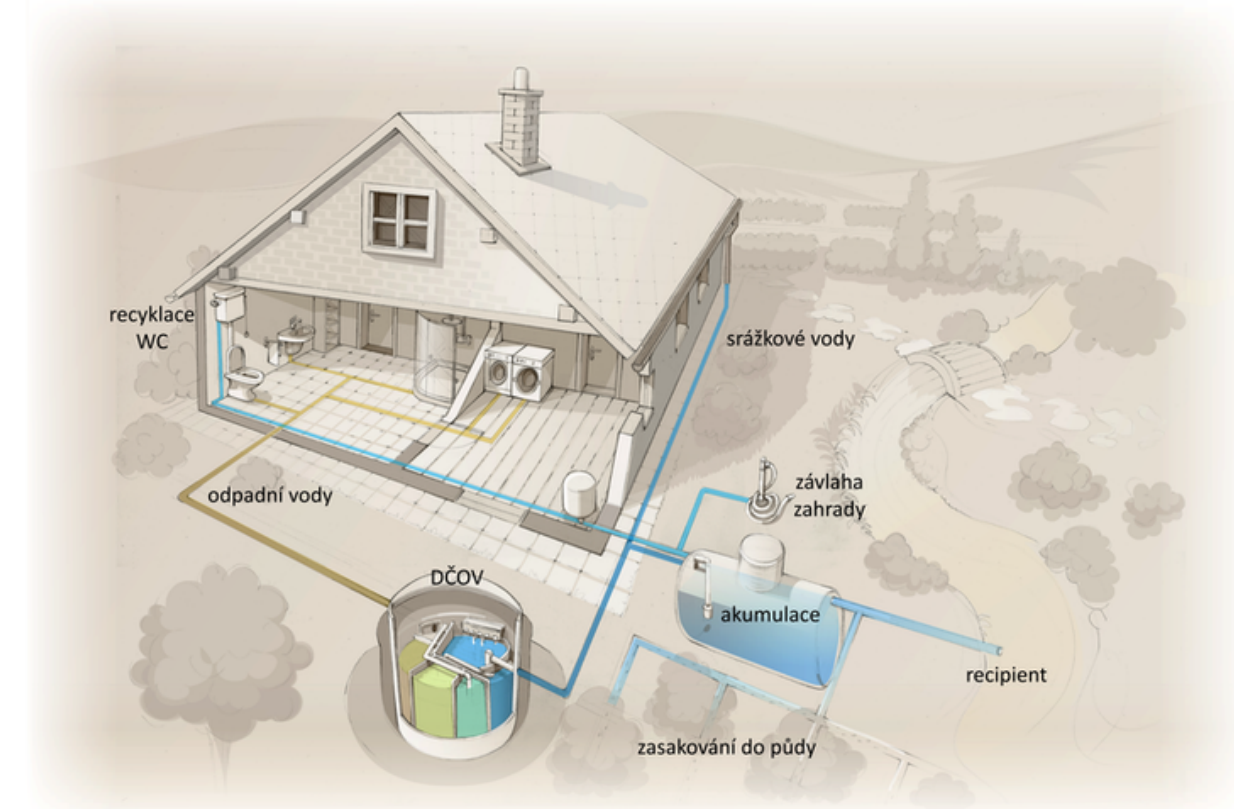
Dessa icke-finansiella mål fokuserar den ägande familjen på att skapa sociala värden som kan bevaras och överföras mellan generationer (Vazquez, 2018).

Avvägning mellan ekonomisk och social hållbarhet

När familjeföretag beaktar finansiella och icke-finansiella mål när de fattar hållbarhetsbeslut kan man ibland uppleva en **avvägning** mellan dessa mål och hur man bör närma sig ekonomisk kontra social hållbarhet.

Om din familj främst är intresserad av **ekonomisk hållbarhet** när det gäller att maximera tillväxten av familjens förmögenhet och tillgångar, kan du potentiellt betrakta social hållbarhet som kostsamma investeringar som inte nödvändigtvis lönar sig i längden (Miller & Le Breton-Miller, 2021).

Till exempel har våra fall med S & A Sofokleous Bakery (Cypern), Oditura Paola di Grazzini Fausto (Italien) och Satturn Holešov (Tjeckien) alla uttryckt oro över höga initiala investeringskostnader i hållbar infrastruktur, såsom att byta till elektriska leveransfordon och bygga en solcellsanläggning, och de höga årsavgifterna för att upprätthålla miljöcertifieringar, särskilt när de inte är säkra på om dessa metoder kommer att uppnå de långsiktiga effekter de förväntar sig, såsom bättre energieffektivitet och förbättrade kundrelationer.



Hur utvärderar man sina mål effektivt för att fatta hållbarhetsbeslut?

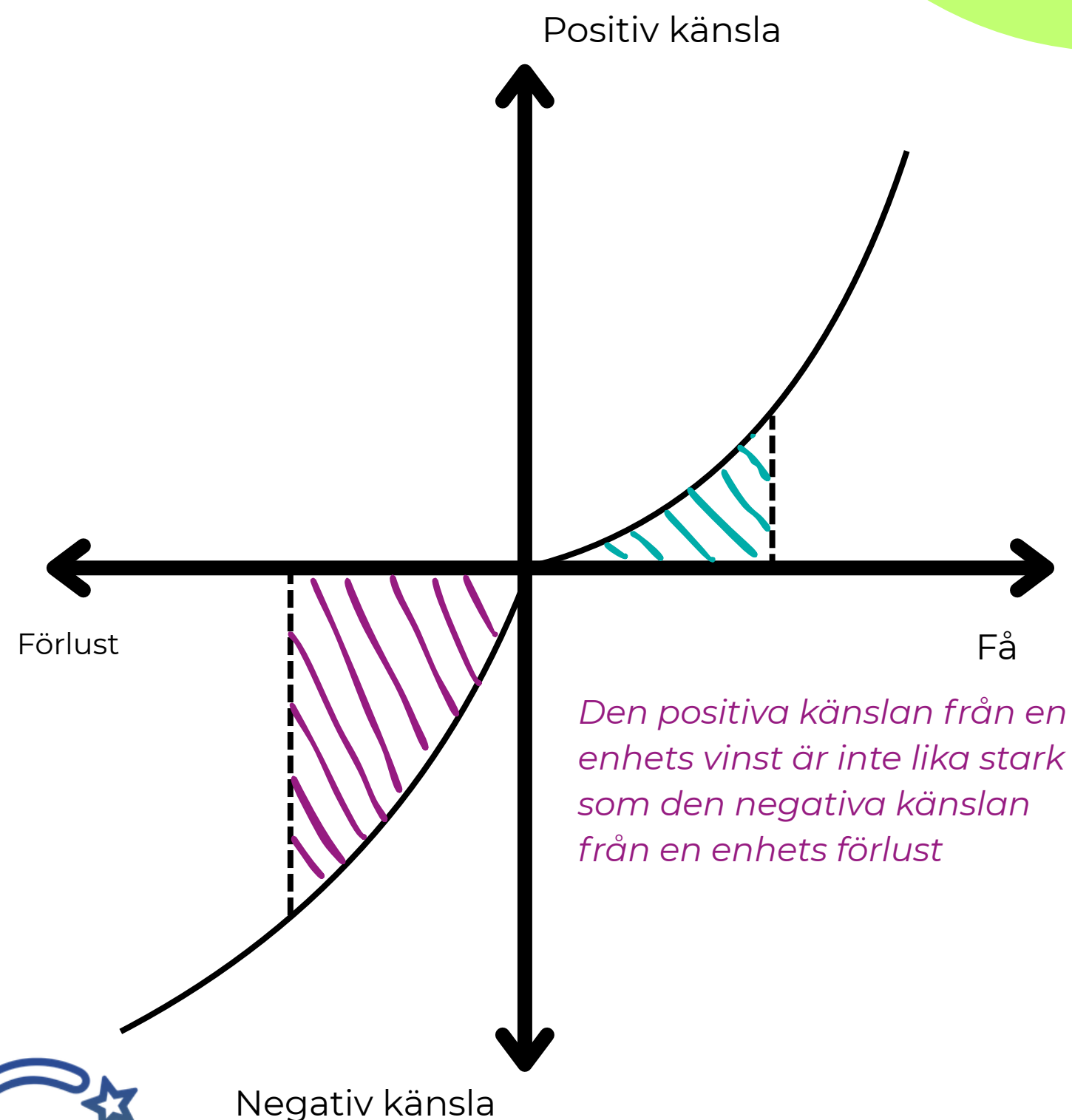
När din familj kämpar med att avgöra vilken hållbarhetsprioritet som ska uppnås är det viktigt att först ha en **öppen kommunikation** om varje medlems mål.

Detta är särskilt viktigt eftersom olika medlemmar kan lägga olika vikt vid ekonomiska och icke-ekonomiska mål, och du kanske vill ta reda på vad dessa medlemmar har gemensamt för att bättre utnyttja familjens resurser för att uppnå dess hållbara effekter.

Till exempel har flera av våra fall lyft fram enskilda medlemmar, särskilt nästa generations medlemmar, och deras mål och passion för miljöarbete som de främsta drivkrafterna för att deras familjer ska börja överväga att investera i hållbara metoder, såsom S & A Sofokleous Bakery (Cypern) insatser för mer miljövänliga förpackningar för produkterna och Grupo El Castillo (Spanien) införande av bättre återvinningsprogram för att minska kontorsavfall från anställda och produktavfall från kunder.

På liknande sätt har nästa generations medlem i Mårdskog & Lindkvist (Sverige) en stark medvetenhet om miljömässig hållbarhet och förhandlar med den nuvarande generationens ledare för att överväga att ta hållbara initiativ, såsom att byta från fossila bränslen till biogas.





När ni utforskar de gemensamma målen bland era familjemedlemmar kanske ni vill se hur era familjemedlemmar värderar ekonomiska och icke-ekonomiska förluster på olika sätt.

Människor tenderar särskilt att **uppfatta förluster som mer betydelsefulla**; till exempel kan en ekonomisk förlust på en dollar framkalla starkare känslor än en motsvarande vinst, även om beloppen är lika stora (Wiseman & Gomez-Mejia, 1998).

I familjeföretag måste utvärderingen vidare beakta *vinst och förlust av socioemotionell värde*, såsom kontroll, emotionella känslor och familjens rykte.

Särskilt vissa av dina familjemedlemmar kan anse att förlusten av sådan socioemotionell värde har allvarigare konsekvenser än den ekonomiska förlusten (Gomez-Mejia et al., 2007), särskilt den kortsiktiga ekonomiska förlusten.

I det här fallet kan dina familjemedlemmar vara villiga att investera initiala kostnader eller årsavgifter för att undvika långsiktig förlust av sociala värden.



Till exempel motiverar Oreditura Paola di Grazzini Fausto (Italien) sina årliga avgifter för miljöcertifieringen för att undvika att förlora kunder och partners i leveranskedjan som behöver en sådan certifiering.

De andra fallen väljer att göra den initiala investeringen i hållbara metoder, såsom

Plojhar (Tjeckien) ersätter fossila bränslen med komprimerad naturgas för sina transportfordon

Konstanta MF (Ukraina) och Satturn Holešov (Tjeckien) installerar solpaneler på sina anläggningar för att undvika framtida osäkerhet, såsom volatila priser och tillgång på fossila bränslen och el från befintlig nationell infrastruktur.

Här är några frågor som kan hjälpa din familj att förstå varandras mål (från 1 = inte särskilt viktigt till 7 = mycket viktigt), särskilt icke-ekonomiska mål (Berrone et al., 2012).

Kontroll och inflytande

Majoriteten av aktierna ägs av familjemedlemmar

Familjemedlemmar utövar kontroll över företagets strategiska beslut

De flesta chefspositioner innehas av familjemedlemmar

Icke-familjechefer och direktörer utses av familjemedlemmar

Styrelsen består huvudsakligen av familjemedlemmar

Att bevara familjens kontroll och självständighet är viktiga mål



Hur skulle du utvärdera följande mål?
(1 = inte särskilt viktigt och 7 = mycket viktigt)

Familjemedlemmar har en stark känsla av tillhörighet till familjeföretaget

Familjemedlemmarna känner att familjeföretagets framgång är deras egen framgång

Familjeföretaget har stor personlig betydelse för familjemedlemmar

Att vara medlem i familjeföretaget hjälper till att definiera vilka vi är

Familjemedlemmar är stolta över att berätta för andra att vi är en del av familjeföretaget

Kunder associerar ofta familjenamnet med familjeföretagets produkter/tjänster



Identitet



Hur skulle du utvärdera följande mål?
(1 = inte särskilt viktigt och 7 = mycket viktigt)

Mitt familjeföretag är mycket aktivt i att främja samhällsaktiviteter

Anställda som inte är familjemedlemmar behandlas som en del av familjen

Kontraktsrelationer bygger i huvudsak på tillit och normer om ömsesidighet.

Att bygga starka relationer med andra, t.ex. företag, föreningar och myndigheter, är viktigt.

Avtal med leverantörer bygger på långsiktiga relationer

Sociala band



Känslor



Hur skulle du utvärdera följande mål?
(1 = inte särskilt viktigt och 7 = mycket viktigt)

Känslor påverkar ofta beslutsprocessen i familjeföretaget

Att skydda familjemedlemmarnas välbefinnande är avgörande, utöver deras personliga bidrag till företaget

De känslomässiga banden mellan familjemedlemmar är mycket starka

Affektiva överväganden är ofta lika viktiga som ekonomiska överväganden

Starka känslomässiga band mellan familjemedlemmar hjälper oss att upprätthålla en positiv självbild

Familjemedlemmar känner värme för varandra

Hur skulle du utvärdera följande mål?
(1 = inte särskilt viktigt och 7 = mycket viktigt)

Att fortsätta familjeärvet och traditionerna
är ett viktigt mål

Familjeägare är mindre benägna att
utvärdera sina investeringar på kort sikt.

Familjemedlemmar skulle sannolikt inte
överväga att sälja familjeföretaget

En framgångsrik överföring av företag till
nästa generation är ett viktigt mål

Intrafamiljär succession



Avslutningsvis

Dessa diskussioner är viktiga för att avgöra hur er familj ska fördela resurser för att arbeta med hållbarhetsstrategier.

Eftersom varje familj har olika prioriteringar kring dessa mål finns det **ingen universell strategi** som delas av alla familjer. Vissa kan välja att använda relationsbaserade metoder genom att fokusera på nära hållna intressenter i lokalsamhällena, medan andra kan skala upp sina hållbarhetsarbeten och rikta in sig på alla intressenter som påverkas av deras verksamhet i olika länder (Hsueh et al., 2023).

Resurser

- **Visualisering** av dina mål via Family Business Investigator från universitetet i St. Gallen: [Family Business Navigator](#)
- **Frågeformuläret** för att utvärdera dina **icke-finansiella mål**: Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotionell förmögenhet i familjeföretag: Teoretiska dimensioner, bedömningsmetoder och agenda för framtida forskning. Family Business Review, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>



Referenser

- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2307/20109904>
- Hsueh, J. W.-J., De Massis, A., & Gomez-Mejia, L. (2023). Examining heterogeneous configurations of socioemotional wealth in family firms through the formalization of corporate social responsibility strategy. *Family Business Review*, 36(2), 172–198. <https://doi.org/10.1177/08944865221146350>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2021). Family firms: A breed of extremes? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 663–681. <https://doi.org/10.1177/1042258720964186>
- Vazquez, P. (2018). Family business ethics: At the crossroads of business ethics and family business. *Journal of Business Ethics*, 150(3), 691–709. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3171-1>
- Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133–153. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.192967>



Bli grön med SUFABU!

www.greensufabu.eu

RegioVision
GmbH Schwerin



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



**KNOW
HOUSE**



CeFEO
Centre for Family
Entrepreneurship
and Ownership



enprojects

Finansieras av Europeiska unionen. De synpunkter och åsikter som uttrycks är endast upphovsmannens [upphovsmännens] och utgör inte Europeiska unionens eller Europeiska genomförandeorganet för utbildning och kulturs (EACEA) officiella ståndpunkt. Varken Europeiska unionen eller EACEA tar något ansvar för dessa.



**Medfinansieras av
Europeiska unionen**